



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MANUELA DOS SANTOS FARIAS

**APLICABILIDADE DO PDCA EM RELAÇÃO AO
ATENDIMENTO DE UM CALL CENTER**

**Aracaju - Sergipe
2011.1**

MANUELA DOS SANTOS FARIAS

**APLICABILIDADE DO PDCA EM RELAÇÃO AO
ATENDIMENTO DE UM CALL CENTER**

**Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Engenharia de Produção da
Faculdade de Administração e Negócio de
Sergipe - FANESE, como Requisito para
obtenção da Graduação em Engenharia de
Produção, no período de 2011.1.**

**Orientadora: Prof^a MSc. Sandra Patrícia
Bezerra Rocha**

**Coordenador: Prof. Dr. Jefferson Arlen
Freitas**

**Aracaju – Se
2011.1**

MANUELA DOS SANTOS FARIAS

**APLICABILIDADE DO PDCA EM RELAÇÃO AO
ATENDIMENTO DE UM CALL CENTER**

Monografia apresentada à Banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção no período de 2011.1.

Profª MSc. Sandra Patrícia Bezerra Rocha
Orientadora

Profª Msc. Alexandre Souza Matos
Examinador

Prof. Esp. Genilson Vieira dos Santos
Examinador

Aprovado (a) com média:_____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2011.

**Dedico este trabalho ao meu marido
e filhos.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a Nossa Senhora de Fátima e a Eugênia pela força concedida durante todos os dias dessa longa jornada e pela oportunidade de estar realizando mais um sonho.

Aos meus pais, em especial ao meu esposo, meus filhos e irmãos, por todo o apoio, amor, carinho, compreensão e respeito a mim dispensados durante toda a minha vida.

Aos meus amigos, companheiros de tristezas e alegrias

A minha Orientadora Sandra Patrícia Bezerra Rocha pela atenção e cuidado durante a elaboração desta monografia.

Aos colegas, que me acompanharão nas lutas da profissão.

“Só fazemos melhor aquilo que, repetidamente, insistimos em melhorar.

**A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito.”
Aristóteles**

RESUMO

Após a Revolução Industrial, a qualidade dos produtos e serviços passou a ser uma preocupação constante das empresas em geral. Isto porque, a fidelização dos clientes é essencial para a sobrevivência das organizações no mercado competitivo. Pensando em agilizar o atendimento ao cliente, angariando sua simpatia, foi criado o Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, que pode se dar por intermédio de um call Center. Ocorre, entretanto, que um call Center mal gerido pode, na verdade, refletir uma imagem negativa da empresa, sendo alvo de constantes reclamações por parte dos consumidores. Mas como solucionar o problema de insatisfação dos clientes em relação ao atendimento do Call Center? Existem, atualmente, inúmeras metodologias de gestão que podem auxiliar as empresas neste sentido. Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a aplicabilidade do PDCA no processo de atendimento do *Call Center* da empresa sob análise como ferramenta de melhoria da satisfação de seus clientes, que, após ter verificado a alta incidência de reclamações registradas, em 2004, aplicou a mencionada metodologia no setor. Através de metodologia explicativa e descritiva, este trabalho identificou a efetiva redução de reclamações referentes ao atendimento do setor, sem, no entanto, alcançar a meta estabelecida. Ocorre que, a empresa iniciou novos giros do PDCA, promovendo ações corretivas que em 2010 alcançaram índices satisfatórios de satisfação da clientela.

Palavras-chave: PDCA. Call Center. Satisfação dos clientes

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de Diagrama de Causa e Efeito em sistema 6M	29
Figura 02 – Modelo de Estratificação	30
Figura 03 – Modelo de Diagrama de Pareto	31
Figura 04 – Ciclo do PDCA	32
Figura 05 – árvore de estratificação das reclamações	39
Figura 06 – Diagrama de Causas e Efeito elaborado com a brainstorming	47
Figura 07 – Tela de SIATT	52
Figura 08 – Disposição atual dos PAs do Call Center	55
Figura 09 – Estratificação das reclamações de 2005	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Ligações recebidas pelo Call Center	37
Gráfico 02 – Reclamações do atendimento em função de reclamações gerais recebidas pelo Call Center	40
Gráfico 03 – Número de ocorrências por tipo de reclamação	41
Gráfico 04 – Número de ocorrências por turno	42
Gráfico 05 – Número de ocorrências por dia da semana	43
Gráfico 06 – Número de ocorrências por tempo de experiência dos funcionários.....	44
Gráfico 07 – Registro das ligações atendidas pelo Call Center em 2006.....	56
Gráfico 08 – Registro das reclamações atendidas pelo Call Center.....	57
Gráfico 09 – Índices percentuais dos atendimentos do Call Center em 2009...	58
Gráfico 10 – Número de ligações/dia atendidas pelo <i>Call Center</i> de 2004 a 2010	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fases do desenvolvimento histórico da qualidade	21
Quadro 02 – Plano de ação 5W1H.....	33
Quadro 03 – Causas de insatisfação dos clientes com atendimento	45
Quadro 04 – Classificação das causas de insatisfação dos clientes com atendimento.....	46
Quadro 05 – Confirmação das causas mais prováveis da insatisfação do atendimento	48
Quadro 06 – Plano de ação da Energisa (2004)	49

LISTA DE TABELA

Tabela 01 – Desenvolvimento de reclamações de 2009	59
---	-----------

SUMÁRIO

RESUMO.....	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE GRÁFICOS	
LISTA DE QUADROS.....	
LISTA DE TABELAS	
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Caracterização da Empresa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 <i>Call Center</i>	17
2.2 Qualidade.....	19
2.2.1 História da qualidade	20
2.2.2 Aspectos gerais de qualidade.....	22
2.2.3 Gerenciamento de rotina diária.....	25
2.2.4 Satisfação do cliente.....	25
2.2.5 Certificação ISO 9001.....	26
2.3 Ferramentas da Qualidade	27
2.3.1 <i>Brainstorming</i>	28
2.3.2 Diagrama de causa e efeito	28
2.3.3 Estratificação.....	30
2.3.4 Diagrama de Pareto.....	30
2.4 PDCA	32
2.4.1 Plan.....	32
2.4.2 Do	33
2.4.3 Check.....	34
2.4.4 Act.....	34
3 METODOLOGIA	35
3.1 Método.....	35
3.2 Ambiente de Pesquisa	35
3.3 Coleta de Dados	36
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 Implantação do PDCA no Call Center.....	38
4.1.1 Planejamento	38
4.1.1.1 <i>Identificação do problema</i>	39
4.1.1.2 <i>Análise do problema</i>	44
4.1.1.3 <i>Plano de ação</i>	49

4.1.2 Execução do plano de ação	50
4.1.2.1 <i>Da contratação de pessoal</i>	50
4.1.2.2 <i>Padronização do atendimento</i>	51
4.1.2.3 <i>Implantação do sistema informatizado</i>	52
4.1.2.4 <i>Treinamento de atendentes</i>	53
4.1.2.5 <i>Arranjo físico e dimensões do local de trabalho</i>	54
4.1.2.6 <i>Conscientização e capacitação de pessoal</i>	55
4.1.3 Checagem (Check)	56
4.1.4 Ação corretiva e novo giro do PDCA.....	58
4.2 Benefícios Advindos da Aplicação do PDCA	60
4.3 Proposta de Melhorias	61
5 CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da revolução industrial, as empresas em geral passaram a se preocupar com elementos fundamentais tais como: aumento da produtividade e da qualidade de produtos e serviços ofertados pelas mesmas. A relevância destes elementos passou a ser fator determinante da manutenção ou não das organizações no mercado competitivo.

A velocidade de informações e diversidade de serviços posta a disposição da clientela, geradas pelo fenômeno globalização, fez com que o mercado consumidor passasse a ser mais exigente com o fator qualidade.

Neste contexto, a qualidade deixou de ser observada somente em relação ao objeto final da produção e sim em todo o processo produtivo. Assim, o consumidor passou a observar a qualidade do ambiente de trabalho da empresa, seu compromisso social e ambiental, entre outros aspectos.

Na última década, as empresas passaram a investir maciçamente na agilidade da prestação de serviços, bem como na coordenação dos setores que a compõe. A satisfação do cliente, de forma ágil, substancial e com qualidade passou a ser o principal objetivo das organizações, como meio de se manter no mercado competitivo globalizado.

Visando a agilidade no atendimento a cliente, as empresas passaram a investir mais em centrais de atendimento informatizadas, denominadas *Call Center* – Central de atendimento telefônico ao cliente. Atualmente, muitas empresas de grande porte possuem um *Call Center* que vai manter o contato direto entre o consumidor e o setor para o qual ele quer direcionar reclamações, requerer serviços ou até mesmo apresentar soluções, opiniões e idéias.

Com efeito, a adoção de um *Call Center* pode ser de grande importância para uma empresa, pois através dele, pode-se avaliar o grau de satisfação do cliente, quanto aos produtos e serviços prestados pela organização a que pertence. Ressalta-se, no entanto, que atendimento do *Call Center* deve adotar uma metodologia de gestão eficiente para a satisfação do cliente e para o alcance das

metas da empresa. Caso contrário, pode se tornar um aspecto negativo para a imagem da organização.

Atualmente, na mesma proporção da agilidade que propõe, os serviços de *Call Center* são recordistas de reclamações, promovendo ações indenizatórias por todo o país. Daí a importância da aplicação de uma metodologia de gestão adequada ao setor, a fim de que se alcance a melhoria contínua do serviço de atendimento ao cliente.

Neste contexto, o PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma das metodologias de gestão muito usada no meio empresarial que funciona em um movimento cíclico que planeja ações para o alcance de metas, as executa, checa e age corretivamente. Diante da identificação dos problemas relacionados ao seu *Call Center*, a Concessionária de Energia Elétrica sergipana decidiu aplicar a metodologia de gestão PDCA, como meio de melhorar a prestação de seus serviços, promovendo agilidade e eficiência.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a aplicabilidade do PDCA no processo de atendimento do *Call Center* de uma Concessionária de Energia Elétrica de Sergipe como ferramenta de melhoria da satisfação de seus clientes.

1.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Avaliar a aplicação do PDCA no processo de atendimento do *Call Center* da empresa sob análise;
- ✓ Analisar as causas de insatisfação dos clientes no atendimento do *Call Center*;

- ✓ Identificar os principais benefícios advindos da aplicação do PDCA no processo de atendimento do *Call Center*;
- ✓ Propor sugestões de melhoria para o processo de atendimento do *Call Center* de uma Concessionária de Energia Elétrica.

1.2 Justificativa

Embora as organizações tenham realizados altos investimentos em suas centrais de atendimento à clientes, denominada *Call Center*, tem sido alvo de muitas reclamações, funcionando na contramão do propósito a que foi criado.

A imagem negativa de uma empresa, promovido por um *Call Center* mal gerido, refleti à insatisfação dos clientes, reduzindo a manutenção destas organizações no mercado competitivo moderno, que exige agilidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Com efeito, observando os aspectos negativos da insatisfação dos clientes e da ineficiência do *Call Center*, as empresas passaram a aplicar metodologias de gestão mais eficientes na melhoria contínua dos serviços de atendimento.

Diante disto, a justificativa para a realização desta pesquisa reside na importante contribuição que a avaliação da aplicabilidade do PDCA no *Call Center* de uma concessionária de energia elétrica, pode dar como meio de solucionar problemas, otimizando os serviços oferecidos, aumentando a satisfação de seus clientes e promovendo uma imagem positiva junto a clientela, o que, conseqüentemente, torna a organização mais competitiva, que oferece serviços com mais qualidade e melhora a condições de vida da sociedade.

1.3 Caracterização da Empresa

O Grupo Energisa tem na distribuição de energia elétrica a principal base de seu negócio. Com cinco distribuidoras no Brasil, das quais três na região Nordeste (Energisa Sergipe - Distribuidora de Energia S/A , no Estado de Sergipe, Energisa

Paraíba - Distribuidora de Energia S/A e Energisa Borborema - Distribuidora de Energia S/A na Paraíba), uma na Zona da Mata de Minas Gerais (Energisa Minas Gerais - Distribuidora de Energia S/A) e uma em Nova Friburgo, no Estado do Rio de Janeiro (Energisa Nova Friburgo - Distribuidora de Energia S/A), abrange 91.180 Km² de área coberta. Ao todo, são aproximadamente 2,3 milhões de consumidores e uma população atendida de aproximadamente 6,5 milhões de habitantes em 352 municípios. Atualmente, mais de 5,0 mil colaboradores diretos e indiretos fazem parte das suas empresas.

A ENERGIPE (nome anterior da ENERGISA) foi fundada em 1959 e adquirida em leilão de privatização em dezembro de 1997, sendo posteriormente chamada de A ENERGISA SERGIPE – ESE. Atende a 570 mil consumidores, espalhados por 63 municípios, que representa 96% do território do Estado de Sergipe, e cobre uma população de 1,7 milhão de pessoas. É uma empresa privada com fins lucrativos, com receita operacional bruta, em 2009, de R\$ 686,1 milhões e venda total de energia na ordem de 2.585 GWh.

O principal produto relacionado à atividade-fim da ESE é a Distribuição de Energia Elétrica. A ESE está subordinada à Vice-Presidência Operacional – VPO da ENERGISA S.A. – controladora das ações da mesma e as principais necessidades e expectativas dos sócios é agregar valor aos acionistas através da excelência operacional com otimização das atividades

Segundo a Missão da ENERGISA SERGIPE, o grupo Energisa “existe para transformar energia em conforto, em desenvolvimento e em novas possibilidades com sustentabilidade, oferecendo soluções energéticas inovadoras aos clientes, agregando valor aos acionistas e oportunidades aos seus colaboradores.”

De acordo com a Visão da empresa, a Energisa “quer se constituir até 2011 no melhor e mais rentável grupo de empresas de distribuição de energia elétrica em sua região de atuação.”

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos e termos que permeiam o tema desta pesquisa.

2.1 *Call Center*

Em 1950, os jornais e revistas americanas publicavam anúncios no qual os telefones poderiam ser utilizados como canal de respostas para a compra de produtos e serviços. Entretanto, somente em 1980 é que se tem conhecimento da primeira campanha de *telemarketing* ativo, utilizando cerca de 15 mil donas de casa para realizar 20 milhões de ligações em busca de pessoas que pudessem comprar carros da marca Ford. Foi na mesma época que surgiu o termo *telemarketing*, substituindo a expressão vendas por telefone (RISSATO, 2005).

No final desta década, a tecnologia *ComputerTelephony Integration* (CTI) começa a ser utilizada, permitindo a integração da telefonia e computador, o gerenciamento das ligações e a distribuição das mesmas através dos operadores e grupos de atendimento em serviços. Depois disso, surgiu a *Interactive Voice Response* (IVR) possibilitando o processamento automático de pedidos e a gestão das chamadas telefônicas. Na verdade, é um sistema de Resposta Interativa de Voz, que permite aos clientes interagir com *menus* e obter informações sobre os seus serviços, tornando o atendimento mais rápido e mais eficiente (SILVA, 2011).

De acordo com Meir e Volpi (2006), no Brasil, a Boticário foi uma das primeiras empresas a implantar um *Call Center*. O departamento de relacionamento com o cliente foi criado em outubro de 1989, antes da aprovação do Código de Defesa do Consumidor, que passou a exigir a existência do canal nas empresas. Respalhada nas decisões da alta direção, a empresa implantou seu *Call Center*, que passou a ser uma genuína ferramenta para a evolução do negócio, estabelecendo um relacionamento mais duradouro com os clientes de perfumaria e cosméticos.

Ainda conforme Meir e Volpi (2006), “O Boticário” se destacou na década

seguinte como um das empresas que melhor soube representar os anseios de seus consumidores, personalizando o atendimento e orientando-os quanto aos produtos e posturas da empresa, bem como acatando algumas de suas sugestões.

Com o tempo, o conceito foi ampliado surgindo a nomenclatura *Call Center*, cujas atividades relacionadas podem ocorrer pela internet, cartas, telefone, aumentando sua abrangência (RISSATO, 2005).

