

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

Eficiência na Gestão da Qualidade do Atendimento através da Remodelagem dos Processos de Relacionamento com Cliente Sabesp

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

A prática consiste na remodelagem dos principais processos de atendimento, a partir da formação de um grupo de trabalho multidisciplinar com representantes de perfis diferenciados de todas as Unidades de Negócio, denominado Grupo de Melhoria de Processos. Foram elencados os serviços mais solicitados pelos clientes que utilizavam as agências presenciais, e priorizados: parcelamento, atualização cadastral (titularidade) e segunda via de conta na primeira onda. Todos os respectivos procedimentos foram readequados, tornando-os menos burocráticos, com soluções mais ágeis, simples e assertivas tanto para o nosso cliente como para a força de trabalho. Foi realizado treinamento para toda a equipe de atendimento (mão de obra própria e terceiros), assim como customizado um sistema de atendimento, o que facilitou a absorção e aplicação das novas regras de negócio na Central de Atendimento Telefônico, Agências de Atendimento Presencial, Setores de Cobrança e Backoffice.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**Denominação da organização candidata:**

Diretoria Metropolitana - M

Trata-se de: **Organização completa ou** **Unidade autônoma ou Divisão de outra organização****Atividades principais da organização candidata:**Tratamento de água;
Distribuição de água;
Coleta de esgoto;
Tratamento de esgoto;
Atendimento ao cliente**Qtde de funcionários da org. candidata (porte):**

7010

*Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.***Ramo de atividade:**

Saneamento Básico

Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:

Departamento de Gestão das Relações com Clientes – MPC; Divisão de Atendimento Telefônico - MPCT

Endereço principal da organização candidata:

Rua Sumidouro 448 – Pinheiros – São Paulo /SP

Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:

Denise Batista Bonifácio de Figueiredo

Email: dbbfigueiredo@sabesp.com.br**Fone:** 3388-9568**Cel:** 99388-7229**Nome do principal executivo da organização candidata:**

Paulo Massato Yoshimoto

Email: pyoshimoto@sabesp.com.br**Fone:** 3388-8219**Cel:** xxxxx-xxx**Razão social responsável pela organização candidata:**

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

Endereço principal da organização responsável: Rua Costa Carvalho 300 – Pinheiros – São Paulo/SP**CNPJ da organização responsável:**

43.776517/0001-80

Declaração de idoneidade:

O principal executivo da organização candidata, acima informado, declara para fins de direito, que:

- 1) são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes;
- 2) está de acordo com a avaliação do Case por Banca Examinadora voluntária e independente regida pelo Código de Ética do IPEG e
- 3) concorda com a divulgação do Case para fins educacionais visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, caso ele seja considerado finalista pela Banca Examinadora. Neste caso, o IPEG aceitará a substituição do Case por nova versão de divulgação ao público até a data do Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão e respectiva Cerimônia, no qual a candidatas finalistas apresentam seus Cases.
- 4) esta declaração é firmada automaticamente na formalização da Inscrição do Case ao PPQG – Modalidade Mérito de Inovação em Gestão por meio do pagamento do patrocínio na forma de “Cota de Inscrição de Case” conforme o respectivo Regulamento.

Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão**e****RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão**

A descrição do Relatório abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados pela Banca Examinadora voluntária do IPEG na resposta. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar a quantidade de páginas prevista para o Porte da organização, especificado no final deste formulário. Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas pela Banca Examinadora no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, a Banca avaliará os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela haverá a seleção da(s) vencedora(s), que alcançar(em) as maiores faixas de pontuação do certame.

Após preenchimento enviar para ppgg@ppgg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).**A. A OPORTUNIDADE**

A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão – problema, desafio, dificuldade – solucionada pela prática de gestão candidata?

Informar de que forma o problema foi identificado. Apresentar resultado ou situação adversas ou não satisfatórias, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da organização. Informar como esse problema afeta o setor.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada

A.1.2 Relevância do problema para a organização

A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, do ramo ou em geral

A.1.1 No ciclo de Planejamento Tático de 2013, alinhado ao Objetivo Estratégico C3 “Ter clientes satisfeitos aumentando sua percepção de valor sobre produtos e serviços universalizados”, a Sabesp iniciou a fase I do Programa de Melhorias no Atendimento, que contempla várias ações estruturadas, dentre elas o Mapeamento de Processos dessa Diretoria.

A partir de 2015 nas reuniões mensais de análise crítica dos principais indicadores voltados a clientes realizadas, e tendo como base os índices de satisfação e reclamação obtidos na pesquisa pós-serviço, e também o Relatório das Manifestações dos Clientes, identificou-se o aumento do volume de atendimentos e, conseqüentemente o aumento do tempo de espera nas agências e no atendimento telefônico. O aumento na demanda de clientes em relação a 2013 foi de 18% em 2014 e 24% em 2015. Identificamos que uma das causas desse aumento se dava em função das regras definidas no procedimento comercial, que com frequência direcionava o cliente para o atendimento presencial.

A.1.2 O custo de um atendimento telefônico é em torno de R\$ 7,29 representando 65% do volume total de atendimentos. Já o custo de um atendimento nas agências em torno de R\$ 30,00 e representa 27% do volume total, e já o atendimento na agência virtual (online) em torno de R\$ 4,37 e representa somente 2% do volume total de atendimento da Metropolitana (figura 1). Com base nesses dados identificou-se a oportunidade de ampliar serviços e incentivar o cliente no acesso a outros canais de atendimento com custo menor, qualidade e alta disponibilidade, visando à solução no primeiro contato e aumento da satisfação do cliente.

Figura 1



Com base na estratégia estabelecida no Planejamento Tático M 2016-2025, nos Objetivos “Gerar lucro”, “Satisfazer o Cliente” e “Fortalecer a Imagem da Sabesp”, coordenado pelo Departamento de Gestão das Relações com Clientes foi criado um grupo de trabalho de revisão de processos e melhoria da arrecadação em parceria com a equipe de treinamento e desenvolvimento dessa diretoria.