De acordo com Silva (2011, p. 02), o *Call Center* envolve:

Um conjunto de recursos (computadores, equipamentos de telecomunicação e agentes) que permitirão o fornecimento de serviços via telefone, onde o *Customer Service Representative*, ou operador interage com os clientes. Com necessidade de aumentar a capacidade de respostas das organizações e o surgimento de outros canais de relacionamento e interação com o cliente (chat, e-mail, web, entre outros) os *Call Center* passaram a serem chamados de *Contact Centers*

Ressalta-se que o gestor de *Call Center* deve ter a capacidade de convencer sua equipe daquilo que ela precisa para efetivamente fazer para melhor atender seus clientes. O *Call Center* agrupa uma variedade imensa de pessoas e personalidades, é um ambiente muito rico no aspecto de talentos (RISSATO, 2005).

Desta forma, de acordo com Ciasc (2008, p. 19), pode-se entender que uma central de atendimento é composta:

Por estruturas físicas e de pessoal, que têm por objetivo centralizar o recebimento de ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente aos atendentes e possibilitando o atendimento aos usuários finais, realização de pesquisas de mercado.

O call center de uma empresa deve conter um sistema operacional avançado que possibilite a agilidade do atendimento. Esse serviço pode ser de atendimento direto ou de direcionamento para outros setores.

De acordo com Rissato (2005, p. 106), para se ter um super *Call Center*, que apresente eficiência no atendimento e satisfação do cliente, deve-se enxergar o marketing de forma ampla, idealizando aspectos como planejamento, relacionamento com o cliente, bem como investindo no conhecimento, qualidade e desenvolvimento de pessoas.

Além disso, de acordo com Rissato (2005), para se verificar se o *Call Center* atende às necessidades dos clientes, a empresa deve realizar a monitoração qualitativa e quantitativa do atendimento, devendo-se observar alguns aspectos do

atendimento, tais como:

1. A introdução, ou seja, como o atendente iniciou a conversação com o cliente;
2. A qualidade do atendimento, que é o domínio sobre o serviço ou produto, dando informações corretas e precisas sobre os mesmos;
3. Objetividade, ou seja, as perguntas pertinentes foram feitas e as respostas foram coesas;
4. Segurança, que se verifica pela confiança na orientação dada pelo atendente;
5. Cordialidade e comunicação (se foi aplicado vocabulário correto, boa dicção, ritmo, entre outros);
6. E, finalmente, o encerramento, que se configura no agradecimento da empresa e se pode auxiliar o cliente em mais alguma coisa.

De acordo com Moreira (2008), diante das novas exigências do mercado e da necessidade de medidas protetivas ao consumidor, em Julho de 2007, o então presidente Luíz Inácio Lula da Silva assinou decreto nº 6523/2008, que regulamenta a Lei 8.078/90, estabelecendo novas regras para o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Entre as mudanças, a mais comentada é a exigência de que o cliente tenha a opção de falar com um atendente e cancelar serviços entre as primeiras alternativas do menu eletrônico e de que o usuário não tenha mais que digitar dados - como número de conta, CPF (Cadastro de Pessoa Física) ou RG (Registro Geral) - para ser atendido.

Ainda conforme comentários de Moreira (2008), o regulamento determina que todo *call center* deve oferecer atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, estabelecendo prazo de cinco dias para a resolução dos problemas levados ao SAC.

É importante observar que as mudanças ocorridas em relação ao *Call Center* têm relação direta entre a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes da empresa que utiliza esse sistema de atendimento ao consumidor.

2.2 Qualidade

A qualidade é o fator principal para a manutenção de uma empresa no mercado consumidor, sendo ela um dos aspectos mais significativos para êxito

organizacional e para o crescimento de uma empresa. Neste contexto, se faz necessário o estudo, ainda que breve, da história da qualidade, de seus principais conceitos, dimensões e do alvo principal da mesma que é a satisfação do cliente.

2.2.1 História da qualidade

De acordo com Miguel (2006), as técnicas relacionadas à qualidade já se presenciava na civilização egípcia, que utilizavam sistemas de medição das pedras usadas na construção de pirâmides. Os gregos e romanos também realizam medições para se certificarem que suas construções e aquedutos estavam conforme suas especificações. No renascentismo, artesãos especificavam, mediam e controlavam a qualidade de suas pinturas, esculturas, arquitetura, etc.

De acordo com Melhado (2001), o desenvolvimento histórico da qualidade se deu em quatro grandes fases: inspeção; controle estatístico da qualidade; período da garantia da qualidade, e; gestão da qualidade ou qualidade total, como mostra o Quadro 01.

	Etapas do Movimento da Qualidade			
Identificação das Características	Inspeção	Controle da Qualidade	Qualidade Assegurada	Gerenciamento da Qualidade
Preocupação básica - visão da qualidade	verificação de um problema a ser resolvido	controle de um problema a ser resolvido	coordenação de um problema a ser resolvido, mas enfrentando proativamente	impacto estratégico como uma oportunidade de concorrência
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção desde o projeto até vendas	as necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos
Papel dos profissionais da qualidade	inspeção, classificação e avaliação	solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	mensuração e planejamento da qualidade	estabelecimento de objetivos, educação, e treinamento
Responsável pela qualidade	departamento de inspeção	departamento de controle da qualidade	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

Quadro 01 – Fases do desenvolvimento histórico da qualidade

Fonte: Miguel (2006)

De acordo com Miguel (2006), a fase inspeção, iniciada nos anos 20, foi marcada, principalmente pela publicação do primeiro artigo relacionado com a qualidade, por G.S. Radford. Observa-se que os primeiros grupos de qualidade nas empresas eram integrantes dos Departamentos de Inspeção, cujo lema era produzir a qualquer custo.

No final dos anos 30 e na década de 40, os grupos de inspeção se transformaram em Departamentos de Controle de Qualidade. Com o advento da Segunda Guerra Mundial, a indústria bélica viu na qualidade de seus produtos o fator principal para que se vencesse a guerra, passando a ser controlada em todos os estágios da produção (MIGUEL, 2006).

Segundo Melhado (2001), a fase da garantia da qualidade, em meados da década de 40 e início dos anos 50, preocupava-se em analisar o valor do produto, realizando certificação de fornecedores e ampliando os conceitos de controle e inspeção da qualidade, bem como procurou agregar fatores humanos e técnicos ao produto. Os Departamentos de Qualidade deveriam garantir a qualidade do produto ou processo através de auditorias, treinamento, análises técnicas, etc.

Conforme lições de Miguel (2006), após o desenvolvimento da garantia de qualidade, tais como: custos da qualidade, confiabilidade, programas falhas zeros, entre outros, a qualidade se espalhou por toda a organização, dando origem ao termo Controle da Qualidade Total.

Assim, é possível observar que a qualidade no contexto da produção, sofreu inúmeras transformações no decorrer dos anos. Da primeira à última fase, no entanto, percebe-se que a qualidade está diretamente relacionada com a satisfação do cliente, como forma de mantê-lo fiel à empresa. Nos últimos anos, no entanto, a busca pela qualidade foi somatizada em razão da abertura comercial promovida pela globalização.

2.2.2 Aspectos gerais da qualidade

Atualmente a qualidade é uma meta essencial ao sucesso das organizações. Sem a qualidade de produtos e serviços o mercado competitivo fecha suas portas para a empresa que não consegue alcançá-la, isso porque o cliente deixa de lhe ser fiel.

Ocorre que o conceito de qualidade, assim como os aspectos que a rodeiam, possuem nuances específicas de acordo com o autor que a define. De acordo com Feigenbaun (1994, p. 08), a qualidade, em sua essência, constitui um meio de gerenciar a organização, sendo a

Combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente.

Observa-se, neste conceito a ênfase na combinação de características, ou seja, a qualidade é o conjunto de um trabalho multidisciplinar conjugado que vai satisfazer ao cliente. Já Campos (2004, p. 02) define produto ou serviço de qualidade é “aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes”.

É possível perceber a ênfase dada a aspectos como confiabilidade, acessibilidade, segurança e pontualidade. Embora ambos os conceitos apresentem enfoques diferenciados, lhe são comuns a satisfação do cliente, que é o aspecto primordial da qualidade. Em razão disso, as empresas iniciaram uma busca constante em prol da garantia da qualidade.

De acordo com Campos (2004, p. 119), a qualidade é garantida “pela condução do planejamento da qualidade a ser colocada no mercado e pelo controle da qualidade conduzido por todas as pessoas da empresa”

Em razão deste novo fator determinante (garantia da qualidade) o controle da qualidade deve ser entendido como alicerce da produtividade, qualquer que seja a área de atuação da empresa a ser aplicada. Esse controle de qualidade deve ser verificado em todas as esferas da organização, fazendo nascer o conceito de Controle da Qualidade Total.

De acordo com Feigenbaum (1994, p. 06), o controle da qualidade total:

É um sistema eficiente que visa integrar esforços para desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, de forma a permitir marketing, engenharia, produção e assistência dentro dos níveis mais econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor.

Segundo Campos (2004), o controle da qualidade total é um sistema aperfeiçoado no Japão, logo depois da segunda guerra mundial, sendo conhecido pela sigla *Total Quality Control* (TCQ), baseando-se na participação de todos os

setores da empresa na condução do controle da qualidade.

Ainda conforme Campos (2004, p. 13), diz-se controle da qualidade total quando se vê as seguintes características:

É um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento destas; É um sistema gerencial que visa a manter os padrões que atendem às necessidades das pessoas; e, é um sistema gerencial que visa a melhorar (continuamente) os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanística.

Vale ressaltar que o controle da qualidade total deve promover a motivação positiva da qualidade em todos os funcionários da empresa, alicerce de uma organização, a fim de que os mesmos participem ativamente do controle da qualidade e possam auxiliar na satisfação do consumidor.

Outro aspecto relevante da qualidade são suas abordagens. Slack, Chambers e Johnson (2009) ensinam que a qualidade pode ser categorizada em cinco abordagens, que são: transcendental; baseada em manufatura; baseada no usuário; baseado no produto; e, a baseada no valor. Na primeira a qualidade significa excelência absoluta do produto ou serviço. A segunda em que se preocupa com produtos e serviços que sejam livres de erros, correspondendo precisamente às especificações do projeto. Na terceira, o produto ou serviço deve estar adequado ao seu propósito. A quarta é aquela que vê na qualidade um conjunto mensurável de elementos que levam à satisfação do consumidor. E a quinta e última que leva em consideração custos e preços.

Embora sejam cinco diferentes abordagens, para que a empresa alcance a qualidade total deve atingi-las conjuntamente. É um caminho árduo e contínuo, mas possível de ser contraído caso a empresa observe as seis principais características da qualidade.

Neste ponto Slack, Chambers e Johnson (2009), compartilham de algumas das idéias imprimidas por Miguel (2006), apontando como características da qualidade: a funcionalidade, que significa quão bem o produto ou serviço realiza o trabalho a que foi destinado; aparência, que são as características sensoriais do produto ou serviço, tais como: apelo estético, sensorial, etc; confiabilidade; durabilidade; recuperação, que é a facilidade de reparo e modificações, caso o produto ou serviço apresente defeito; e, contato, que é o atendimento ao cliente.

Este último sendo o foco principal do estudo de caso sob análise.

Esse foco é ressaltado, por se tratar de pesquisa que visa avaliar a melhoria na qualidade de atendimento do *Call Center* de uma concessionária de energia elétrica sergipana. O Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, é a forma encontrada para que os clientes em geral entrem em contato direto com a empresa, seja para fazer reclamação, seja para requerer produtos ou serviços.

2.2.3 Gerenciamento de rotina diária

O gerenciamento de rotina diária - GRD é o fundamento da administração de uma empresa que deseja atingir a qualidade total de seus produtos e serviços, isto porque ele é concretizado através da padronização de procedimentos que facilitam o alcance de metas.

Campos (1994, p. 19), define o Gerenciamento de Rotina Diária – GRD, como “as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização”.

Assim, esse gerenciamento deve ser concentrado em alguns aspectos relevantes da qualidade, tais como: padronização de processos e de trabalho; de monitoramento de resultados; ação corretiva ou preventiva do processo a partir dos desvios ou potenciais desvios encontrados nos resultados; e, na busca contínua da perfeição (CAMPOS, 1994).

Desta forma, ao se implantar o GRD, as empresas devem levar em consideração os diversos aspectos que permeiam a qualidade, observando a busca pela melhoria contínua de seus produtos e serviços, bem como a excelência dos mesmos.

2.2.4 Satisfação do cliente

Além do produto ou serviço de qualidade, para que haja a satisfação do cliente deve se levar em consideração outro fator relevante que é a qualidade no atendimento deste cliente que atualmente trata diretamente com o prestador de

serviço ou produto.

Miguel (2006, p. 50) afirma que em um setor de serviço deve ser avaliados fatores como:

Confiança, que é a habilidade de prestar o serviço proposto; receptividade, que a disposição de ajudar os clientes, além de fornecer o serviço com presteza e prontidão; Segurança, conhecimento e cortesia dos funcionários e suas habilidades em demonstrar segurança; Aspectos Tangíveis, aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviço, tais como instalações, equipamentos (...); e, Empatia, que é o grau de cuidado e atenção pessoal dispensados aos clientes.

Além destes fatores, deve-se analisar, ainda, outros aspectos como agilidade e facilidade no atendimento. Assim, um dos principais passos para a conquista do cliente é evitar a burocracia, sendo este de um dos principais fatores para manter a empresa produtiva e no mercado competitivo (GUIMARÃES, 2007).

De acordo com Miguel (2006), a satisfação dos clientes está relacionada com dois aspectos principais que são: o resultado final da expectativa do cliente e o processo psicológico, avaliativo e de percepção do mesmo. Ressalta-se que para se detectar os níveis de satisfação deve haver uma avaliação da qualidade, na qual se observa elementos, como: o desempenho do produto, da própria empresa, a experiência anterior do cliente, de consumo e de compra.

A satisfação aliada a um bom atendimento é o aspecto gerador do retorno do cliente à empresa. Este aspecto é essencial para se sobreviver no mercado globalizado, necessitando, em razão da velocidade de informações, de uma reavaliação contínua das necessidades dos clientes e o compromisso inabalável da empresa em satisfazer-lhes as expectativas (GUIMARAES, 2007).

Para que a satisfação dos clientes seja avaliada, podem ser utilizadas as seguintes formas : entrevistas, questionários e avaliações realizadas, inclusive por *Call Center*.

2.2.5 Certificação ISO 9001

Desde a publicação das normas da série ISO 9000, o INMETRO iniciou um movimento nacional para certificação dos sistemas da qualidade do Brasil. Seu

principal objetivo está associado ao aumento da confiança da empresa junto aos seus clientes, destacando como benefícios o aumento da vantagem competitiva e melhoria da imagem da empresa e aumento da credibilidade perante os clientes. (MIGUEL, 2006).

De acordo com Miguel (2006), são requisitos para a conquista da certificação ISO 9001: demonstração de responsabilidade administrativa; implantação de sistema de gestão de qualidade; realizar análise crítica de contrato; e, controle do projeto.

No primeiro requisito, a empresa deve demonstrar comprometimento de todos os níveis de direção da organização. No segundo, a empresa deve implantar e aplicar um conjunto de regras mínimas com o objetivo de orientar em relação às exigências ambientais de cada área funcional de uma organização. Pelo terceiro requisito, que é a análise crítica do contrato, a empresa deve estabelecer diretrizes para vender seus produtos e serviços corretamente. No quarto e último requisito, a empresa deve ter o controle do projeto, ou seja, deve estabelecer diretrizes para que os requisitos dos clientes sejam transformados em produtos e serviços desejados (MIGUEL, 2006).

Ainda conforme lições de Miguel (2006), também consistem em requisitos para adquirir a certificação ISO 9001: controle do produto oferecido ao cliente; identificação e rastreabilidade do produto; controle do processo; inspeções e ensaios; controle de produto não conforme; ação corretiva e ação preventiva, entre outros.

Assim, é possível observar que a aquisição da certificação ISO 9001 é muito complexa, exigindo da empresa real comprometimento com a qualidade total de seus produtos e serviços, objetivando a proteção e a satisfação do cliente.

2.3 Ferramentas da Qualidade

Para que haja a avaliação da qualidade ou a aplicação de metodologias de gestão com promovam a melhoria contínua, pode-se utilizar as denominadas ferramentas da qualidade.

Segundo Werkema (1995, p. 49), estas ferramentas “são apropriadas

para o tratamento de dados não numéricos, sendo muito importante na preparação de projetos e como apoio aos processos decisórios”.

Muitas vezes a empresa se depara com problemas relacionados a qualidade de seus produtos e serviços, podendo fazer uso das ferramentas da qualidade para auxiliar na solução dos problemas identificados.

2.3.1 Brainstorming

O *brainstorming* é uma reunião de pessoas que dá idéias sobre causas de um determinado problema, auxiliando na solução do mesmo. De acordo com Gush (2006, p. 04), o brainstorming “é uma ferramenta para estimular a geração de idéias”.

Assim, conhecida como tempestade de idéias, o brainstorming são pensamentos e idéias que cada membro de um grupo de discussão expõe sem restrições e democraticamente.

Gush (2006) ensina que o procedimento básico para utilização do *Brainstorming* deve obedecer às seguintes etapas:

1. Reunir um grupo de pessoas (12 pessoas é um bom número);
2. Definir uma pessoa como coordenador, que pode ser um facilitador treinado;
3. Definir o tema;
4. Iniciar a geração de idéias com as regras pré-definidas.

Assim, o *brainstorming* é uma ferramenta que pode ser utilizada no auxílio de metodologias de gestão com o PDCA, aplicando-a de forma associada a outras ferramentas como meio de colher informações que ajude na solução dos problemas.

2.3.2 Diagrama de causa e efeito

Os diagramas de causa e efeito são métodos efetivos de pesquisar as raízes de problemas, através da formulação de questões como: o que, onde, como e porque? Também conhecido como diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe se

tornaram extensivamente usados em programas de melhoramento (SLACK, CHAMBEUS e JOHNSTON, 2009).

Segundo Werkema (1995, p. 43), o diagrama de causa e efeito “apresenta a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado”.

A espinha de peixe geralmente é montada em sessões de *brainstorming*, sendo usada para condensar e demonstrar visualmente o problema a ser resolvido e suas causas prováveis e pouco prováveis.

Segundo Miguel (2006), para a elaboração do diagrama de causa e efeito sevem ser realizados os seguintes passos:

1. Determinar o problema a ser estudado, ou seja, o problema deve ser identificado (cabeça de peixe);
2. Relatar sobre possíveis causas e registrá-las no diagrama. Nesta etapa vai ser utilizada as informações angariadas no *brainstorming*; Vão se fazer quadros informativos, no qual se destacará as causas prováveis e pouco prováveis apontadas pelos participantes da tempestades de idéias.
3. Construir o Diagrama agrupando as causas em 4M (mão de obra, máquina, método e matéria prima, podendo adicionar mais dois M, que é medida e meio ambiente, levando ao sistema 6M, como o mostra a Figura 01;
4. Analisar o diagrama, a fim de identificar as causas raízes para, no final, corrigir do problema.

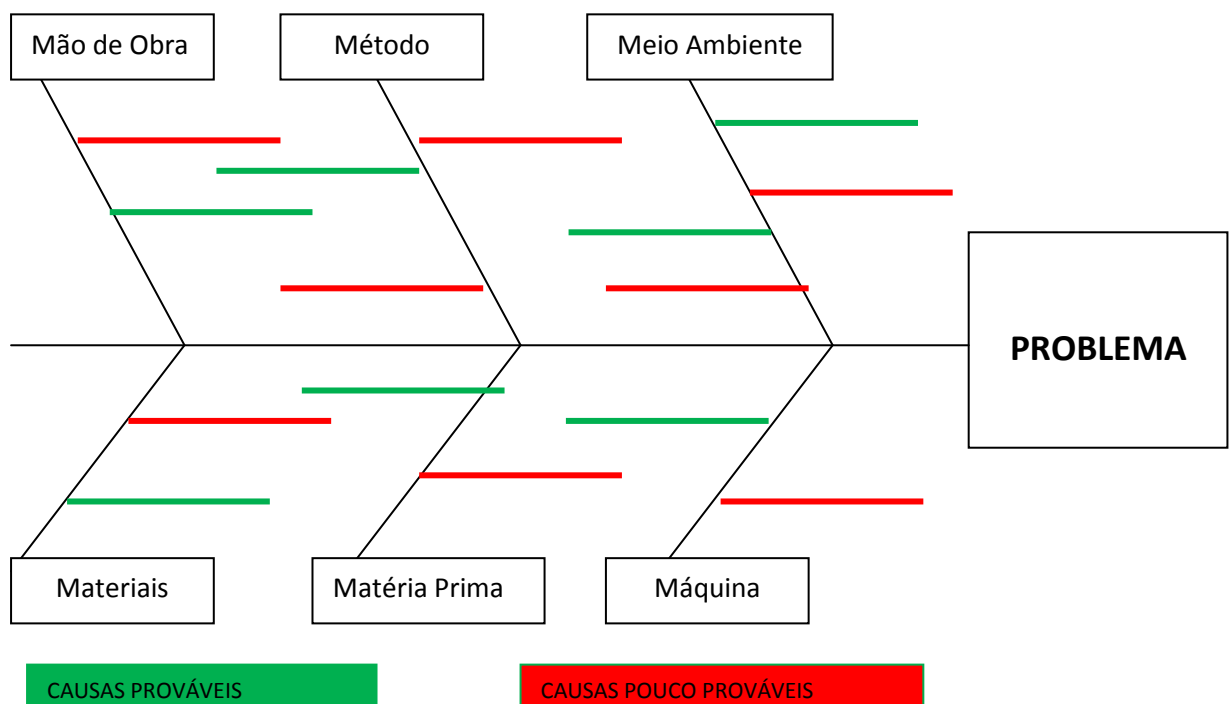


Figura 01 – Modelo de Diagrama de Causa e Efeito em sistema 6M

Fonte: Adaptada de Slack, Chambeus e Johnson (2009)

2.3.3 Estratificação

A estratificação é o primeiro passo para a identificação do problema que deve ser solucionado pela empresa. De acordo com Campos (2004, p. 201), estratificar é “dividir um problema em estratos ou camadas de problemas de origens diferentes”.

Werkema (1995, p. 42) menciona que a estratificação “consiste no agrupamento da informação sob vários pontos de vista de modo a focalizar a ação”. Diante destes conceitos, pode-se identificar na estratificação, um processo classificatório de dados em subgrupos baseados em características ou categorias, dividindo os dados em grupos e, assim, constituindo-se em uma importante ferramenta para buscar as causas de um determinado problema, como pode ser visualizado na Figura 02.

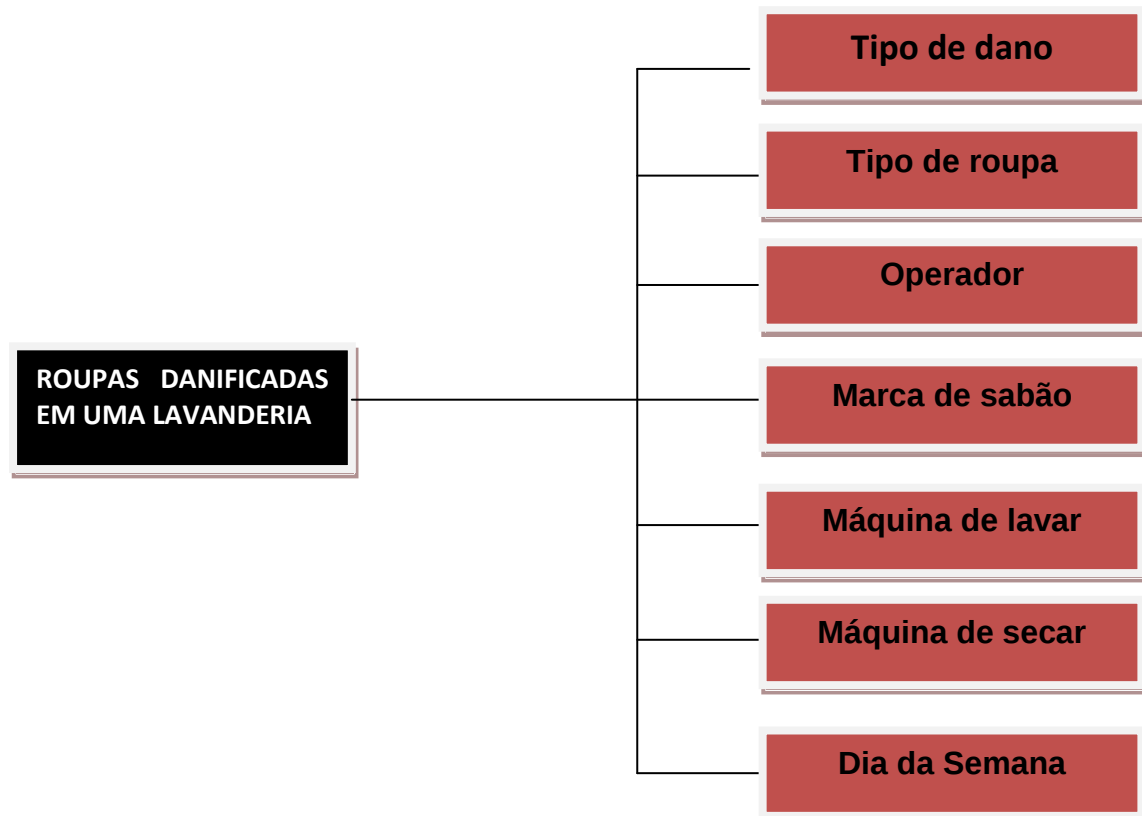


Figura 02 – Modelo de Estratificação

Fonte: Werkema (1995, p. 42)

2.3.4 Diagrama de Pareto

De acordo com Werkema (1995, p. 43), o diagrama de pareto é “ gráfico de barras verticais que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de temas”. Slack, Chambeus e Johnson (2009) mencionam que é uma técnica direta que classifica os itens por ordem de importância. Esta disposição permite o estabelecimento de metas numéricas viáveis a serem alcançadas.

Assim, o Gráfico de Pareto é composto por colunas, onde os dados são relacionados em percentuais e distribuídos nos eixos das abscissas em ordem decrescente, como pode ser visualizado na Figura 02. (MIGUEL, 2006).

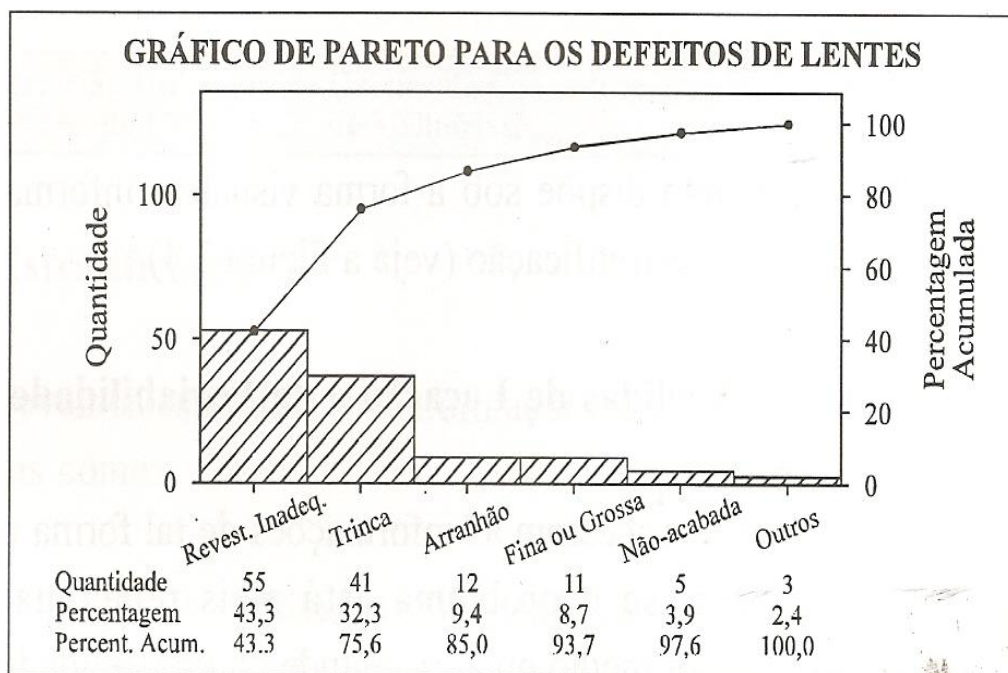


Figura 03 – Modelo de Diagrama de Pareto
Fonte: Werkema (1995)

Segundo Campos (2004, p. 227), o diagrama de pareto, pode ser chamado de método de Análise de Pareto que permite:

Dividir uns problemas grandes num número de problemas menores e que são mais fáceis de serem resolvidos com o envolvimento das pessoas da empresa; (...) permite priorizar projetos; e, permite o estabelecimento de metas concretas e atingíveis.

Miguel (2006) menciona uma seqüência para a análise de um gráfico de pareto, que são: listar os elementos que influenciam em um problema; medir essa influência, ordenar, em ordem decrescente, construir uma distribuição acumulada e interpretar o gráfico para priorizar a ação sobre o problema.

É importante ressaltar, que quanto mais estratificado for o problema mais

direcionado será a priorização das causas a serem bloqueadas pelo plano de ação.

2.4 PDCA

O ciclo PDCA é um método gerencial que auxilia no alcance de metas necessárias à sobrevivência da organização, consistindo nas seguintes etapas: P (*Plan*), no qual se dá o planejamento; D (*Do*), ou também chamada execução; C (*Check*), no qual se realiza a verificação e A (*Act*), onde a empresa age corretivamente para alcançar as metas estabelecidas, como pode ser visualizado na Figura 03 (WERKEMA, 1995).

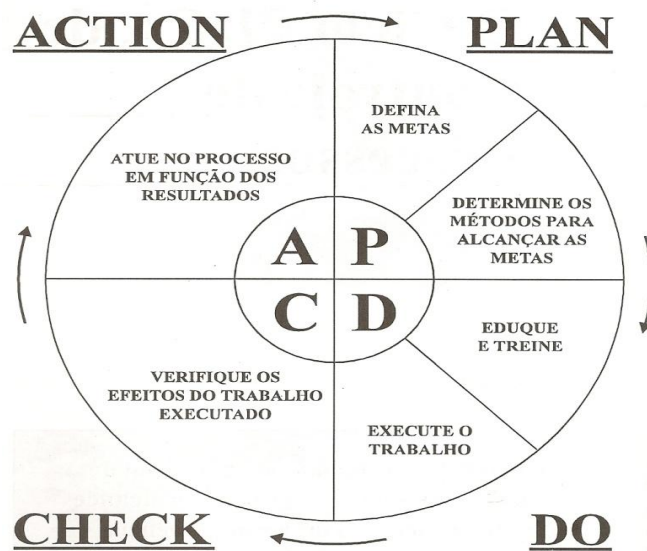


Figura 04 – Ciclo do PDCA
Fonte: Werkema (1995)

2.4.1 Plan

O estágio P é a fase de planejamento, do PDCA envolve o exame do atual método adotado pela empresa, coletando e analisando dados e formulando plano de ação. (SLACK, CHAMBEUS e JOHNSON, 2009).

De acordo com Campos (1994), nesta etapa se faz a identificação do problema, a sua observação e análise e a conseqüente elaboração de um plano de ação eficiente no alcance de metas estabelecidas..

Werkema (1995, p. 13) define problema como “um resultado indesejável em um processo, ou seja, é um item de controle que não atingiu o nível desejado”. Segundo Campos (2004), após haver a identificação do problema, registra-se um

histórico do mesmo e se elabora um diagrama de pareto no qual se prioriza as ações a serem tomadas.

De acordo com Wekema (1995), após a identificação do problema, realiza-se a análise do mesmo (observação) para que as características do problema possam ser identificadas, permitindo a localização do foco do problema. Segundo Campos (1994) é nesta etapa que descobre as causas principais do problemas, podendo-se utilizar o Diagrama de Causa e Efeito para identificá-las.

Werkema (1995, p. 33) afirma que realizada esta análise, deve ser elaborado um plano de ação, que é “conjunto de contramedidas com o objetivo de bloquear as causas fundamentais”. Têm-se como causas fundamentais, as causas mais prováveis apontadas no *brainstorming* e confirmadas após análise das mesmas. Assim, o plano de ação são as medidas tomadas pela empresa que vão bloquear as causas responsáveis pelo problema.