Os desafios propostos são: o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes com qualidade e fortalecer a imagem da empresa com viabilidade econômica e financeira no cenário de gestão da crise hídrica e crise econômica no país.

A.1.3 A evolução tecnológica na área de telecomunicação gerou a redução dos valores cobrados pelas operadoras de telefonia do país e a ampliação do acesso da população a este serviço e também à internet, seja via computador pessoal ou por celular, impulsionando muitas empresas a investirem em tecnologia e aderindo a modalidade de atendimento multicanal. O objetivo é facilitar o contato do cliente com o atendimento, melhorando esta experiência, e abrangendo diferentes perfis de clientes, atendendo a preferência pela procura dos diferentes canais: voz (telefone), atendimento eletrônico (URA), web (Agência Virtual e Chat), SMS e aplicativos móveis (Sabesp Mobile), acompanhando as tendências do mercado.

As centrais de atendimento telefônico estavam enfrentando dificuldades financeiras ocasionadas pela crise econômica do país, assim como as outras empresas de forma geral, e que levavam inevitavelmente a uma diretriz de redução de custo operacional.

A.2. De que maneira as causas do problema foram identificadas?
 Incluir a descrição da sistemática utilizada para analisar e identificar as causas. Mencionar ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no processo de investigação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

A.2.2 Trabalho em equipe na solução de problemas

A.2.1 Durante o Fórum de Vendas foi definido que seria formado um grupo de trabalho responsável pelas ações da Remodelagem dos Processos de Relacionamento (denominado Grupo de Melhoria de Processos) e a metodologia escolhida foi o Project Model Canvas, que permite a identificação e análise dos principais elementos de um projeto de forma clara, objetiva, integrada e participativa (figura 2). Como sustentação para o Projeto, o grupo decidiu utilizar a Gestão de Mudança, que possui uma abordagem centrada em pessoas, fundamental para obter a adesão de toda a força de trabalho envolvida.

Figura 2 – CANVAS

Problema: Cliente não consegue solução no primeiro contato

JUSTIFICATIVAS	PRODUTOS (1ª Onda – efetivamente aplicados)	ATORES E CENÁRIOS	PREMISSAS	RISCOS/PLANO A, B, C, ...
<p>Insatisfação do cliente;</p> <p>Falta de padronização nos atendimentos;</p> <p>Procedimentos burocráticos;</p> <p>Diminuição da arrecadação;</p> <p>Necessidade de migração dos atendimentos presenciais para os demais canais: telefônica e virtuais, em função do alto custo e falta de mão de obra.</p>	<p>Negociação de débitos/Parcelamento;</p> <p>Titularidade;</p> <p>2ª via da conta;</p>	<p>1- Diretor M;</p> <p>2- Tecnologia Vocolcam;</p> <p>3- SII e CI;</p> <p>4- Cliente/Ouvidoria;</p> <p>5- FC/CM;</p> <p>6- Totens/SIGA/APP e Agência Virtual;</p> <p>7- Empregados;</p>	<p>1- Adesão da liderança;</p> <p>2- Condições de implantação e utilização do front-end;</p> <p>3- Implantação do Net@ contemplando os procedimentos revisados.</p> <p>4- Não aumentar o nº de reclamações.</p> <p>5- Atualização no SOE e divulgação dos procedimentos M;</p> <p>6- Viabilidade técnica para que os canais virtuais absorvam os novos serviços;</p> <p>7- Treinamento.</p>	<p>1- Inviabilização da liderança;</p> <p>2- Compromete a qualidade do atendimento e a gestão do desempenho do processo;</p> <p>3- Não contemplar os procedimentos M/ Articulação SIE + CI + R;</p> <p>4- Aumento do nº de reclamações/Plano de Comunicação em relacionamento + Alinhamento com Ouvidoria</p> <p>5- Gestão de Mudança comprometida;</p> <p>6- Inviabilidade técnica dos canais virtuais para absorção dos novos serviços, e consequente resistência dos clientes em aderirem as essas funcionalidades;</p> <p>7- Dificultar a implantação e resultados.</p>
<p>OBJSMART</p> <p>Revisão dos processos de atendimento mais demandados nas Agências Presenciais, desburocratizando e padronizando o atendimento para solução na primeira contato, sendo "Agência/Central" em uma 1ª Onda, contemplando os serviços de Parcelamento, Titularidade e 2ª via, direcionando-os para a Central de Atendimento.</p> <p>Capacitar os profissionais de atendimento para os novos procedimentos até jun/16 para Parcelamento e 2ª Via até dez/16 para Titularidade.</p>	<p>REQUISITOS</p> <p>- Alinhamento entre Central e Agências;</p> <p>- Capacitação da força de trabalho;</p> <p>- Divulgação para cliente interno e externo;</p> <p>- Adequação e ampliação do front-end Vocolcam;</p> <p>- Ampliação dos serviços atendidos na Central, APP e Agência Virtual.</p>	<p>EQUIPE</p> <p>MPCT – Cristina/Sueli, Silvia Maria, Denise, Virginia</p> <p>MPC – Thays, Dirlene, Márcia.</p> <p>MS – Analu, Bueno</p> <p>MC – Pasquale</p> <p>MO – Ana Cacilda</p> <p>ML – Alessandra</p> <p>MIN – Vera, Adriana</p>	<p>GRUPO DE ENTREGAS</p> <p>1 – Revisão dos 3 tipos de serviços</p> <p>2 – Capacitação</p> <p>2.1 – Parcelamento e 2ª Via</p> <p>2.2 – Titularidade</p>	<p>TEMPO</p> <p>Fev/2017</p> <p>Jul/2016</p> <p>Jan/2017</p>
<p>BENEFÍCIOS</p> <p>- Redução de custos de atendimento;</p> <p>- Otimização de recursos;</p> <p>- Padronização de procedimentos;</p> <p>- Desburocratização de processos e documentos;</p> <p>- Contribuição com o meio ambiente (redução de papel);</p> <p>- Agilidade no atendimento (Sabesp e cliente);</p> <p>- Aumento das satisfações do cliente;</p> <p>- Melhoria da imagem Sabesp;</p> <p>- Melhoria das atuações dos empregados;</p> <p>- Aumento da arrecadação;</p> <p>- Redução do Cliente.</p>	<p>CAUSAS</p> <p>- Falta de padronização nos atendimentos;</p> <p>- Procedimentos burocráticos;</p> <p>- Diminuição da arrecadação (Crise econômica);</p> <p>- Necessidade de migração dos atendimentos presenciais para os demais canais: telefônica e virtuais, em função do alto custo e falta de mão de obra;</p> <p>- Limitação dos tipos de serviços atendidos pela Central.</p>	<p>RESTRIÇÕES</p> <p>- Manutenção do nível de serviço ARSESP (até 1 minuto) na Central de Atendimento;</p> <p>- Manutenção dos índices de reclamações em outras instâncias: Ouvidoria, Pracon, JEC e Arsesp;</p> <p>- Limitação dos sistemas legados;</p> <p>- Limitação nos contratos de terceiros;</p> <p>- Limitação mão de obra própria.</p>	<p>RECURSOS</p> <p>- Tecnologia: Vocolcam, APP, CSI, Agência Virtual, SMS, vídeo aulas;</p> <p>- Mão de obra;</p> <p>- Comunicação: folders, banners, folhetos, mídia;</p> <p>- Infraestrutura de TI.</p>	<p>CUSTOS</p> <p>Treinamento: R\$ 100.000,00</p>