Conforme lição de Campos (2004), o plano de ação pode ser definido de acordo com o 5W1H, cujo significado se encontra nas iniciais de cada pergunta a ser respondida pelo mencionado plano de ação. Assim, “W”, *What* (O que), *Who* (Quem), *When* (Quando), *Where* (Onde), *Why* (Porque) e uma iniciada com “H”, *How* (como), se vê no Quadro 02.

Quadro 02 – Plano de ação 5W1H

O QUE?	PORQUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	COMO?

Fonte: Adaptado de Campos (2004, p. 243)

Pode ser incluindo, neste plano de ação, outro H (*How much*), que significa quanto.

2.4.2 Do

Campos (2004) diz que no estágio de execução do PDCA é essencial o treinamento no trabalho para pôr em prática as ações definidas no plano de ação elaborado no planejamento. Werkema (1995) diz que, além disso, são nessa etapa, que se executam as tarefas estabelecidas no plano de ação e na coleta de dados que serão utilizadas na etapa seguinte.

Assim, esta etapa deve ser monitorada rigorosamente, a fim de que se avaliem os problemas surgidos em razão da implementação do plano de ação, devendo-se, por isso, registrar todos os resultados para subsidiar a etapa seguinte.

2.4.3 Check

De acordo com Campos (2004), é nesta etapa que se permite a correção dos desvios e adequação dos planos da organização às mudanças de estratégias, possibilitando a identificação de erros ocorridos no planejamento original da própria execução.

Segundo Werkema (1995), se o bloqueio através do plano de ação não foi efetivo e a meta não foi atingida, deve-se retomar a fase de observação, fazer nova análise, e se elaborar novo plano de ação.

2.4.4 Act

De acordo com Campos (2004), na fase de atuação corretiva se detecta os desvios e a empresa atua no sentido de fazer correções definitivas, bloqueando as causas que ainda não foram bloqueadas pelo plano de ação original. Nesta fase há a padronização das ações que deram resultado positivo e a reavaliação dos negativos.

Segundo Werkema (1995), a padronização consiste em adotar como padrão as ações que deram certo, ou seja, as ações cuja implementação permitiu o alcance da meta. Depois de feita a padronização, vem à fase de conclusão, na qual é feita a revisão das atividades realizadas.

Assim, a metodologia de gestão PDCA pode ser utilizada no processo de melhoria continua de qualidade de uma empresa. Para tanto esta, vai empregar ferramentas de qualidade que vão subsidiar a elaboração de um plano de ação capaz de bloquear causas que reduzem a qualidade e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa

3.1 Método

Quanto aos meios esta pesquisa é bibliográfica, pois é fundamentada em diversos livros e artigos científicos publicados; documental, pois o estudo de caso foi baseado em documentos, relatórios e cartilhas de treinamento da concessionária de energia elétrica sob estudo que servirão como subsídio para a análise da aplicabilidade do PDCA no *Call Center*; de Campo, pois a análise de resultados é concebida pela observação direta da aplicação contínua do PDCA no setor estudado; e é estudo de caso, porque ele analisa fato específico de uma empresa, que, no caso, é o atendimento ao cliente por seu *Call Center*.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva-explicativa. Descritiva, porque expõe a forma como os ciclos do PDCA se desenvolveram no setor do *Call Center* de uma concessionária de energia elétrica de Sergipe e explicativa porque identifica os benefícios advindos da adoção desta metodologia de gestão para reduzir a insatisfação de seus clientes.

Esta pesquisa, quanto a abordagem é qualitativa porque aborda a compreensão da importância da adoção do PDCA no *Call Center* e quantitativa, pois foi realizada através do uso de dados numéricos coletados pelo pesquisador.

3.2 Ambiente de Pesquisa

A amostra do estudo é o *Call Center* da concessionária de energia elétrica de Sergipe estudada, sendo ele o ambiente de estudo. Essa concessionária de energia elétrica de Sergipe é composta por centenas de colaboradores e possuem inúmeros

setores, que trabalham coordenados para atender às necessidades de seus clientes. Localizada no município de Aracaju, a empresa em questão possui certificação ISO 9001 do seu *Call Center*, desde 2006, em razão do sistema de gestão adotado pela mesma.

Este *Call Center* possui cerca de 50 funcionários trabalhando em turnos de seis horas conforme legislação vigente, em atendimento ao cliente, realizando inúmeros serviços, tais como: informações, solicitações de serviço e reclamações. Esta central de atendimento alcança todos os 520 mil consumidores.

3.3 Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada no período compreendido entre 2004 e 2010. A coleta de dados se deu em duas etapas: na primeira, foram coletados dados numéricos referentes às reclamações no atendimento da empresa sob análise; na segunda etapa foram recolhidos os documentos, relatórios e cartilhas disponíveis referentes à aplicação de PDCA no *Call Center* da empresa.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão mostrados os resultados da avaliação da aplicabilidade do PDCA no setor de Call Center da empresa sob análise, identificando benefícios e propondo melhorias.

Em 2004, foi observado um alto índice de reclamações registradas no *Call Center* de uma concessionária de energia elétrica sergipana, somatizando mais de 73,9% das ligações recebidas pela central de atendimento, conforme pode ser visto no Gráfico 01.

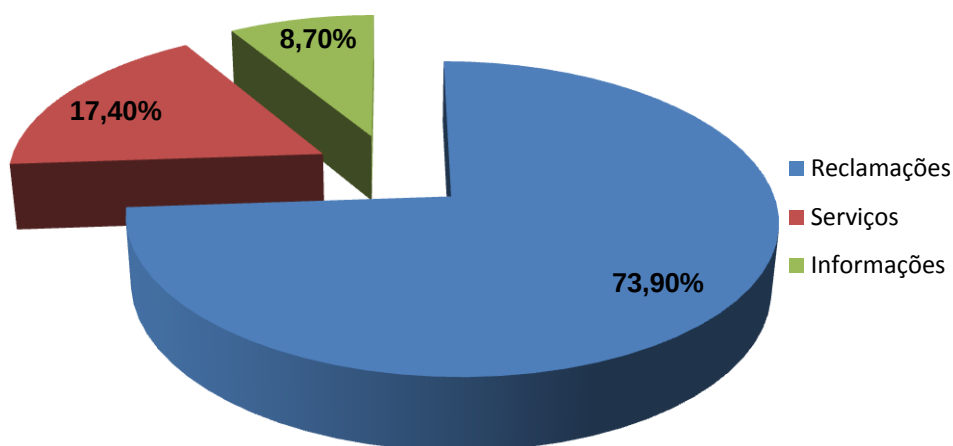


Gráfico 01 – Ligações recebidas pelo Call Center
Fonte: Energisa (2004)

A maior parte da insatisfação de seus clientes está relacionada com o próprio atendimento do *Call Center*. Ocorre que, a empresa sob análise a pouco tempo havia sido incorporada ao sistema Cataguazes-Leopoldina, implicando em mudanças estruturais em suas diretrizes e sistemas de gestão. Uma das mais importantes alterações na política da empresa foi a busca incessante pela excelência da qualidade de seus produtos e serviços, almejando a certificação ISO 9001.

Diante deste anseio, a concessionária em estudo reuniu os principais gestores e alguns colaboradores realizando um *brainstorming* para a elaboração de um plano de ação eficaz na redução da insatisfação de seus clientes em relação ao

Call Center, nesta oportunidade ficou decidida a implantação da metodologia de gestão PDCA para melhoria no atendimento ao cliente.

Assim, após a execução das ações planejadas, foi verificado o bloqueio parcial das causas de insatisfação com o atendimento no estágio *check*, reduzindo de forma sensível o número de reclamações, sem, contudo atingir a meta almejada, fazendo com que ações corretivas fossem realizadas neste sentido.

Como o PDCA realiza um movimento cíclico de melhoria contínua, nos últimos anos a empresa sob análise elaborou outros planos de ação almejando reduzir ao máximo a insatisfação de seus clientes e a otimização de seus serviços prestados pelo *Call Center*.

4.1 Implantação do PDCA no *Call Center*

A implantação do PDCA no *Call Center* da Concessionária de Energia Elétrica de Sergipe foi iniciada em Janeiro de 2005, com a fase de planejamento, depois houve a execução do plano de ação elaborado, através de palestras, treinamentos e outras ações executivas, passando pela checagem e ações corretivas. Embora a empresa tenha conquistado a Certificação ISO 9001, no final daquele mesmo ano, a mesma promoveu o reinício constante do PDCA até que a meta estabelecida fosse alcançada. Adiante será descrita e avaliada cada etapa da implantação desta metodologia de gestão para a redução da insatisfação do cliente com relação ao *Call Center*.

4.1.1 Planejamento

O primeiro passo para o planejamento do PDCA foi a elaboração da árvore de estratificação, levando-se em consideração as reclamações registradas no *Call Center* da empresa em questão entre os meses de outubro e dezembro de 2004, dando-se ênfase às reclamações referentes ao atendimento ao consumidor.

A estratificação apresentada na Figura 04 revela quais as principais reclamações dos clientes, sendo observado que o maior índice está justamente na seção de atendimento ao consumidor, fazendo com que as outras reclamações

fossem desconsideradas para o estudo e aplicação imediata do PDCA.

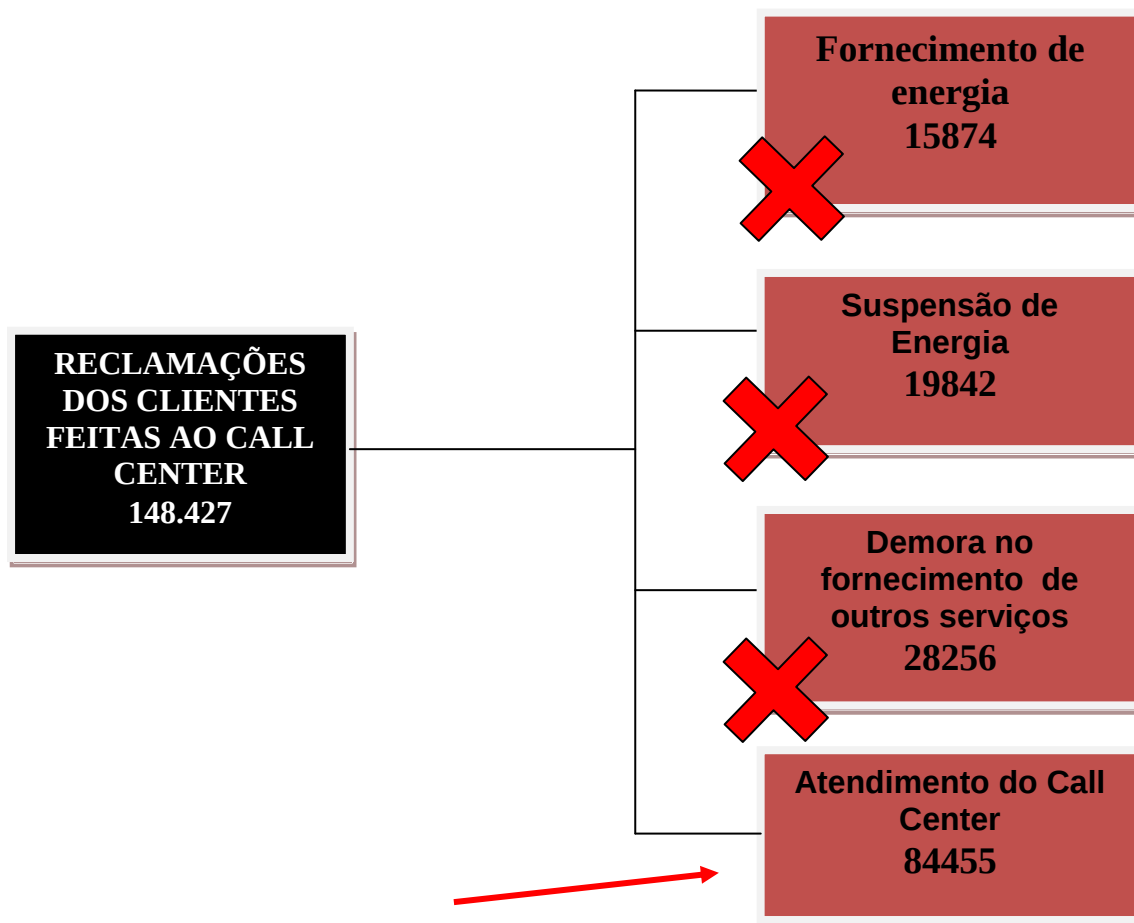


Figura 05 – árvore de estratificação das reclamações
Fonte: Energisa (2004)

A análise desta árvore de estratificação leva a formulação de dois importantes questionamentos, que são: Quais as causas que levaram à ocorrência desta insatisfação em relação ao atendimento do *Call Center*? E que plano de ação deve ser implementado para que estas causas sejam bloqueadas? Para tanto, é necessário realizar a identificação e a análise do problema.

4.1.1.1 Identificação do problema

O problema abordado no estudo de caso foi elevada incidência de reclamações dos clientes de uma empresa em relação ao atendimento do seu *Call*

Center, com um total de 84.455 ocorrências no período compreendido entre outubro e dezembro de 2004, como mostra o Gráfico 02.

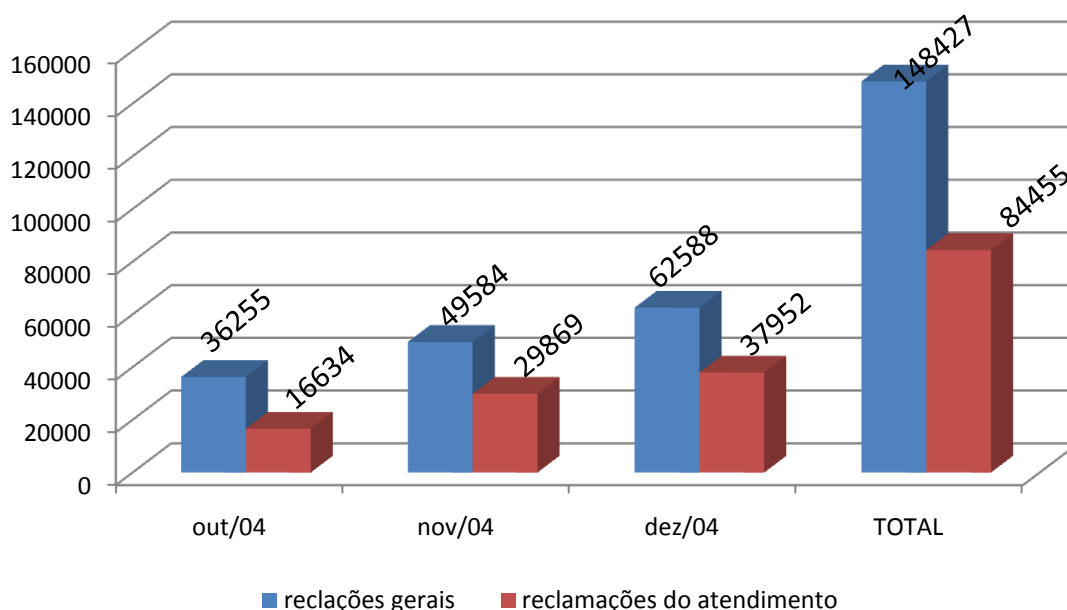


Gráfico 02 – Reclamações do atendimento em função de reclamações gerais recebidas pelo Call Center
Fonte: Energisa (2004)

Para se chegar à identificação do problema relativo às reclamações do atendimento foi necessária a observação do histórico de chamada que auxiliou na elaboração do Diagrama de Pareto, elaborado a partir do tipo de reclamação, horário, dia da semana e do tempo de serviço do atendente nesta função.

Através dos diagramas de Pareto foi possível indicar quais problemas deveriam ser priorizados para que fosse elaborado o plano de ação com a finalidade de reduzir a insatisfação dos clientes em relação ao atendimento do *Call Center*.

A análise do tipo de reclamação quanto ao atendimento foi importante para determinar as ações a serem tomadas em relação a funcionários e a empresa, visualizando as situações corriqueiras de reclamações. Como mostra o Gráfico 03, as reclamações estão centralizadas na demora do atendimento, na queda da ligação e na deficiência das informações pretendidas.

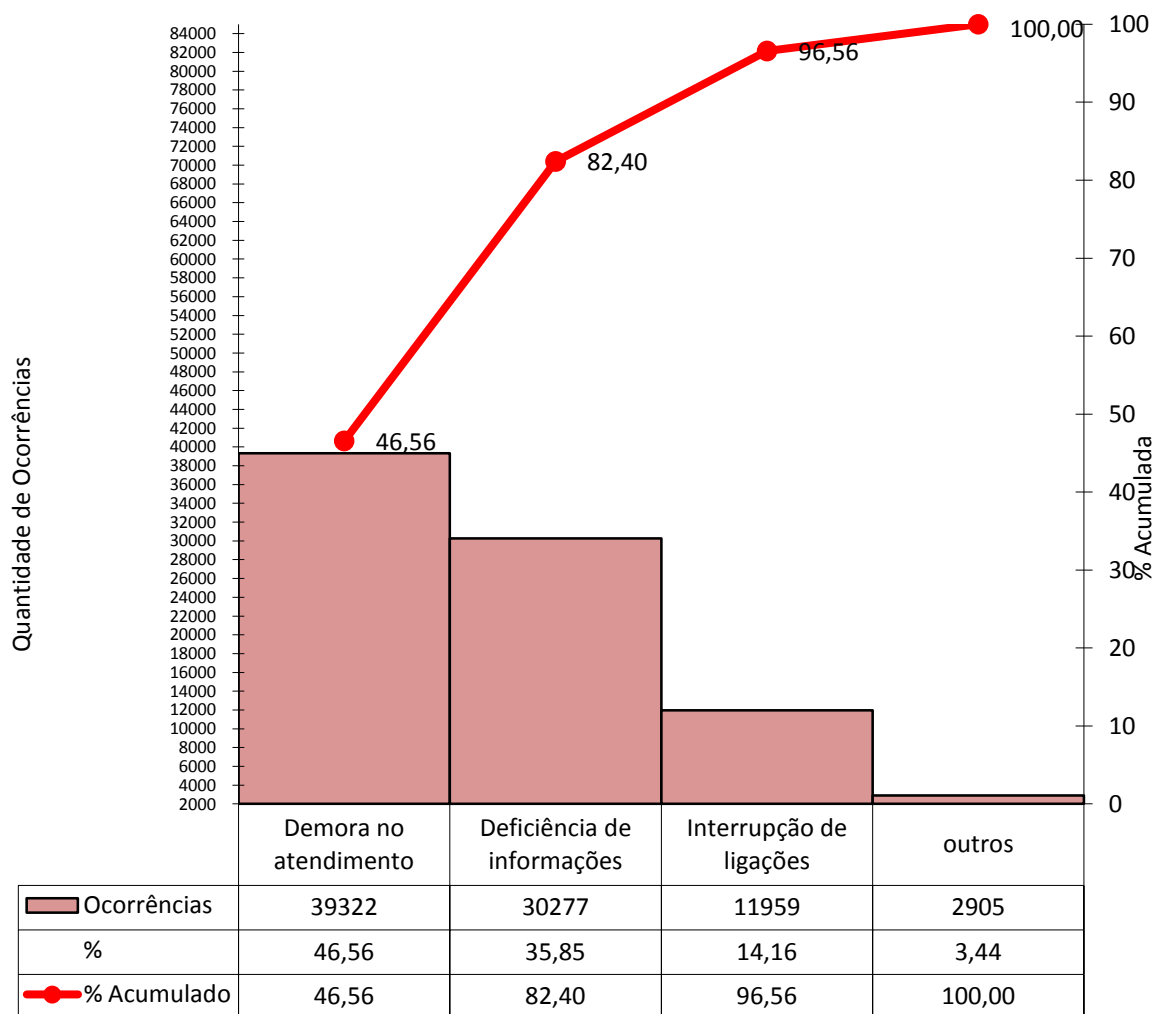


Gráfico 03 – Número de ocorrências por tipo de reclamação
Fonte: Energisa (2004)

Observando o diagrama de Pareto mostrado no Gráfico 03 foi possível observar que a maior parte das reclamações estão relacionadas com a demora no atendimento (46,56%), seguida da deficiência de informações prestadas pelos atendentes (35,85%) e da interrupção da ligação, na qual a mesma caía impedindo a continuidade do atendimento (14,16%) e de outras reclamações (3,44%). A explicação para o primeiro problema pode ser encontrada na quantidade de atendentes que não atendia a demanda, sendo necessária uma maior estratificação.

Através do Gráfico 04 foi possível ressaltar que o maior número de reclamações está centralizado durante o dia, turno de maior demanda, em razão de ser horário comercial. Salienta-se, no entanto, que o número de colaboradores diurnos é muito superior ao do período noturno.

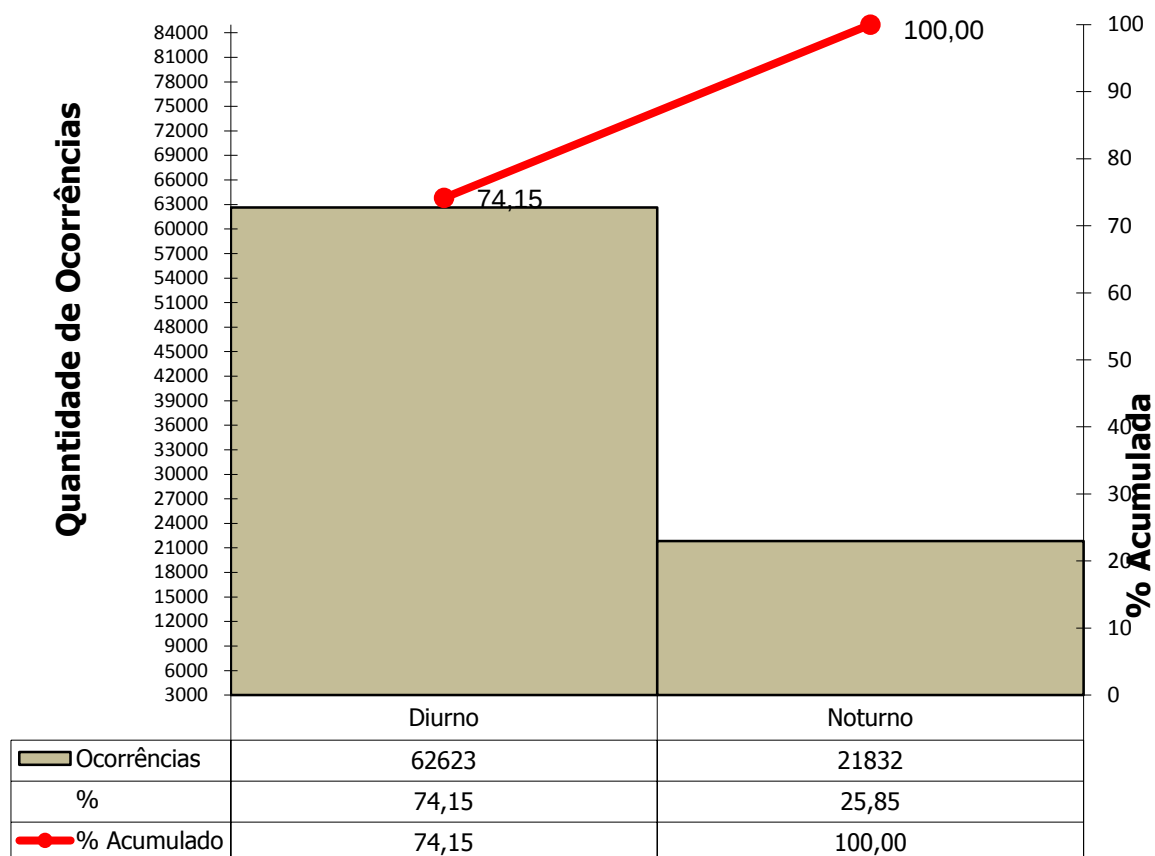


Gráfico 04 – Número de ocorrências por turno
Fonte: Energisa (2004)

Observa-se, assim, que 74,15% das reclamações estão contidas no período diurno, havendo a necessidade de detalhar ainda mais este fator, foi decidido analisar os dias de semana onde essa incidência é mais evidente.

Ao avaliar o Gráfico 05, observa-se que as maiores partes das reclamações são registradas nos dias de Domingo (18,75%), Segunda (17,89%) e sexta feira (15,55%), seguidas de Sábado (14,39%), Quinta (11,75%), Terça (11,14%) e Quarta (10,53%). Assim, fica evidente que as reclamações estão concentradas nos finais e início de semana. Essa evidência pode ser explicada por problemas relacionados a fatores comportamentais, tais como: cansaço, pressa, preguiça, stress, entre outros, que podem influenciar diretamente no comportamento do colaborador durante o atendimento.

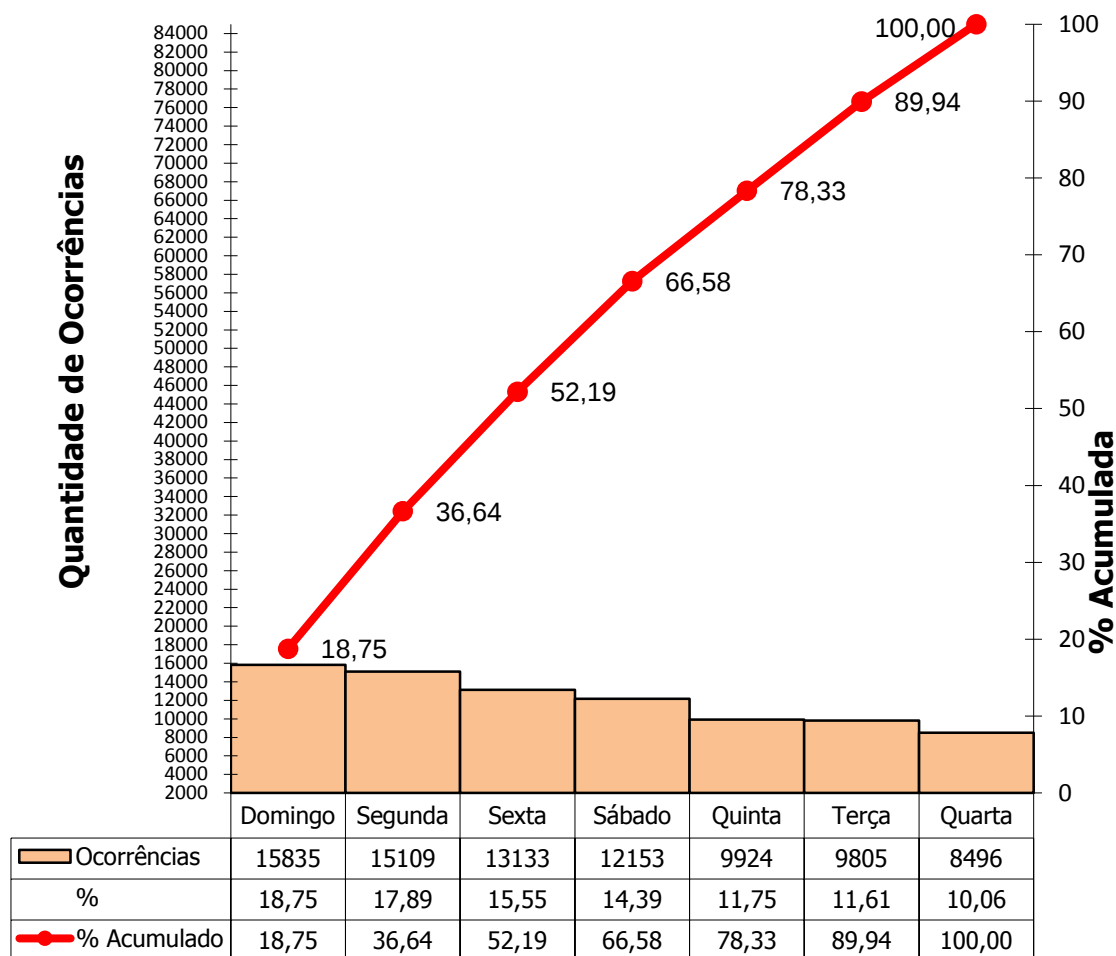


Gráfico 05 – Número de ocorrências por dia da semana
Fonte: Energisa (2004)

Embora estes fatores analisados até o momento sejam de suma importância, foi preciso analisar o tempo do atendente na função, observando-se o tempo de serviço na mesma. Para tanto, foi realizada uma análise comparativa entre os picos de reclamações registradas e o funcionário que a atendia, encontrando-se, a partir de então, uma constante inversamente proporcional, ou seja, quanto menor o tempo na função, maior o número de reclamações em relação ao respectivo atendimento.

Assim, o Gráfico 06 mostra que a maior incidência de reclamações está entre funcionários com um ano ou menos na função (33,47%), seguido dos que tem entre um e dois anos (26,35%), entre dois e três anos (22,19%) e mais de três anos de serviço (17,99%).

Este aspecto revela que funcionários com menos experiência representam os maiores focos de reclamações, o que pressupõe a necessidade de

treinamentos e padronização no atendimento de *Call Center* da empresa em análise.

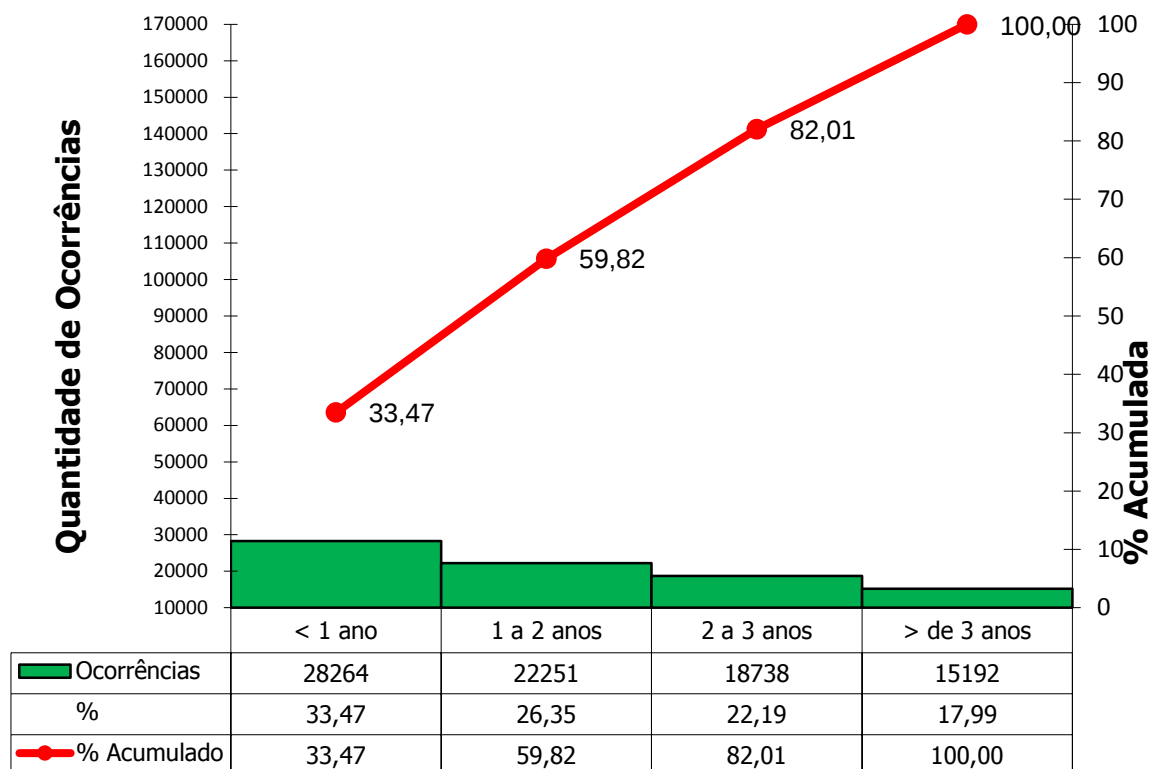


Gráfico 06 – Diagrama de pareto em função do tempo na função dos funcionários
Fonte: Energisa (2004)

Entretanto, percebem-se índices relevantes entre os funcionários mais experientes revelando possíveis falhas administrativas ou do sistema operacional do *Call Center*.

Diante do que foi analisado e mostrado nos Gráficos apresentados, as reclamações referentes à demora no atendimento, entre os funcionários com menos tempo na função, no turno diurno e nos finais e início de semanas foram priorizados no momento da elaboração do plano de ação para a redução da insatisfação dos clientes.