A.2.2 Como os projetos definidos para a melhoria do atendimento têm como base os pilares: processos, reconhecimento de pessoas, tecnologia / sistemas e gerenciamento, foi adotado o modelo de gestão já consolidado, que é a apresentação do problema identificado no item A1 no Fórum de Vendas, para discussão e elaboração de proposta para solução, e também a definição do grupo e metodologia de trabalho. O Fórum de Vendas tem como objetivo criar um ambiente favorável para a definição de estratégias a partir da integração e articulação contribuindo para a melhoria do processo e compartilhamento das melhores práticas.

A pauta apresentada é divulgada para toda a área comercial da diretoria (Figura 3), a fim de informar, esclarecer e alinhar pontos estratégicos e acompanhar o andamento das ações planejadas. Nessa ocasião os representantes das áreas de atendimento ao cliente trazem a percepção do cliente recebida nos diferentes canais para análise do grupo e identificação de ajustes e melhorias nas soluções implantadas (fotos abaixo). Nessa prática o Grupo de Melhorias de Processos recebeu a missão de avaliar os procedimentos comerciais do Rol Comum.

Figura 3

Por dentro do Fórum de Vendas

ANO 1 EDIÇÃO 1 27.03.2017

Boletim Informativo do Fórum de Vendas e Relacionamento

Objetivo Fórum de Vendas:

- Criar um ambiente favorável à definição de estratégias a partir da integração e articulação, contribuindo à inovação melhoria dos processos, bem como, propiciar o compartilhamento de melhores práticas de gestão no âmbito da Diretoria Metropolitana.
- Reuniões mensais

Vem aí o SIFRA para todas as UN's

Detalhamento Planejamento Tático

Durante a reunião do último fórum os coordenadores de macroação apresentaram um balanço das ações que estão em andamento. Estas ações tem como objetivo aumentar a satisfação da força de trabalho, aumentar a satisfação do cliente, modernizar, valorizar a imagem da Sabesp e uniformizar, entre outros. Confira algumas delas:

- *Grupo de Melhoria dos Processos - Coordenador Gerente de ER*

<p>Parcelamento</p> <p>Melhoria: parcelamento pela Central de Atendimento e pela Agência Virtual.</p>	<p>Titularidade</p> <p>Melhoria: Alteração de cadastros para pessoas físicas pela Central de Atendimento e envio de avisos sobre cadastro desatualizado pelo TACE e SMS.</p>	<p>Segunda via contas</p> <p>Melhoria: Segunda via de contas pelo APP (aplicativo para celular) e intensificação do TACE.</p>
--	---	--

*Processos previstos para 2017: Alta de Consumo e Ligações de Água.



B. A IDEIA

B.1. De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

Informar quais foram as lideranças e profissionais envolvidos no planejamento da prática, internos e/ou externos, e descrever o seu grau de mobilização. Apresentar as etapas principais e os recursos financeiros, humanos e/ou materiais envolvidos no desenvolvimento da prática até a solução final e entrada em regime. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia. Destacar como ideias originais das pessoas, que poderiam dar resultados, foram estimuladas e/ou incorporadas buscando inovação. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada até a implantação definitiva.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em equipe de projeto/planejamento

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação no projeto/planejamento da prática

B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking) no projeto/planejamento da prática

B.1.1 Para o planejamento e desenvolvimento do Projeto Remodelagem dos Processos de Relacionamento, foi constituída uma equipe multidisciplinar de trabalho, denominada Grupo de Melhoria de Processos, com representantes da UN's (gerentes, encarregados e pessoas chaves de agências de atendimento, escritórios regionais e da Central de Atendimento Telefônico). Este grupo organizou reuniões periódicas presenciais para discussão da proposta de melhoria e definição do escopo do trabalho a ser desenvolvido.

Para a escolha dos coordenadores de Plano de Ação foi considerada na avaliação a experiência em liderança em projetos, o conhecimento de práticas em gestão de projetos, como por exemplo, as descritas no Guia PMBOK, a capacidade de articulação entre os diversos níveis hierárquicos e foco em resultados.

O escopo de trabalho foi planejado logo após a etapa de validação do Project Model Canvas, sendo elencados os serviços mais solicitados pelos clientes que utilizam as agências presenciais, e priorizados os que representavam maior impacto: parcelamento, atualização cadastral (titularidade) e segunda via de conta, conforme figura 4.

Figura 4

Relatório do movimento das agências – JULHO/2016

Extrato - Movimento das Agências Julho/2016			Proposta de Migração Central - Por mês		
Serviço	Quantidade	%	2016 (10%)	2017 (40%)	2018 (60%)
Alteração cadastral	34.489	10,48%	3.449	13.796	20.693
Análise imediata	30.998	9,42%	3.100	12.399	18.599
Parcelamentos	59.628	18,12%	5.963	23.851	35.777
2ª via de conta	59.249	18,01%	5.925	23.700	35.549
Subtotal	184.364	56,03%	18.436	73.746	110.618
Outras manifestações	144.643	43,97%			
Total	329.007	100,00%			

Os 4 serviços destacados correspondem a 56% do total de serviços destacados no relatório de movimento das agências.