4.1.1.2 Análise do problema

Foi realizada um *brainstorming* que reuniu alguns colaboradores mais antigos na função de atendente e gestores de alguns departamentos, dentre eles o de informática e o comercial que emitiram as opiniões em relação ao problema

identificado, conforme mostra o Quadro 03. É importante mencionar que nesta fase do planejamento foram identificadas e analisadas as principais causas do problema identificado.

Quadro 03 – Causas de insatisfação dos clientes com atendimento

Item	Causas para a ocorrência de registros de reclamação
1	Volume de colaboradores que não consegue atender à demanda. (Mt)
2	Atendentes sem treinamento adequado. (M O)
3	Comportamento inadequado dos atendentes (M O)
4	Falta de conhecimento do atendente a cerca das informações desejadas pelo cliente. (M O)
5	Sistema informatizado atrasado. (Mq)
6	Turnos exaustivos para os atendentes. (M t)
7	Acústica do ambiente do Call Center deficiente (MA)
8	As dimensões do local de atendimento são pequenas (Md)
9	Arranjo físico deficiente . (Md)
10	Saídas constantes dos atendentes de seus boxes. (MO)
11	Calor excessivo no local de trabalho (MA)
12	Muitos fumantes entre os atendente. (MO)
13	Tronco de linhas telefônicas muito antigas (Mq)
14	Falta de padronização no atendimento. (Mt)
15	Falta de controle das rotinas diárias. (Mt)
16	Distribuição de funcionário desproporcional quanto ao turno (Md)
17	Distribuição de funcionários desproporcional quanto aos dias da semana. (Md)
18	Ausência de quadro de funcionários em outros setores correlatos ao Call Center nos finais de semana
19	Falta de avaliação de desempenho (MT)
20	Equipamentos inadequados (Mq)
21	Poucas equipes de plantão (Mt)
Legenda	MO- MAO-DE-OBRA Mq – MÁQUINA MP – MATÉRIA – PRIMA MA – MEIO-AMBIENTE Md – MEDIDA MT – MÉTODO

Fonte: Energisa (2004)

As causas apresentadas foram listadas e explicadas pela equipe, como pode mostra o Quadro 04, levando-se em consideração a probabilidade de influência nas causas de insatisfação dos clientes quanto ao atendimento do *Call Center* da empresa em estudo, avaliando-se as causas mais prováveis através da ferramenta do diagrama de causa e efeito.

Item	Causas para as ocorrências de registros de reclamação	Conclusão	NR	Motivo
1	Volume de colaboradores que não consegue atender à demanda. (Mt)	Provável		Falta de contratação por parte da empresa
2	Atendentes sem treinamento adequado. (M O)	Provável		Falta de treinamento do pessoal quanto ao atendimento
3	Comportamento inadequado dos atendentes (M O)	Provável		Muitos atendentes saem para tomar cafezinho, conversar ou lanchar no período de atendimento
4	Falta de conhecimento do atendente a cerca das informações desejadas pelo cliente. (M O)	Provável		Os atendentes não sabem dar informações a cerca de problemas técnicos basilares
5	Sistema informatizado atrasado. (Mq)	Provável		O programa utilizado e o sistema operacional não atende às necessidades do atendimento a clientes
6	Turnos exaustivos para os atendentes. (M t)	Pouco Provável	NR 17	O pessoal trabalha de acordo com o tempo estabelecido em lei
7	Acústica do ambiente do Call Center deficiente (MA)	Provável	NR 17	O local de trabalho é fechado e as paredes não favorecem o som concentrando o volume do mesmo e dificultando o entendimento das ligações
8	As dimensões do local de atendimento são pequenas (Md)	Provável	NR 17	Embora o volume de funcionários seja menor do que o necessário, as dimensões do Call Center já não está adequado à quantidade de colaboradores
9	Arranjo físico deficiente. (Md)	Provável	NR 17	O lay out é em cruz
10	Saídas constantes dos atendentes de seus boxes. (MO)	Provável		As atendentes saem inadequadamente no horário de trabalho
11	Calor excessivo no local de trabalho (MA)	Pouco Provável	NR 17	Existe central de ar condicionado no local
12	Muitos fumantes entre os atendentes. (MO)	Provável		Os atendentes saem constantemente no horário para fumar
13	Tronco de linhas telefônicas muito antigas (Mq)	Pouco Provável		Foram substituídos a pouco tempo
14	Falta de padronização no atendimento. (Mt)	Provável		A falta de padronização dificulta o atendimento e a avaliação do serviço, deixando a critério da experiência do atendente a solução deste problema
15	Falta de controle das rotinas diárias. (Mt)	Provável		Dificulta o controle de problemas
16	Distribuição de funcionário desproporcional quanto ao turno (Md)	Pouco Provável		A distribuição é feita de acordo com a demanda
17	Distribuição de funcionários desproporcional quanto aos dias da semana. (Md)	Pouco Provável		idem
18	Ausência de quadro de funcionários em outros setores correlatos ao Call Center nos finais de semana (Mt)	Provável		O setor de informática e outros reduzem ou estão ausentes durante o final de semana
19	Falta de avaliação de desempenho (MT)	Pouco Provável		São realizadas avaliações anuais
20	Equipamentos inadequados (Mq)	Pouco Provável	NR 17	Os equipamentos físicos de atendimento estão dentro dos mais atuais do mercado
21	Poucas equipes de plantão (MO)	Provável		Impede o atendimento em tempo hábil
Legenda	MO- MAO-DE-OBRA Mq – MÁQUINA MP – MATÉRIA – PRIMA MA – MEIO-AMBIENTE Md – MEDIDA MT – MÉTODO			

Quadro 04 – Classificação das causas de insatisfação dos clientes com atendimento

Fonte: Energisa (2004)

Com base nas informações prestadas no quadro anteriormente apresentado, foi montado o diagrama de Causa e Efeito, conforme sistema 5M, visualizado na Figura 06. Esse diagrama ressalta que as causas dos problemas estão concentradas na mão de obra, métodos adotados pela empresa ou relativos às medidas e máquinas da função.

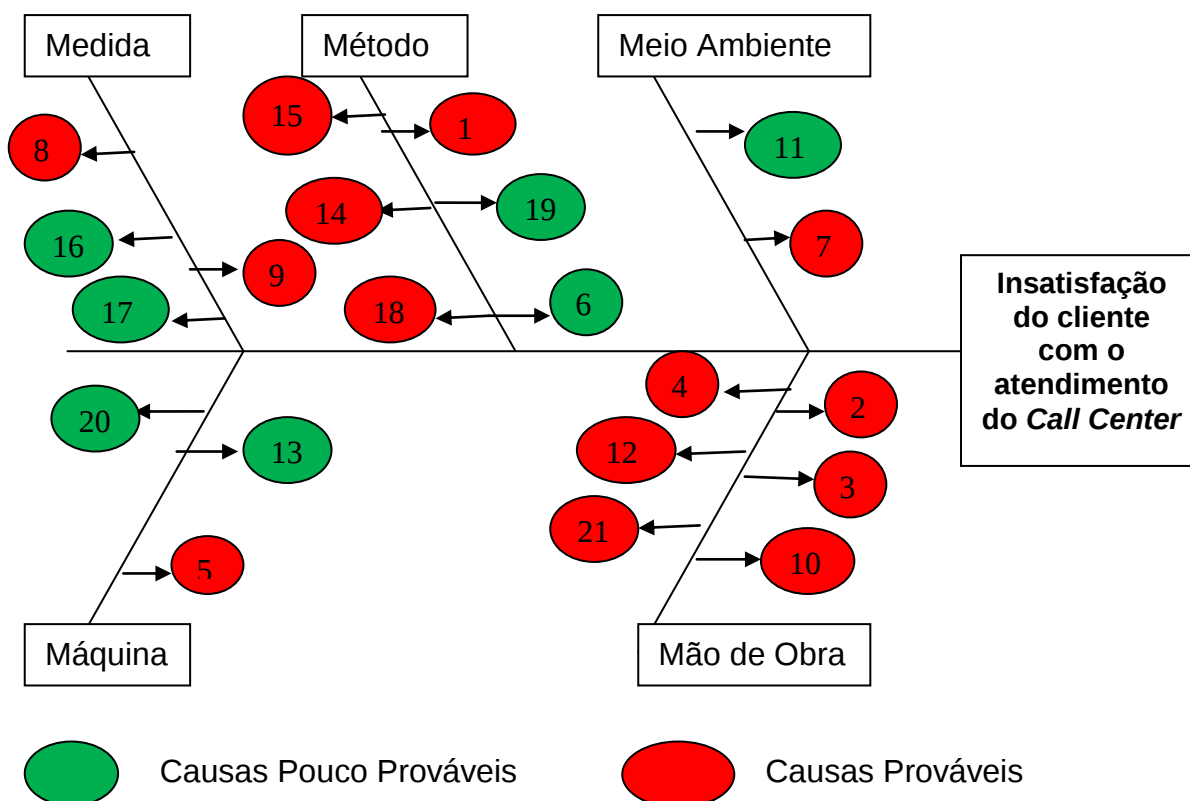


Figura 06 – Diagrama de Causas e Efeito
Fonte: Energisa (2004)

Observando-se as informações coletadas pelas ferramentas de qualidade aplicadas ao caso, foi realizada uma análise comparativa com os registros de reclamações, a fim de que se confirmasse ou não as causas mais prováveis indicadas no *brainstorming* e classificados no diagrama de causa e efeito, chegando-se às informações contidas no Quadro 05.

Item	Causas para as ocorrências de registros de reclamação	Classificação	Hipótese	Resultado da comparação	Julgamento
1	Volume de colaboradores que não consegue atender à demanda. (Mt)	Falha administrativa	Provável	Confirmado	Foi constatada a falta de contratação por parte da empresa
2	Atendentes sem treinamento adequado. (M O)	Fator comportamental	Provável	Confirmado	Foi Constatada a falta de treinamento do pessoal quanto ao atendimento
3	Comportamento inadequado dos atendentes (M O)	Fator comportamental	Provável	Confirmado	Foi constatado que muitos atendentes saem para tomar cafezinho, conversar ou lanchar no período de atendimento
4	Falta de conhecimento do atendente a cerca das informações desejadas pelo cliente. (M O)	Fator comportamental	Provável	Confirmado	Foi constatado que os atendentes não sabem dar informações a cerca de problemas técnicos basilares
5	Sistema informatizado atrasado. (Mq)	Estrutural	Provável	Confirmado	Foi constatado que programa utilizado e o sistema operacional não atende às necessidades do atendimento a clientes
7	Acústica do ambiente do Call Center deficiente (MA)	Estrutural	Provável	Confirmado	Foi constatado que local de trabalho é fechado e as paredes não favorecem o som concentrando o volume do mesmo e dificultando o entendimento das ligações
8	As dimensões do local de atendimento são pequenas (Md)	Estrutural	Provável	Confirmado	Foi constatado que embora o volume de funcionários seja menor do que o necessário, as dimensões do Call Center já não está adequado à quantidade de colaboradores
9	Arranjo Físico deficiente	Estrutural	Provável	Confirmado	Foi constatado que a formação em cruz dos cubículos dificultava a comunicação com o cliente
10	Saídas constantes dos atendentes de seus boxes. (MO)	Fator comportamental	Provável	Confirmado	Foi constatada a saída das atendentes saem inadequadamente no horário de trabalho
12	Muitos fumantes entre os atendentes. (MO)	Fator Comportamental	Provável	Confirmado	Foi constatada a saída das atendentes no horário para fumar
14	Falta de padronização no atendimento. (Mt)	Falha administrativa	Provável	Confirmado	Foi constatada a falta de padronização dificulta o atendimento e a avaliação do serviço, deixando a critério da experiência do atendente a solução deste problema
15	Falta de controle das rotinas diárias. (Mt)	Falha administrativa	Provável	Confirmado	Foi constatada a dificuldade d o controle de problemas
18	Ausência de quadro de funcionários em outros setores correlatos ao Call Center nos finais de semana (Mt)	Falha administrativa	Provável	Confirmado	Foi constatado a ausência de funcionários do setor de informática e outros reduzem ou estão ausentes durante o final de semana
21	Poucas equipes de plantão (MO)	Falha administrativa	Provável	Confirmado	Foi constatado que a falta de equipes de plantão sobrecarrega as existentes impedindo o perfeito funcionamento das atividades
Legenda		MO- MAO-DE-OBRA Mq – MÁQUINA MP – MATÉRIA – PRIMA MA – MEIO-AMBIENTE Md – MEDIDA MT – MÉTODO			

Quadro 05 – Confirmação das causas mais prováveis da insatisfação do atendimento

Fonte: Energisa (2004)

As altas incidências de problemas relacionados à falha administrativa e fatores comportamentais mostram a necessidade de elaboração de plano de ação voltado para maior conscientização dos funcionários quanto ao seu papel na

empresa e suas atribuições, bem como para a necessidade de adoção de medidas administrativas que proporcionem meios favoráveis para o desenvolvimento das atividades exercidas no *Call Center* e formas de controles rígidos da qualidade de seu atendimento. Baseado neste entendimento foi elaborado um plano de ação para o alcance de insatisfação zero dos clientes.

4.1.1.3 Plano de ação

A elaboração do plano de ação foi a última fase da etapa de planejamento. Confirmadas as causas do problema identificado, os componentes do *brainstorming* apontaram ações capazes de bloquear tais causas. Estas ações foram expostas no plano de ação apresentado no Quadro 06, concentrando-se mais aprofundadamente em solucionar problemas relacionados com treinamento de Mão de obra, estrutura do local de trabalho e implantação de sistema operacional mais eficiente.

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Como?	Onde?	Controle da Atividade
Padronização da forma de atendimento.	Agilizar o atendimento	Chefe de departameto	Início em 02/04/2005	Implantação do GRD	Call Center	Sistema de gestão aplicado
Palestras mensais para os colaboradores	Conscientizar os colaboradores a cerca de suas funções e responsabilidades	Recursos Humanos	Até 23/06/2005	Palestras	Call Center	Lista de presença
Implantação de sistema informatizado mais eficiente	Agilizar atendimento e centralizar informações	CPD	Até 15/05/2005	Implantar software capaz .	Call Center	Avaliação
Contratação de colaboradores no Call Center	Para atender à demanda de atendimentos	Recursos Humanos	10/04/2005	Seleção de pessoas experientes	Call Center	Em aberto
Treinamento de atendentes	Para que os colaboradores atendam à padronização pretendida	Recursos Humanos	15/04/2005	Treinamento em dois dias; Duração de 16 horas	Sala de Treinamento	Lista de presença
Capacitação dos atendentes	Para que o colaborador tenha condições para prestar as informações requeridas	Setor técnico e Recursos Humanos	25/04/2005	Cursos de capacitação básica	Sala de Treinamento	Lista de Presença
Aumento das dimensões do local destinado ao call center	Para acolher mais atendentes	Financeiro	25/09/2005	Ampliação do local	A decidir	A decidir
Reorganização do arranjo físico dos cubículos de atendimento	Facilitar a movimentação dos colaboradores e o atendimento dos clientes	Setor administrativo	25/04/2005	Reorganizar as mesas de atendimento	Call Center	Visita no local

Continuação...

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Como?	Onde?	Controle da Atividade
Aumento de equipes de plantão	Atender a demanda	Chefe do departamento técnico	Até 20/04/2005	Montagem da equipe	A decidir	A decidir
Alocação de funcionário em alguns setores nos períodos não comerciais	Para atender a demanda facilitando o atendimento fora do horário comercial	idem	idem	idem	idem	idem

Quadro 06 – Plano de ação da Energisa (2004)

Fonte: Energisa (2004)

Aprovado o plano de ação pelos gestores da empresa, que se refere a execução do plano de ação.

4.1.2 Execução do plano de ação

Nesta seção será estudada como cada ação foi executada.

4.1.2.1 Da contratação de pessoal

Após aprovação do plano de ação, foi realizado estudo específico, relacionando o número de atendimento e a demanda de ligações a fim de se estabelecer o número de colaboradores necessários para atendê-la, bloqueando, assim, uma das causas motivadoras da insatisfação dos clientes.

Feito este estudo, foi feita triagem nos currículos do banco de dados da empresa. Os escolhidos foram convocados para a realização de provas, testes psicotécnicos. Os aprovados nesta fase foram chamados para avaliação pessoal e entrevista com o selecionador de recursos humanos da empresa.

É importante ressaltar, que o RH da empresa teve problemas com a escolha dos colaboradores inscritos no banco de dados. Isto porque, a empresa procurava pessoas com grau de instrução mais elevado do que a maioria dos currículos arquivados.

Em razão disso, foi lançado o recrutamento via internet e de publicação em jornal local de pessoas que tivessem conhecimento de informática, 2º Grau

completo, além de boa dicção. Houve a apresentação de um grande número de currículos, registrando-se no banco de dados os selecionados preliminarmente.

Depois disso, o RH deu início aos procedimentos de seleção, adotando as mesmas técnicas mencionadas anteriormente. Com efeito, em meados de abril de 2005, foram contratados colaboradores que aguardaram treinamento e capacitação necessária para o desenvolvimento de suas funções.

4.1.2.2 Padronização do atendimento

Para a padronização do atendimento e do sistema de gestão adotado pelo *Call Center* foi decidida a utilização da Gestão de Rotina Diária – GRD, já aplicada em outros setores. Essa implantação foi realizada de forma gradativa, realizando-se reuniões ao longo do ano de 2005, que definiram os principais procedimentos a serem elaborados e implementados.

Definidos estes procedimentos, foi realizada a descrição do negócio do *Call Center*, levantando necessidades, fluxogramas dos processos e os procedimentos operacionais padrão (POP).

O POP é a descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma atividade, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade. No caso em estudo, a empresa elaborou um procedimento padronizado para que as atendentes prestassem atendimento de qualidade para seus clientes.

4.1.2.3 Implantação do sistema informatizado

O sistema informatizado que existia antes da aplicação do PDCA era o SIAT. O mesmo não funcionava de forma integrada aos demais sistemas operacionais da empresa, isolando o trabalho do *Call Center* e dificultando a comunicação com outros setores necessários aos serviços prestados pela central de atendimento telefônico, o que tornava evidente sua ineficiência e a necessidade de substituição por outro sistema mais abrangente.

A implantação foi feita pelos funcionários do setor de informática. Foi realizada pesquisa com os colaboradores para verificar as principais necessidades e

as deficiências do sistema antigo e posteriormente criado um novo sistema mais eficaz. Assim, conforme determinou o plano de ação, o SIAT foi substituído pelo SIATT, no qual foi unificada todas as informações dos sistemas anteriores e o atendente podia visualizar todas as informações em uma só tela agilizando o atendimento, como mostra a Figura 07.

Sistema Atendimento Telefônico << ENERGISASE >>

Atendimento - ENERGISASE

ATENÇÃO: Não fornecer informações cadastrais dos consumidores a Terceiros

Identificação do Cliente

CDC: 3 / 221450 0 1 Titular: EDINILSON OLINDA PEREIRA

Vencimento: 24/05/2011 Data Leitura: 12/05/2011 Corte: Medidor(es):

Endereço: 4052 B, R - RESID ENGENHO VELHO, 0030 Esp.: Próx.: 09/06/2011 Medidor: E5002661826 Dg: 5 K.Ponta: 1 K.Fora:

Local: ARACAJU Bairro: SANTO ANTONIO Deslig: Último Humor: 19/03/11 11:30

CPF: 39752399568 Pessoa: Física Doc: D Nº 859083 SSP UF: SE Cls: 1 RESIDENCIAL

Atividade: 99999 RESIDENCIAL E-mail:

Pago: Cliente em dia. Disp. Prot.:

Situação: Ligado Últ. Conta: Faturada Ligação: Monofásico PPúb: ILP: VIP Técnico: Rot Rural: Proc. Jud: Fone: 99946770 Tipo: Celular SINED: 0 Rota: 5 1 700 6400

Avisos:

Menu de Serviços

Histórico de Interações Histórico de Atendimentos Histórico de Comentários Histórico de Rechamadas Produtos

1º Nível

Agendamento de Retorno

Atualização Telefone / Documento

Cadastro Geral do Cliente

Cancelamento / Alteração da Solicitação

Consulta Andamento da Solicitação

Denúncia

Disparo de Ações

Emergência

Informação

Outros Atendimentos

Reclamação

Solicitação de Serviços

Sugestões / Elogios

Cancelar Religação Automática

2º Nível

3º Nível

Iniciar 5 Citrix Indeferido 3 Microsoft Of... Microsoft Excel... Microsoft Office... 15:02

Figura 07 – Tela do SIATT

Este novo sistema realiza um processo de tratamento das ligações dos consumidores, classificando-os e identificando o responsável pelo atendimento. Realiza essa atividade, informando, através dos *script* de atendimento, o prazo de atendimento da ligação.

O sistema de trabalho do SIATT monitora o tratamento das ligações disparando e-mails sobre a abertura da manifestação e alerta preventivo do vencimento do prazo. Assim, classifica e estratifica a manifestação por tipo, permitindo que a organização atue nas principais reclamações dos seus clientes, bloqueando a ocorrência das mesmas. O processo de tratamento das manifestações dos clientes pelo SIATT assegura o pronto atendimento das solicitações e a eficácia da solução para o cliente.

Diante destas evidentes mudanças, os atendentes passaram por treinamento intensivo. Durante dois dias, esses colaboradores fizeram rodízio no atendimento, para que, no período de três horas, pudessem ser treinados para operar corretamente o novo sistema. Esse treinamento consistiu somente na operação do novo sistema, nas formas como as janelas do mesmo deviam ser tratadas e registradas.

4.1.2.4 Treinamento de atendentes

Ocorreu, ainda, treinamento específico relacionado com o atendimento, em razão da padronização gradual do mesmo promovido pelo GRD. Esse treinamento foi e ainda é feito na sede da empresa, não tendo uma periodicidade exata para sua ocorrência.

Assim, quando um funcionário é contratado ele passa por um treinamento específico para desempenhar as atividades do seu cargo. Todavia, à época da execução do plano de ação da empresa, esse treinamento foi realizado na sede da Concessionária de Energia Elétrica de Sergipe (Centro de Atendimento), em duas etapas,. A primeira etapa foi realizado treinamento com todos os atendentes já existentes e o segundo com o grupo que foi contratado.

Neste treinamento foram distribuídos manuais e aplicadas aulas para a padronização do atendimento. Para tanto, era explicada a missão do *Call Center* da Energisa e a importância da relação da empresa com seu cliente, concretizada pelo

atendimento telefônico. É lecionado que este atendimento é uma comunicação bidirecional, que permite a troca de informações simultâneas e que deve ser regido por atributos como: prontidão, polidez, preparação, precisão, profissionalismo e positivismo.

Esse treinamento determinou o comportamento padronizado do *Call Center*, focando como deveria ser realizada a saudação, a identificação do cliente, o controle do tom de voz, a articulação de palavras, a cortesia, a prontidão, o auxílio ao cliente, a verificação de fatos importantes, o equilíbrio emocional diante dos problemas e o fechamento do atendimento, conforme detalhado no manual de treinamento.

4.1.2.5 Arranjo físico e dimensões do local de trabalho

Foi feita uma análise no layout para verificar quais dimensões seriam mais propícias para comportar os atendentes do *Call Center*. Para isso, foi levado em consideração o número de colaboradores já existentes e os que seriam contratados; a ergonomia local e os fatores ambientais como temperatura e acústica. Depois de realizada esta análise por engenheiros civis e de produção, que detectou problemas acústicos e de dimensão em razão do volume de colaboradores do local. Assim, o setor foi ampliado, sendo, nesta oportunidade, aperfeiçoado sistema de acústica na sala.

Feita esta reestruturação física, foi realizada a reorganização do *lay out* dos cubículos de atendimento (PA's). Antes, estes eram dispostos em forma de cruz, ou seja, os atendentes ficavam distribuídos em grupos de 4 por célula, impedindo o bom fluxo de informações, em razão da acústica e dos ruídos, bem como a comunicação entre atendentes. Após a realização das obras acima mencionadas, os PA's passaram a ser organizados em fileiras, como mostra a Figura 08, solucionando os problemas identificados.



Figura 08 – Disposição atual dos PAs do Call Center

4.1.2.6 Conscientização e capacitação de pessoal

As palestras mensais de conscientização também foram ministradas no centro de treinamento da empresa. Seu objetivo era fazer esclarecimentos e apontar prováveis falhas do atendimento, bem como tratar de diversos temas como saúde e segurança do trabalho.

Houve ainda a capacitação de pessoal, realizada com o intuito de manter os atendentes informados sobre os principais conceitos relacionados a área de atuação da empresa. Isso porque, os atendentes deviam ter conhecimento a cerca dos serviços prestados a fim de poder dirigir melhor os requerimentos e prestar informações adequadamente para os clientes.

Essa capacitação foi realizada por partes. Cada dia um grupo determinado recebia os manuais e aulas visuais a cerca dos temas tratados, até que todos os colaboradores estivessem devidamente capacitados. Essa capacitação, assim como as demais ações planejadas foi padronizada no estágio de ação corretiva do PDCA implantado.

Executadas todas as ações planejadas, inclusive o aumento de número de eletricitas plantonistas e da terceirização de alguns serviços, passou a etapa de checagem das ações realizadas, ou seja, checa, a fim de se determinar o alcance ou não da meta estabelecida.

4.1.3 Checagem

Durante o ano de 2005 foram coletados dados referentes à eficácia das ações instituídas pelo plano de ação elaborado e executado ao longo daquele ano. Para checagem minuciosa do resultado das ações desenvolvidas, foi realizado estudo a cerca da natureza das reclamações atendidas. Ressalta-se que, a princípio, o PDCA foi aplicado com o intuito de reduzir a incidência de reclamação sobre o atendimento do *Call Center*.

No Gráfico 07 se pode visualizar o quantitativo percentual das ligações recebidas pelo *Call Center* em 2005, em um total de 249.732 ligações registradas.

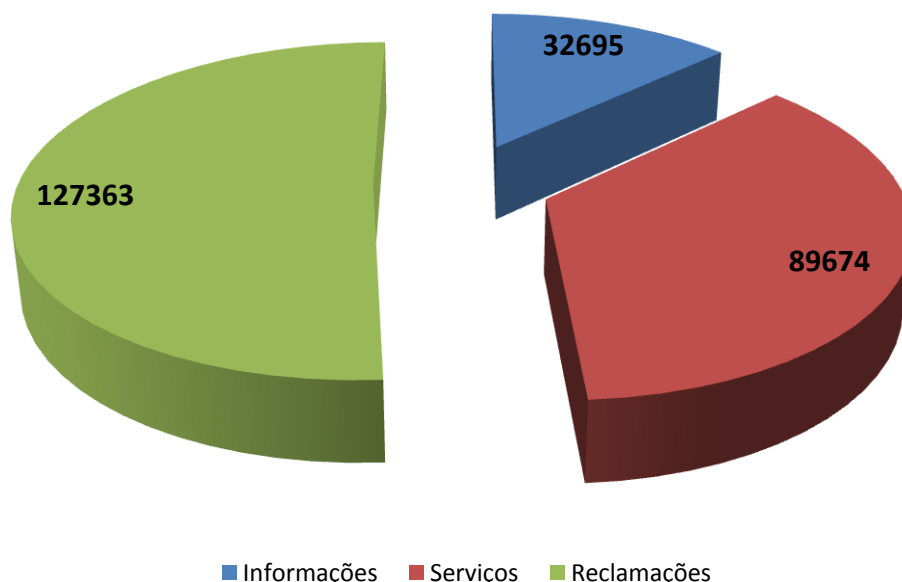


Gráfico 07 – Registro das ligações atendidas pelo Call Center em 2005

Assim, foi possível verificar uma queda nas reclamações registradas pelo *Call Center*. Enquanto, em 2004, houveram 148.127 reclamações registradas, em 2005 foram registradas 127.363 ocorrências da mesma natureza. Esses índices são ainda mais visíveis considerando o aumento de registro de ligações daquele ano. Foi necessária a realização de estratificação destas reclamações para que fosse avaliada a eficiência ou não das ações planejadas.

A Figura 08 mostra essa estratificação em função das reclamações registradas nos últimos três meses de 2005, época em que todas as mencionadas ações planejadas já haviam sido devidamente executadas.

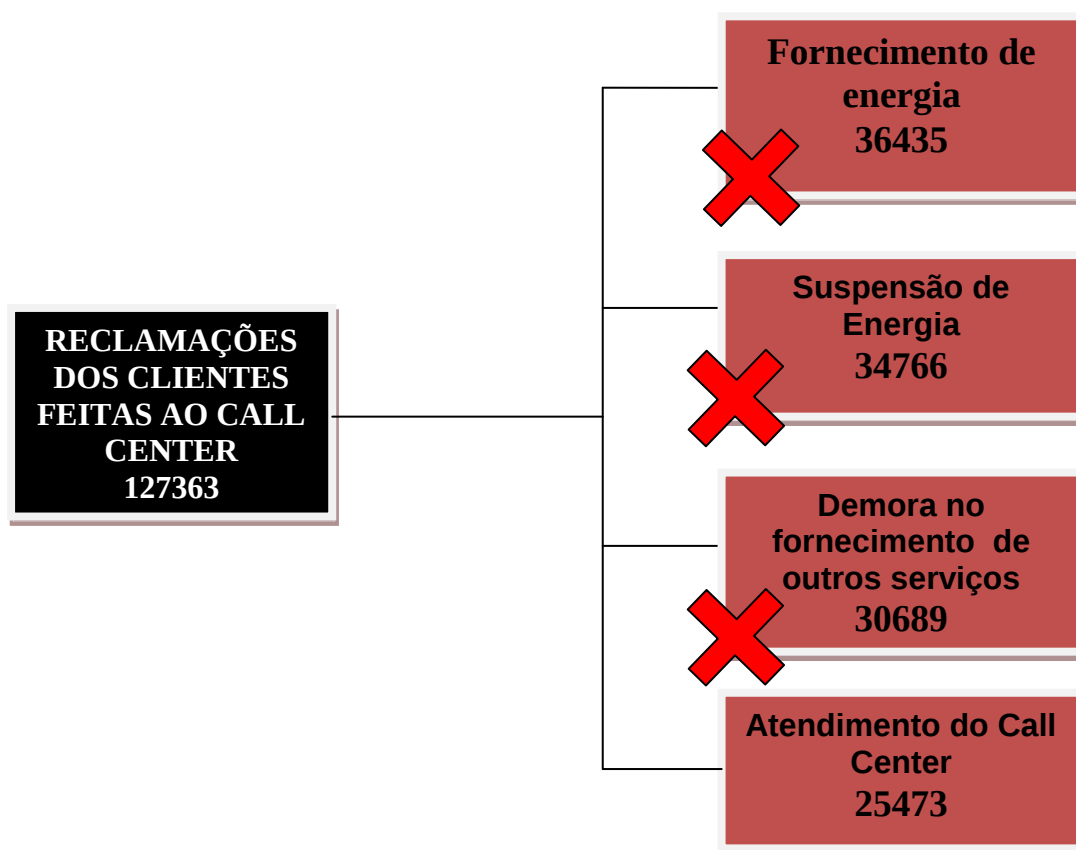


Figura 08 – Estratificação das reclamações de 2005

Embora os outros índices de reclamações sejam preocupantes, estas devem ser isoladas para efeito deste estudo. Como mostra o Gráfico 08, foi evidente a queda do índice de reclamações em relação ao atendimento do *Call Center*, revelando redução de cerca de 71% em relação ao ano anterior.