Iniciou-se então a revisão dos respectivos procedimentos operacionais para:

- **Implantar** procedimentos mais simples e menos burocráticos para oferecer soluções de forma mais ágil e assertiva.
- **Integrar e otimizar** os canais de atendimento aos clientes: Agências, Central e TACE (Técnico de Atendimento Comercial que realiza a leitura e emissão da conta).
- **Potencializar** a Central de Atendimento, aumentando a utilização deste canal pelo cliente e ampliando o leque de serviços disponíveis, oferecendo mais conveniência com menos deslocamentos.
- **Preparar** a equipe de atendimento para contribuir com a geração de resultado financeiro e a valorização da imagem da Sabesp.

- **Ampliar** serviços e incentivar o cliente no acesso a outros canais de atendimento com custo menor, qualidade e alta disponibilidade.

O primeiro processo revisado foi o de parcelamento, que envolvia também uma mudança na cultura da Sabesp, pois em benchmarkings realizados foi constatado que para o cliente a conta de água não era prioridade para pagamento. Em contrapartida, a Sabesp tinha a necessidade de uma rápida recuperação de receita, em face dos altos investimentos necessários para a superação da crise hídrica e também financeira do país.

O grupo elaborou o diagnóstico do processo, mapeando e detalhando todas as mudanças necessárias: novas regras de negócio (limite mínimo para entrada, valor mínimo da parcela, redução do vencimento da primeira parcela e simplificação da lista de documentos exigidos), alterações no procedimento operacional, adequação sistêmica, treinamento e plano de comunicação, conforme figuras 5 e 6 abaixo.

Figura 5

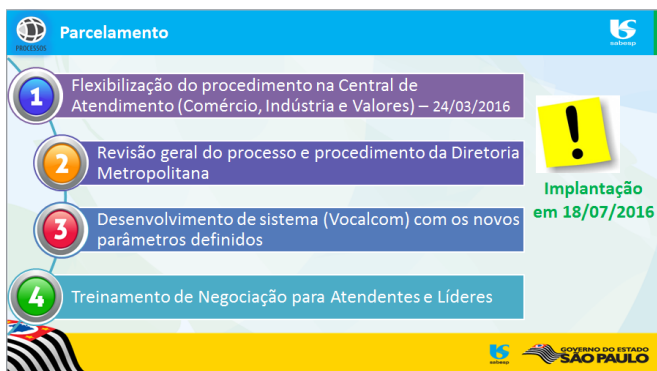
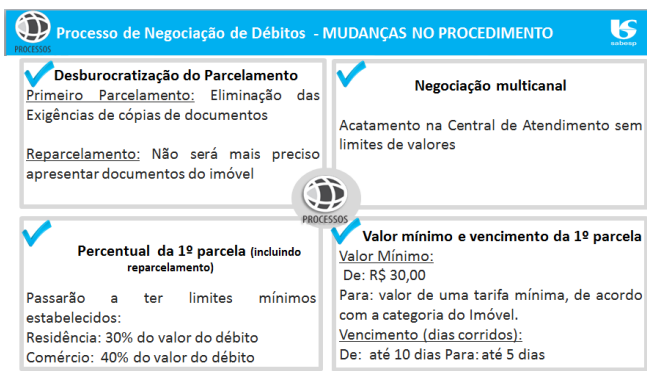


Figura 6



Foi então apresentada uma nova proposta para aprovação das autoridades funcionais da Sabesp (jurídica, financeira, tecnologia e relacionamento com o cliente), visando tanto o envolvimento dessas no projeto, como elevar a mudança para o nível corporativo.

Após a validação dessas autoridades decidiu-se então contratar uma empresa especialista de mercado para, através de treinamento para toda a equipe de atendimento ao cliente, promover a mudança de cultura com relação à importância da eficácia na negociação de débitos e divulgar as novas regras do parcelamento. Participaram desse treinamento os gerentes, encarregados e atendentes, tanto mão de obra própria como terceiros (figura 7).



Em paralelo foi realizada a adequação sistêmica para o front-end de atendimento, de maneira que as novas regras de negócio fossem implementadas para padronizar, facilitar e agilizar o atendimento aos clientes.

Considerando a grande quantidade de pessoas envolvidas, destaca-se a importância da Gestão de Mudança, que através da comunicação interna disseminou os novos processos e divulgou a agenda de treinamentos.

Como inovação, inserimos na metodologia de treinamento o desenvolvimento de vídeo aulas com mão de obra, para fortalecer o aprendizado, atingindo um público maior com menos custo e maior velocidade. Isto possibilitou garantir a qualidade do treinamento com maior interatividade e dinamismo, aumentando o grau de satisfação da força de trabalho conforme fotos abaixo. O intuito do treinamento é uniformizar as ferramentas e o padrão de Atendimento Sabesp, garantindo uma negociação onde ambas as partes saiam ganhando. O conteúdo programático, material didático e apresentação do treinamento contemplaram os seguintes temas: Comportamental, Negociação/Parcelamento e navegação no Sistema Hermes (Vocalcom) (figura 8). Como parte integrante do material didático, foram produzidos alguns vídeos sobre: “Conta de água”, “Consulta de Débitos e Parcelamento” e “Negociação”. Esses vídeos farão parte do repositório da Gestão do Conhecimento e do Fórum de Vendas M e serão utilizados na reciclagem dos empregados.

Figura 8



O acompanhamento da mudança nesse processo é realizado através de relatórios comparativos por Unidade de Negócio e também da Central de Atendimento, para mensurar a adesão, tanto a nova ferramenta quanto ao cumprimento as novas regras estabelecidas (figura 9). Esses relatórios têm emissão diária e semanal e são enviados a todos os envolvidos: gerentes de departamento; gerentes e encarregados de agências de atendimento, escritórios regionais e da central de atendimento telefônico.