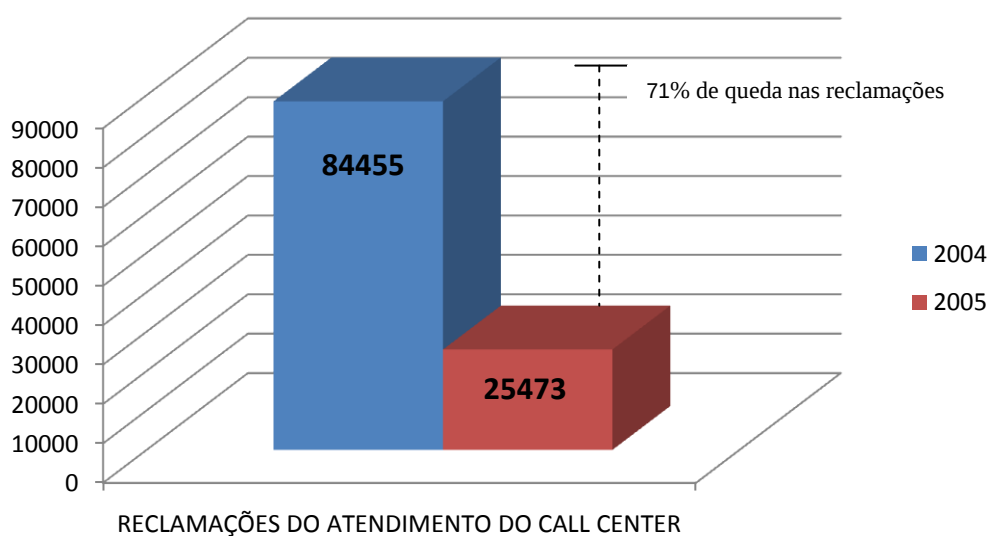


Gráfico 08 – Registro das reclamações atendidas pelo Call Center

Embora tenha sido constatada a redução das reclamações em relação ao atendimento, a meta de zero-reclamações não foi alcançada. Com efeito, as ações foram eficazes na redução, sem, contudo, ser eficiente no bloqueio total das causas das ocorrências. Em razão disso, foi observada a necessidade da aplicação de ações corretivas e novo giro do PDCA.

4.1.4 Ação corretiva e novo giro do PDCA

Nesta fase, todas as ações inicialmente implantadas pelo plano de ação foram padronizadas, avaliando-se, a necessidade de aprimoramento de algumas ações com o intuito de se alcançar a meta almejada pela empresa.

Ao longo dos últimos cinco anos, a empresa sob análise reiniciou o ciclo do PDCA diversas vezes apresentando planos de ação mais específicos para o bloqueio das causas. Assim, medidas como a implantação do projeto atende e resolve e utilização do fax associado ao Sistema *Citrix*, em 2009, fez com que a empresa reduzisse as reclamações gerais do *Call Center* para 4,35%, como mostra o Gráfico 09.

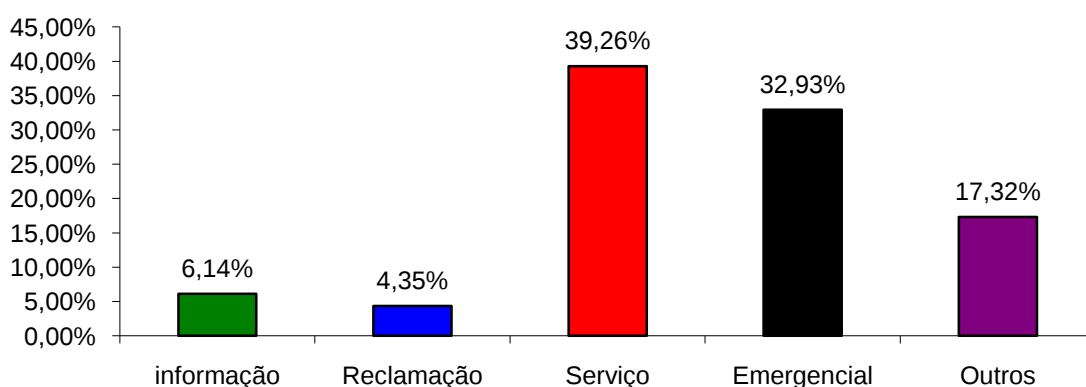


Gráfico 09 – índices percentuais dos atendimentos do Call Center em 2009
Fonte: Energisa (2010)

O projeto Atende e Resolve promoveu a política de somente dar baixa no registro da ligação após a solução do pedido. Esse atendimento percorreu todos os setores até a total satisfação do cliente. A utilização do fax associado ao Sistema

Citrix, agilizava a solução de problemas através do recebimento de fax por parte de clientes demonstrando o pagamento das contas, agilizando serviços e informações.

Assim, de um total de 1.044.514 ligações, somente 45440 ligações foram classificadas como registro de reclamações, das quais somente 0,18% se referiam ao atendimento do *Call Center*, como pode ser visualizado em destaque amarelo no Tabela 01.

RECLAMAÇÃO	2.969	2.640	3.980	3.337	5.067	4.225	4.776	3.914	3.467	3.648	4.315	3.102	45.440	4,35%
Tarifas	1	1	3	2	3	1	5	2	-	2	1	1	22	0,00%
Faturas	2.300	1.942	3.140	2.308	3.679	2.912	3.781	3.069	2.616	2.782	3.282	2.306	34.117	3,27%
Suspensão indevida	6	4	5	8	7	5	12	10	8	7	2	3	77	0,01%
Atendimento	125	132	152	112	157	195	198	126	172	174	209	139	1.891	0,18%
Prazos	80	103	243	360	450	559	304	111	100	108	110	63	2.591	0,25%
Tensão do Fornecimento	71	60	57	74	62	73	72	76	95	74	73	61	848	0,08%
Problemas de Instalação interna na unidade consumidora	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Danos Elétricos	324	351	317	420	645	414	322	378	285	305	350	332	4.443	0,43%
Indisponibilidade de de Agência / Posto de Atendimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Alteração Cadastral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Variação de Consumo	4	2	1	1	3	1	1	95	161	159	239	164	831	0,08%
Erro de Leitura	1	4	5	5	1	9	6	2	1	3	1	5	43	0,00%
Apresentação / Entrega de Fatura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Custo de Disponibilidade e	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Cobrança por Irregularidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Outros	57	41	57	47	60	56	75	45	29	34	48	28	577	0,06%

Tabela 01 – Desenvolvimento de reclamações de 2009

Fonte: Energisa (2010)

Embora bem próximo da meta desejada, a empresa continuou a implantar ações que pudessem aperfeiçoar ainda mais os serviços prestados pelo *Call Center*. Além da contínua atualização dos Procedimentos Operacionais Padrão – POPs do GRD, a empresa implantou outros quatro planos de ação em 2010, que promoviam a facilidade para o cliente entrar em contato com o *Call Center*, aperfeiçoar o conhecimento dos atendentes aos assuntos relacionados à atuação da

empresa, melhorar a qualidade do atendimento e redimensionamento das equipes a fim de que atendam mais adequadamente à demanda.

4.2 Benefícios Advindos da Aplicação do PDCA

Foram dois os principais benefícios alcançados com a aplicação do PDCA no *Call Center* da empresa sob análise: Redução da insatisfação dos clientes e a Certificação ISO 9001. O primeiro deles ficou evidente diante dos dados apresentados anteriormente, pelos quais é revelado um índice próximo à meta da empresa.

A Certificação ISO 9001 do *Call Center* da Energisa foi concedida ainda em meados de 2005, estando esta entre as cinco primeiras conquistadas pela empresa. Nos anos subseqüentes, em razão da contínua melhoria dos serviços prestados pela central de atendimento telefônico, a certificação foi renovada, atestando a qualidade no atendimento da empresa.

Em 2010, reuniu todos os seus escopos em um único: “Distribuidora de Energia Elétrica” que abrange todos os setores que a compõe, sendo esta certificada na norma ISO 9001:2008. Assim, o escopo de Distribuição de Energia Elétrica abrange: inspeção e calibração de medidores de energia elétrica em laboratório; atendimento telefônico a clientes através do serviço de 0800 – call center; leitura do consumo, faturamento, impressão e entrega da conta de energia elétrica; operação em tempo real do sistema de transmissão pelo centro de operação do sistema - COS; recebimento e despacho de solicitação de falta de energia pelo centro de operação da distribuição - cod; realização de treinamentos para clientes internos; coleta dos dados e apuração dos indicadores de continuidade individuais e coletivos da distribuição de energia elétrica às unidades consumidoras, distribuição de energia elétrica.

Além destes dois benefícios, após as ações aplicadas entre os anos de 2004 a 2010, foi identificado, como pode se ver no Gráfico 11, o aumento do volume do atendimento do *Call Center*. Ressalta-se que a queda no atendimento verificada no último ano, não é reflexo dos problemas no atendimento do *Call Center* e sim em razão da utilização crescente do internet para solução de problemas, sem que haja a

necessidade de ligação telefônica à mencionada Central de Atendimento da empresa.

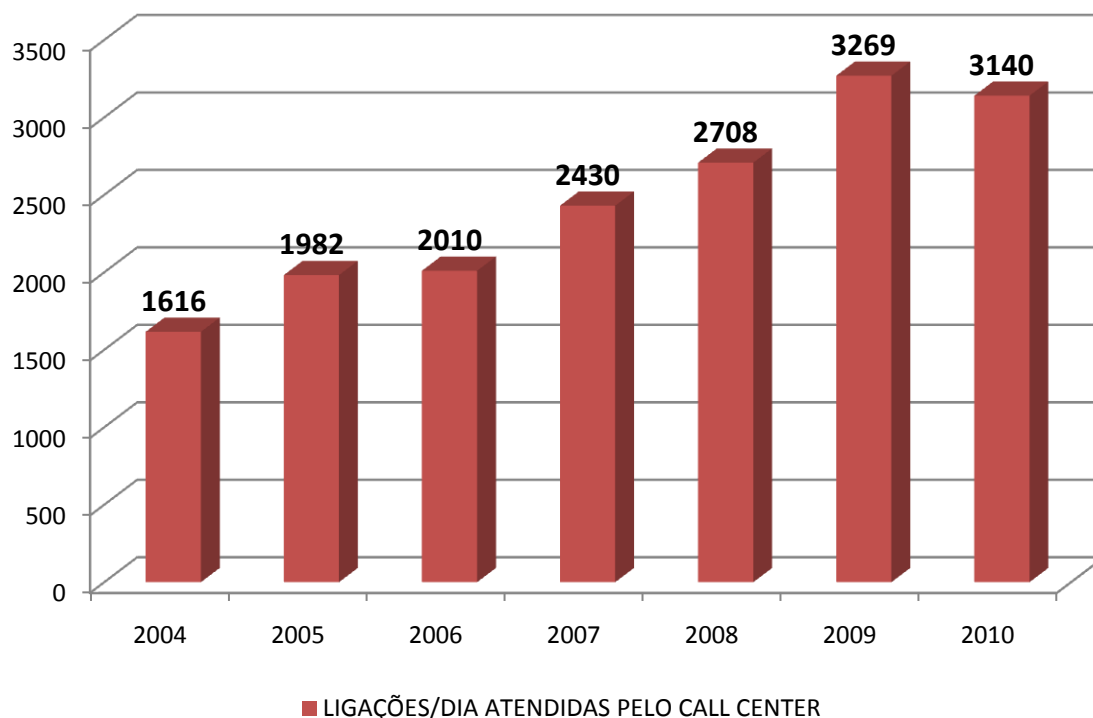


Gráfico 10 – Número de ligações/dia atendidas pelo *Call Center* de 2004 a 2010
Fonte: Energisa (2011)

Assim, foram verificadas melhorias consideráveis no setor de atendimento, justificando por si só a aplicação do PDCA no *Call Center* que ainda esse ano almeja a conquista da meta zero reclamações.

4.3 Proposta de Melhorias

Diante dos resultados apresentados, esta pesquisa propõe, além das melhorias já apresentadas, como forma de melhorar ainda mais o desempenho dos atendentes do *Call Center* analisado, a implantação de acompanhamento psicológico dos colaboradores associado ao médico ocupacional, no qual os profissionais devem trabalhar o fator psicológico e postural.

Além disso, devem ser realizadas dinâmicas de grupo para uma maior interação dos atendentes do *Call Center*, melhorando assim a relação entre os mesmos.

Deve-se, ainda, ser realizado atendimento individual dos atendentes com fonoaudióloga, trabalhando especificamente com as questões relacionadas à dicção dos atendentes.

Por fim, propõe-se melhoramento do ambiente físico, como por exemplo, reforçar o sistema acústico do *Call Center*, melhorar a disposição dos armários, mudar o ar condicionado de posição, pois eles causam desconfortos em alguns atendentes, entre outros.

Por tudo que foi exposto, foi possível verificar a aplicabilidade do PDCA no processo de atendimento do Call Center da concessionária de energia elétrica do estudo para redução da insatisfação dos clientes. Entretanto, medidas ainda devem ser tomadas no sentido de se atingir a meta estabelecida e a excelência na prestação do serviço.

5 CONCLUSÃO

Após a revolução industrial, o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes se tornou a principal preocupação das empresas que desejavam se manter no mercado competitivo. Para tanto, foi necessária a otimização da qualidade dos serviços, principalmente do atendimento a clientes, promovendo a fidelização destes.

O *Call Center* surgiu como meio de realizar este atendimento de forma mais ágil, precisa e qualificada. No decorrer dos anos, entretanto, foi observada que estas centrais de atendimento, quando mal geridas, traduziam uma imagem negativa da empresa, trazendo reflexos prejudiciais à mesma.

Esta pesquisa estudou o caso de uma concessionária de energia elétrica sergipana que, em 2004, possuía índices alarmantes de reclamações registradas quanto ao atendimento do seu Call Center. Diante disso, a empresa resolveu aplicar a metodologia do PDCA.

A princípio, foram utilizadas ferramentas da qualidade que identificou o problema, analisou as causas e elaborou plano de ação para bloqueio destas. Ocorre que, no final do ano seguinte, embora os índices de reclamação tenham se reduzido a apenas 20% das registradas no ano anterior, a meta estabelecida que era de zero reclamações, não foi alcançada.

A empresa, então, promoveu o novo giro do PDCA, elaborando outros planos de ação que promoveram a redução, em 2009, das reclamações quanto ao atendimento a 0,18% das ligações registradas.

Em razão deste esforço contínuo de melhorar a prestação de seus serviços, da padronização de procedimentos e da implantação de Gerenciamento da Rotina Diária, a empresa conquistou, em 2010, a Certificação ISO 9001 no escopo Distribuidora de Energia Elétrica.

Por tudo isso, é possível se observar que a aplicação do PDCA no processo de atendimento do Call Center da empresa em estudo efetivamente reduziu o número de reclamações dos cliente quanto ao atendimento, revelando-se eficiente, sem, no entanto, ser eficaz no alcance da meta estabelecida pela

empresa. Em razão disso, medidas devem ser tomadas, no sentido de bloquear qualquer causa de reclamação quanto ao atendimento do setor, renovando-se, constantemente, o giro do PDCA.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento de Rotina do Trabalho do dia a dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total** . 7. ed. Nova Lima – MG: INDG – Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CIASC. **Projeto SC 2.0**. Florianópolis: Ciasc, 2008. Disponível em <www.ciasc.gov.br>, acesso em 13/05/2011.

ENERGISA. **Relatório geral de atendimento do Call Center de Janeiro a Dezembro de 2009**. Sergipe: Energisa, 2010.

_____. **Performance das centrais energisa**. Sergipe: Energisa, 2011.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. Volume I. Gestão de sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994.

GUIMARAES, Fernanda Chagas. **Satisfação dos clientes**. Cuiabá: UNIC, 2007. Disponível em <<http://br.monografias.com>>, acesso em 18/04/2011.

GUSHI, Erico. **Brainstorming: Planejamento, tomada de decisão, criatividade e inovação**. Publicado em Nov/2006. Disponível em <www.criaviva.com.br>, acesso em 13 de maio de 2011.

MEIR, Roberto; VOLPI, Alexandre. **Em busca do aroma de inovação**. Publicado em 21/01/2006. Disponível em <www.verveweb.com.br> , acesso em 18/04/2011

MELHADO, Silvio Burrattino. **Gestão da Qualidade e Certificação de Sistemas**. Disponível em < <http://tgp-mba.pcc.usp.br/TG-009>>, Publicado em: Outubro de 2001; Acesso em 19/03/2011.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber Editora, 2006

MOREIRA, Daniel. **Call centers: entenda as novas regras para o atendimento telefônico**. Publicado em 04 de agosto de 2008. Disponível em <<http://idgnow.uol.com.br>>, acesso em 18/04/2011

RISSATO, Marcelo. **O cliente por um fio**. São Paulo: Editora Nobel, 2005.

SILVA, Márcio A. **Call Center ou Contact Center: Diferenciação ou Evolução do setor?**. Publicado em 12/01/2011. Disponível em <www.segs.com.br>, Acesso em 17/04/2011.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3^o edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

WERKEMA, Cristina. **As ferramentas de qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Editora Werkena, 1995.