Como o processo de Parcelamento foi revisado e implantado na segunda quinzena de julho/16, para cumprimento do ciclo de aprendizado foi realizada a Oficina de Avaliação da Implantação Procedimento Parcelamento em 19/12/2016, como parte do cronograma de trabalho do grupo de melhoria de processos e com o objetivo de fazer a análise da implantação e rodar o PDCL das práticas, após no mínimo 4 (quatro) meses de implantação. Durante a oficina o processo foi revisitado para avaliação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, com a presença dos principais envolvidos para enriquecimento da discussão. Dessa forma pode-se constatar a efetividade da mudança e a excelente absorção da nova cultura.

Os processos seguintes: alteração cadastral/titularidade e segunda via tiveram basicamente o mesmo plano de ação, seguindo a mesma metodologia para desenvolvimento, acompanhamento e melhoria nos processos.

Figura 9 – Relatórios Central de Atendimento Telefônico e Agências de Atendimento

RESUMO NEGOCIAÇÃO DÉBITOS CENTRAL - 2017	Valor Parcelado	% Entrada	% até 6 Parcelas
Média/dia 1ª Quinz_Jul16	66.622,58	14%	58%
Média/dia 18 a 30/Jul/16	37.316,00	36%	95%
Média/dia 01 a 15/Jun	64.332,31	39%	100%
Média/dia 15 a 30/Jun	64.273,77	38%	100%
Média/dia 01 a 15/Jul	75.928,00	37%	100%
Média/dia 15 a 31/Jul	72.748,99	38%	100%
Média/dia 01 a 15/Ago	90.018,95	37%	100%



RESUMO NEGOCIAÇÃO DÉBITOS M - 2017	Valor Parcelado	% Entrada	% até 6 Parcelas
Média/dia 1ª Quinz_Jul16	446.178,29	24%	73%
Média/dia 18 a 30/Jul/16	473.498,94	37%	98%
Média/dia 15 a 30/jun	1.370.521,88	35%	94%
Média/dia 01 a 15/jul	1.536.103,92	35%	94%
Média/dia 15 a 31/jul	1.560.461,96	35%	93%
Média/dia 01 a 15/ago	1.649.870,66	36%	93%
Média/dia 15 a 31/ago	1.516.726,97	36%	93%



B.1.2 A Metodologia utilizada foi o MASP para a análise e solução de problemas e na gestão através de reunião de análise crítica mensal e do acompanhamento dos indicadores de resultados considerados como fator crítico de sucesso conforme detalhado no item A.2.1

B.1.3 O fomento da inovação é realizado através de brainstormings e busca de novas práticas e tecnologias no mercado de utilities e outras empresas de atendimento ao cliente. A busca de novas formas de relacionamento através do uso de novas tecnologias é realizada através da participação em feiras, eventos, congressos, workshops e leitura de publicações e cases de sucesso.

Alguns exemplos: Fórum TI Inside de Relacionamento e Atendimento ao Cliente (anual), CONAREC – Congresso Nacional das Relações Empresa-Cliente (anual), ABES (Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental), Techno Business – Grupo Padrão (anual), Revista Cliente SA (semanal), Revista Consumidor Moderno (mensais), dentre outros.

As ideias obtidas pelos participantes do Grupo de Melhoria de Processos são trazidas e discutidas nas reuniões semanais, onde são avaliadas a viabilidade técnica e o impacto na alteração no processo. Se aprovadas pelo Grupo de Melhoria de Processos, são incluídas na Ata da Reunião para início dos levantamentos necessários com posterior encaminhamento à avaliação da gerência e depois submetidas à aprovação no Forum de Vendas.

Como inovação foi desenvolvido o projeto piloto “Agente Virtual” para cobrança de débitos, abrangendo todas as unidades de negócio. A tecnologia consiste em discagem telefônica automática para os clientes previamente selecionados em arquivo de débitos, com criação de uma “persona”, identificação do titular ou responsável, confirmação do endereço do imóvel, informação do débito e obtenção dos dados para quitação ou envio de código de

barras por SMS, segunda via de conta ou parcelamento. Essa nova forma de interação com os clientes possibilitou uma atuação de forma proativa, rápida e com baixo custo, colaborando com a alavancagem de receita e promovendo a divulgação de um novo conceito de relacionamento.

Também são realizadas campanhas através do envio de SMS, informando débitos para os imóveis e divulgando a ampliação do parcelamento também pela Agência Virtual de forma fácil e com custo reduzido.

Podemos afirmar que devido à boa aderência dos clientes na migração dos canais presencial e telefônico para o eletrônico, em breve será possível implementar a negociação de débitos também no aplicativo para smartphones (Sabesp Mobile).

B.1.4 Os integrantes do grupo realizaram pesquisas das melhores práticas de mercado com benchmarkings internos e em empresas de referência no segmento de atendimento telefônico, buscando alternativas para o redesenho dos processos classificados no item B.1.1. Quanto às visitas internas, essas foram realizadas nas agências de: São Matheus, Interlagos, Santana, Santo Amaro, Osasco e Itaquera. Já quanto aos benchmarkings externos, destacamos: Eletropaulo (Eleticidade de São Paulo S.A.), Corsan (Cia Riograndense de Saneamento), Águas de Joinville Cia de Saneamento Básico, Sanepar (Cia de Saneamento do Paraná), Comgás (Cia de Gás de São Paulo), CEDAE (Cia Estadual de Águas e Esgoto do Rio de Janeiro), CAGECE (Cia de Água e Esgoto do Ceará) e CESAN (Cia do Espírito Santo Santense de Saneamento).

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Explicar a sistemática de funcionamento da prática de gestão e mencionar os principais padrões gerenciais (regras de funcionamento), incluindo periodicidade e responsáveis. Incluir padrões relativos a metas almeçadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Destacar qualquer aspecto que torna a prática proativa, ágil e inovadora. Informar como os padrões gerenciais da prática se integram aos demais padrões gerenciais da organização. Informar a abrangência da prática de gestão bem como mecanismos de controle de sua correta aplicação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros

B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida

B.2.5 Enfoque enxuto, visando à simplicidade e ao baixo custo

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.7 Aplicação é abrangente e controlada

B.2.1 O Grupo de Melhoria de Processos atua de forma regular com reuniões estruturadas e semanais para acompanhamento de resultados (relatórios), avaliação de críticas e sugestões e planejamento das novas ações sempre com foco em melhoria contínua.

A validação das ações e monitoramento dos resultados alcançados são realizados de forma regular (mensal) nos Fóruns de Vendas, e posteriormente validada junto às autoridades funcionais e Diretoria.

O planejamento de cada processo é documentado e segue o padrão PDCA (Planejar, Fazer, Controlar e Ajustar), permitindo sua aplicação na estruturação e análise dos processos seguintes. Com relação aos resultados, são considerados satisfatórios desde que atinjam as metas estipuladas.

B.2.2 A prática pode ser considerada inovadora porque permitiu a disruptura com processos vigentes, e sempre considerando a visão do cliente, para que o mesmo tenha uma experiência positiva com a Sabesp.

As inovações trouxeram novos benefícios ao consumidor, como maior simplicidade, facilidade de acesso e conveniência, e neste caso, com menor custo, evitando deslocamentos.

Houve também o empoderamento da força de trabalho que passou a atuar com maior autonomia e segurança.

O enfoque inovador também pode ser identificado através dos novos desenhos dos processos e sua interdependência aplicada ao sistema de atendimento mais amigável e intuitivo.

B.2.3 Nas reuniões semanais de acompanhamento, revisitamos os processos que estão implantados e reavaliamos os resultados para encontrar melhores soluções para pontos que ainda não atingiram o objetivo esperado.

Como exemplo, no processo de atualização cadastral, estamos estruturando uma melhoria que permita antecipar o contato do cliente em nossos canais através de uma ação proativa utilizando o TACE (técnico de atendimento comercial), para que ele mesmo realize a atualização dos dados do cliente no momento da leitura e entrega da conta de água, evitando o contato do cliente para essa finalidade.

Implantamos como melhoria no processo de parcelamento, o envio de SMS ao cliente antes do vencimento de cada parcela do seu acordo, prevenindo casos de esquecimento ou falha de entrega, evitando rompimento do acordo.

B.2.4 Através da realização de pesquisa pós-serviço mensais, estimulamos que o cliente nos auxilie na identificação de pontos de melhoria através de sugestões, críticas e elogios. As necessidades e expectativas dos clientes também são identificadas por meio das manifestações em todos os canais (Fale Conosco - Canal de Reclamação online e Formulários disponíveis no atendimento telefônico e presencial), espontâneas ou estimuladas (Focus Group) e analisadas sistematicamente.

As informações apuradas por esses meios são analisadas e priorizadas de acordo com o grau de relevância e aplicabilidade pelo Grupo de Melhoria de Processos, em parceria com as células responsáveis pela adequação sistêmica, treinamento e comunicação, a fim de que possam atuar prontamente para as atualizações necessárias, conforme detalhamento abaixo:

- **Front-end de atendimento:** construído com tecnologia web que permite alteração de regras de forma rápida com implementação no ambiente de produção online.
- **Treinamento:** com a utilização das vídeo aulas é possível divulgar novas orientações simultaneamente, disponibilizando no portal os arquivos correspondentes.
- **Comunicação:** através da rede de relacionamento com representantes de todas as áreas envolvidas, podemos divulgar rapidamente as orientações e identificar pontos de ajustes através da troca de e-mails para contas padrão (email AGVOCAL@sabesp.com.br), permitindo a retroalimentação para melhoria contínua. A equipe de sistemas verifica diariamente essa caixa, identificando sugestões, esclarecendo dúvidas e encaminhando soluções.
- **Relatórios diários:** permitem acompanhar o tempo de resposta (clientes e força de trabalho) às alterações implementadas, para que os ajustes necessários possam ser mapeados e desenvolvidos.

A estruturada citada permite a ampliação para novas demandas com a mesma agilidade das adequações necessárias aos processos já implantados.

B.2.5 Todos os respectivos procedimentos foram readequados, tornando mais simples, menos burocráticos, com soluções mais ágeis e assertivas tanto para o nosso cliente como para a força de trabalho. Os treinamentos foram realizados principalmente com equipe de mão de obra própria. O sistema de atendimento já existente foi customizado, o que facilitou a absorção e aplicação das novas regras de negócio na Central de Atendimento Telefônico, Agências de Atendimento Presencial, Setores de Cobrança e Backoffice.

B.2.6 A Sabesp utiliza como forma de acompanhamento e gestão as mesmas ferramentas e métodos utilizados pela corporação, ou seja, reuniões de análise de crítica, fóruns, PDCL (ciclo de aprendizagem) e metodologias de projeto padrão da diretoria a que pertence (Canvas/Gestão de Projetos).



Para todos os processos já revisados e implantados, foram atualizados os respectivos procedimentos empresariais, sendo: Operacional de Parcelamento - 04_04_03, Empresarial PE MK0016 Orientador Anexo 25 de Titularidade e Atualização Cadastral, Empresarial PE - MK0016 de Bloqueio Comercial Anexo 27 Orientador Bloqueio Comercial de Serviços para Ligações sem Cliente e Segunda Via, e também realizada a integração com sistemas legados através de webservices.

B.2.7 A remodelagem dos processos de relacionamento permeia o atendimento ao cliente em toda a empresa, e em todos os canais de relacionamento. Através da interface com as autoridades funcionais, a ampliação ocorre de forma estruturada e integrada. Inclusive os procedimentos operacionais e empresariais estão sendo revisados para padronização e fortalecimento das novas regras de negócio.

O controle é feito através de relatórios diários que demonstram a aderência aos novos processos e a evolução dos mesmos em relação a metas estabelecidas.

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e melhoria da prática de gestão?
 Na resposta, mencionar indicador ou indicadores, quantitativos ou qualitativos, utilizados para avaliar o desempenho da prática. Exemplificar eventuais melhorias implantadas na prática em função de avaliações.

Fatores de avaliação da resposta

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática (avaliação e melhoria) estruturado

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática

B.3.1 Conforme citado no item B.1, através dos relatórios de acompanhamento e feedbacks recebidos nos Fóruns de Vendas, o Grupo de Melhoria de Processos, através das reuniões estruturadas está sempre atuando de forma a promover novas discussões para definição das melhorias que podem ser implantadas. Uma evidência dessas implementações são as novas versões de front-end que já atualizamos nos pontos de atendimento ao cliente para que os ajustes nas regras de negócio sejam disponibilizados. Desde a primeira implantada, foram 07 (sete) atualizações contemplando melhorias sugeridas pela força de trabalho e pelos clientes, facilitando ainda mais o atendimento e aumentando a satisfação dos clientes.

B.3.2 Os indicadores utilizados para avaliar a eficácia são os dados evolutivos dos relatórios comparados às metas estabelecidas, que demonstram a eficácia da nova prática conforme demonstrado no item C.

C. OS RESULTADOS

C.1 Há um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática?

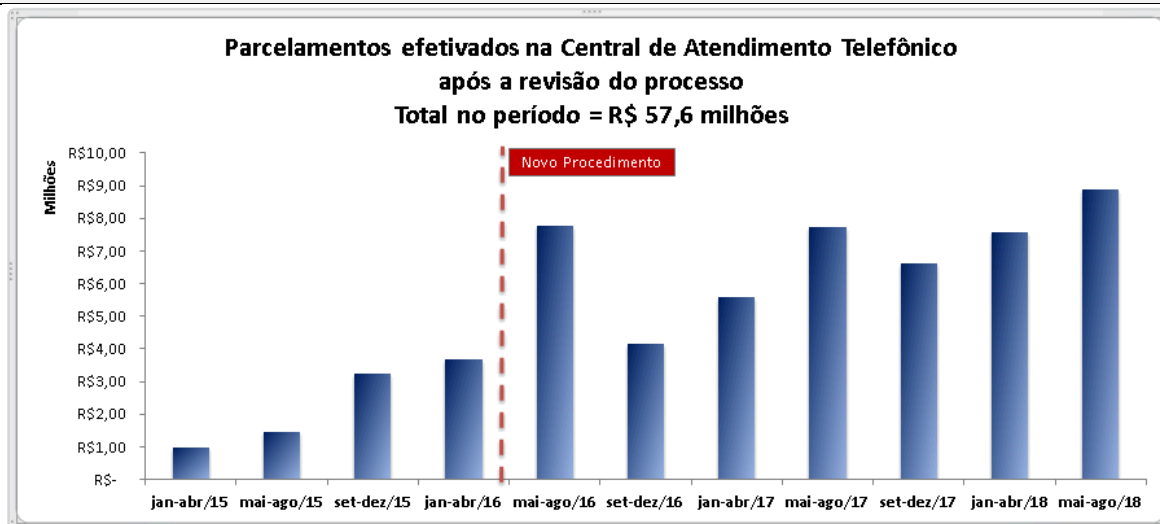
Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, de preferência, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (antes e depois). Apresentar, sempre que possível, resultado de referencial comparativo pertinente externo à organização (resultado de concorrente, de organização de referência no tema, organização líder em mercado mais desenvolvido, índices ou médias setoriais ou de mercado etc.), que permita avaliar a competitividade do resultado após a implementação. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Relevância dos resultados obtidos

C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria

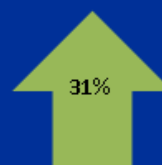
C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade



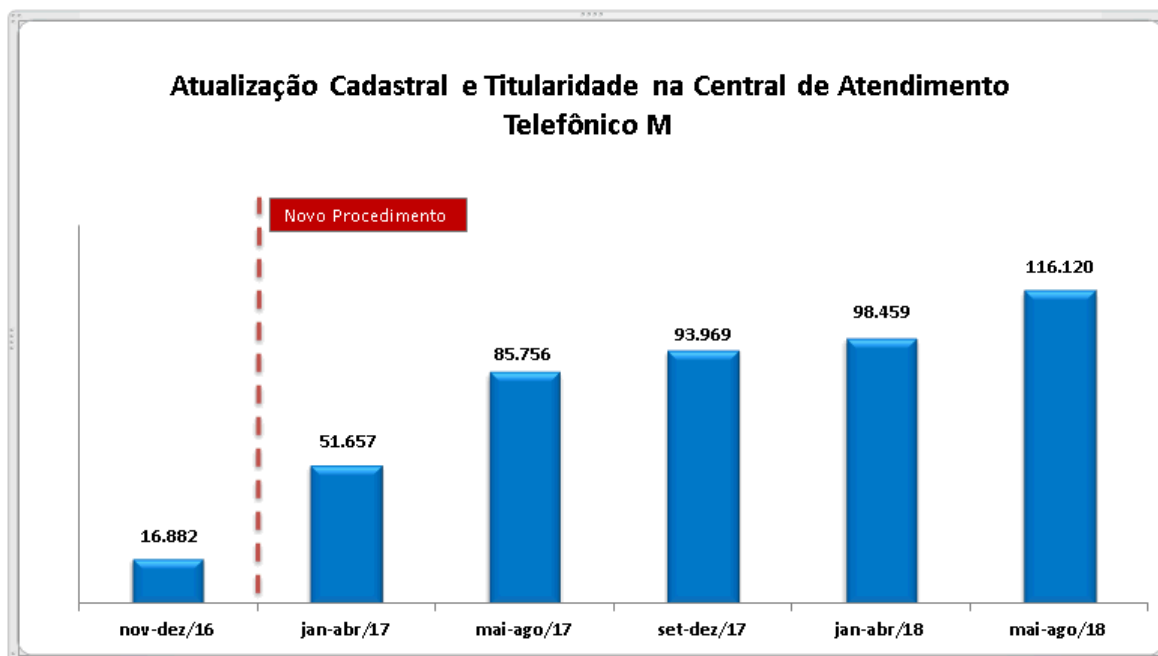
Após a implantação do novo procedimento de parcelamento, a Central de Atendimento Telefônico obteve um acréscimo de 40% nos acordos efetivados pelo 0800-119911 (Central de Atendimento Telefônico da Região Metropolitana de São Paulo). Esse percentual indica a quantidade de clientes que não precisaram comparecer a uma Agência de Atendimento Presencial para efetivar a negociação de seus débitos.

Acordos Fechados em até 06 parcelas

Maio/16	69,0%
Agosto/18	99,6%



Também tivemos resultados positivos no aumento da arrecadação decorrente das negociações realizadas nessa remodelagem.



As atualizações de cadastro de clientes na Central de Atendimento Telefônico, somente nos últimos 03 meses, atingiu a marca de 116.120 ações realizadas na Diretoria.

A satisfação do cliente com os novos processos pode ser avaliada através da diminuição do índice de rechamadas, que chegou a apenas 8% no mesmo período.

Importante observar que a migração do Atendimento Presencial para a Central de Atendimento Telefônico representa uma economia de R\$ 10,1 milhões, se considerarmos que o custo de cada atendimento da agência é de R\$ 30,00, o da Central de Atendimento Telefônico R\$ 7,29, e que nesse período de janeiro/17 a agosto/18 na central foram atendidos 445.861 clientes, logo temos o cálculo de R\$ 445.861*22,71 (R\$ 30,00 agência – R\$ 7,29 Central) chegando em R\$ 10.125.503,31.

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em constatações, fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

C.2.2 Relevância de benefícios intangíveis para outras partes interessadas

C.2.1 Além dos resultados tangíveis demonstrados no item C1, podemos destacar que todos os processos descritos neste documento geraram outros benefícios intangíveis relacionados às partes interessadas, dentre eles destacam-se:

- **Colaboradores (Pessoas):** aumentando a retenção do capital intelectual, a visão sistêmica e a favorabilidade do Clima Organizacional.
- **Sociedade:** mantendo a ética nas relações com a sociedade e na utilização consciente dos bens e materiais da organização.
- **Clientes/Mercado:** mantendo o respeito com os clientes, quando esta OC começa a trabalhar a partir do foco do cliente.
- **Acionistas:** agregando valor através da busca da eficiência deste processo gerando maior rentabilidade.

C.2.2 Seguem alguns depoimentos da força de trabalho:

Sobre o treinamento realizado em março/17:

“Ótimo treinamento, com o conteúdo e o teste ficou bem melhor de aprender o Sistema, em minha opinião o Sistema está melhorando cada vez mais para poder dar maior suporte ao cliente.” (Bruna Menezes – Leste).

“Gostei muito de curso, pois serviu pra melhorar meu conhecimento e ajudar a desempenhar meu papel como profissional junto a Sabesp”. (Bruna Máximo M. da Silva – Sul).

Depoimento espontâneo de uma cliente da Central de Atendimento Telefônico em 06/12/16: Sra Priscila Souza Trindade, protocolo 16120619000129, fez questão de elogiar o atendimento telefônico referente à negociação de débitos.

Enfim, estamos cumprindo nosso objetivo de atender o cliente com excelência, em diversos canais de atendimento, de forma rápida, padronizada, a um menor custo e melhorando a imagem da empresa.

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA

D.1 A apresentação pública do Case desperta interesse para a Prática de Gestão?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

D.1.1 Objetividade e clareza

D.1.2 Pontualidade e método

D.1.3 Estímulo ao público

Este Critério será apresentado presencialmente pelas finalistas no Evento do PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão e não precisa ser aqui relatado. A apresentação deverá ser preparada em formato "ppt" cobrindo os Critérios A, B e C em seus aspectos mais relevantes em 15 minutos.

Glossário

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

Focus Group - ruptura, quebra de continuidade, rompimento.

Focus Group ou entrevistas de grupo focal - constituem uma técnica de pesquisa bastante utilizada na área do Marketing. Trata-se de um método de pesquisa qualitativo, dada à ausência de medidas numéricas e análises estatísticas.

URA - Unidade de Resposta Audível é um equipamento para um Callcenter que provê serviços automáticos para os clientes que ligam como responder a dúvidas e fornecer informações sem a intervenção de um atendente.

PMBOK - O guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK) é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI e é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área.

Project Model Canvas - é um programa de gerenciamento de projetos desenvolvido pelo consultor e professor da FGV José Finocchio Jr.

PDCL - é uma metodologia utilizada para realimentar o sistema com novas aprendizagens, de forma a se promover a melhoria contínua, a partir do que realmente foi aprendido em cada PDCA realizado.

Utilities – empresas de serviços públicos.

Agente Virtual - Um agente virtual é uma função do Callcenter que utiliza uma personagem virtual, criada por meio de computadores, animação e/ou inteligência artificial, que atua como agente virtual para o atendimento do cliente. O agente virtual inteligente é capaz de responder às perguntas dos clientes e fornecer informação sobre os produtos e serviços da empresa.

Persona – avatar utilizado no Agente Virtual como estratégia para interação com os clientes.

Focus Group ou entrevistas de grupo focal - constituem uma técnica de pesquisa bastante utilizada na área do Marketing. Trata-se de um método de pesquisa qualitativo, dada à ausência de medidas numéricas e análises estatísticas.

Referencias Bibliográficas

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

Limite de páginas do Case, até o final do Critério C, incluindo Informações da Organização e Questões Formuladas, conforme o Porte:
De 1 a 50 funcionários - 5 páginas; de 51 a 250 funcionários - 6 páginas e Acima de 250 funcionários - 7 páginas.

O Sistema de Pontuação do PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão, utilizado pela Banca Examinadora para avaliar os 26 Fatores dos Critérios "A", "B", "C" e "D" com notas de 0 a 10, estão disponíveis a partir do Regulamento desta Modalidade no site do PPQG.

Os Critérios dessa Modalidade do PPQG estão baseados nos Critérios de Premiação da Inovação em Gestão®, copyright da Compumax®.

Após preenchimento enviar para ppqg@ppqg.org.br juntamente com o Comprovante de Inscrição (ver site).