

Síntese

A UGR Ipiranga durante sua reunião do PRIME (Programa de Inovação e Melhoria Estruturada) espaço dentro da reunião de análise crítica que tem relação direta com o Planejamento Estratégico da Cia, verificou que a quantidade de e-mails recebidos pelo e-mail da unidade para atendimento aos clientes havia passado de 30 e-mails por dia/média em abril de 2020 para 348 e-mails por dia/média em junho de 2020, um aumento de 1.060%. No mesmo período, o prazo para respondermos aos clientes por esse canal também aumentou de 48 horas em março de 2020 para 520 horas em maio de 2020. Um aumento de 2.067% em relação ao período pré-pandemia. Com as informações levantadas decidimos criar um sistema de controle de e-mails e um novo fluxo do processo, para controle dos prazos e produtividade dos atendentes afim de reduzir o impacto ocasionado pela pandemia com o intuito de melhorar a experiência do cliente a imagem da Cia perante o cliente a sociedade como um todo, pois com o fechamento das agências devido a quarenta implantada no Estado de São Paulo pelo decreto estadual 64.881/20, nossos clientes passaram a buscar muito mais os canais digitais. A prática consiste em cada e-mail que é recebido pelas agências da Organização Concorrente (OC) são cadastrados em um sistema de controle que permite identificar de forma fácil e ágil quem é o atendente responsável por aquela solicitação e se ela já foi e quando foi respondida. Outro fator determinante foi o fato de que com o aumento de demanda no Disk-Sabesp a unidade de controle da Diretoria metropolitana, estipulou que no mínimo 30% dos atendes das agências deveriam auxiliar o Disk Sabesp de forma fixa, o que reduziu ainda mais a quantidade de atendentes para responder os e-mails com solicitações dos clientes.

Como o PRIME está diretamente ligado ao Objetivo do Planejamento Estratégico da Cia nos objetivos, 2 – Implantar novas tecnologias e 4 – Aperfeiçoar processos. Verificamos que seria interessante montar um projeto piloto para testar. Além disso realizamos um Benchmark com a empresa Enel onde verificamos que enfrentavam um problema parecido e sem solução para o problema até o presente momento. Além disso conforme notícias do site Portal Saneamento Básico, mostrou que todas as empresas do setor foram afetadas no período, mas nenhuma havia implantado uma solução ainda.

O principal desafio era incluir em uma única plataforma as informações de cadastro dos clientes, informações dos e-mails recebidos como data e hora, além de cadastrar quem seria o atendente responsável por dar a resposta aos clientes e a data e hora da resposta que solucionou a solicitação de atendimento.

A metodologia escolhida pelo grupo de trabalho foi o Project Model Canvas que seguiu da seguinte forma:

Foram levantadas as justificativas: Demora no tempo de resposta aos clientes que estava gerando um aumento de 83% nas ouvidorias recebidas por demora no atendimento, além do aumento da demanda de trabalho por cada atendente e a má distribuição do trabalho pela falta de um controle efetivo.

- O Objetivo Smart é reduzir o tempo médio de atendimento para 48hs assim como era no período pré-pandemia, prevendo que a demanda continuaria aumentando.
- Os benefícios identificados foram: Redução do tempo médio de atendimento ao cliente, redução de custos com menos atendimentos na ouvidoria gerando menos solicitações de excepcionalidade por conta da demora no atendimento. Além da melhora na percepção dos clientes.
- O produto seria a UGR Ipiranga estar utilizando em suas 2 agências um único sistema de controle de e-mails em tempo real para a correta distribuição da demanda de trabalho entre os atendentes da empresa terceirizada.
- Os requisitos para isso seriam que todo e-mail que entrasse na caixa de entrada da agência seria lido e “filtrado” por 1 supervisor da contratada, cadastrado no sistema de controle

todos os dados e para qual atendente foi encaminhado o e-mail e a data/hora desse encaminhamento. De forma ágil e segura.

- Stakeholders identificados foram: Força de Trabalho, Fornecedores terceirizados de mão de obra para o atendimento presencial, autoridade funcional da Cia e o principal os clientes.
- As premissas identificadas foram: Todo e-mail deve ser filtrado apenas por 1 supervisor, e todos devem ser cadastrados no sistema de controle. Foram definidos os campos do sistema com base na padronização da informação para facilitar seu gerenciamento.
- Os riscos identificados foram: Autoridade Funcional barrar o projeto por ficar hospedado o sistema em um site externo. Não termos orçamento para colocar o projeto em prática e a força de trabalho não aderir ao novo fluxo onde há a etapa de cadastramento dos e-mails no sistema de controle de forma manual.
- A Equipe definida foi com os seguintes membros – 1 Gerente de Projeto – Membro da OC que exerce cargo de liderança, 2 – Técnico da OC que exerce atividades voltadas as solicitações de serviço por e-mail no seu dia a dia e seria um dos mais impactados e 3 supervisores da empresa contrata de atendimento da OC.
- Grupos de entrega definidos foram: 1 – Criação de um novo fluxo de trabalho para o atendimento das solicitações de cliente por e-mail, 2 – Localizar servidor para hospedagem do sistema de controle, 3 – Desenvolvimento do Sistema de Controle, 4 – Testes com uma versão do sistema mais simplificada para alterações e correções de erros., 5 – Implementação de forma piloto em 2 serviços específicos e apenas 1 agência da OC, 6 – reunião de aprendizado do teste piloto duração, 7 – Implementação do sistema para todas as agências da OC, 8 – Reunião Mensal de acompanhamento do projeto, 9 – Homologação do projeto e definição dos indicadores que serão monitoradas pela Análise Crítica (AC) da UGR Ipiranga.
- Linha do tempo: Foram definidas que todas as entregas seriam feitas ao longo de 15 dias após a primeira entrega do Canvas. Ou seja em 15 dias já tínhamos o sistema funcionando.
- As restrições identificadas foram: a hospedagem e desenvolvimento deveriam ser feitos de forma gratuita pois o orçamento para o projeto foi baixo.
- E por fim os custos identificados foram: R\$ 800 de HE (Horas Extras) pagas aos funcionários da equipe para desenvolvimento e testes do sistema de controle, além de R\$ 150,00 com o custo de hospedagem do sistema em ambiente Web. Além de mais R\$ 2.000 em custo de treinamento para a mão de obra que iria utilizar este fluxo e o sistema de controle.

Foi definido que após cada entrega do projeto também teríamos uma etapa de avaliação e aprendizado que seriam identificados pelo método ágil o que poderia corrigir eventuais erros além de melhorar a prática e fazê-la evoluir.

O Plano de comunicação teve a Fase 1 (Comunicação Interna dentro da UGR), com a apresentação do Sistema, objetivos e resultados esperados e a Fase2, após os testes, melhorias e avaliação positiva e resultados, com divulgação da inovação no jornal eletrônico a UN. A Fase 2 despertou o interesse da UGR Tamanduateí, UGR São Mateus e a UN Norte representada pela UGR Guarulhos, onde as mesmas solicitaram Benchmarks para conhecer a prática e ver se seria possível a sua implementação, devido a plataforma escolhida para o desenvolvimento do sistema, foi tão fácil a replicação que todas as UGR's começaram a utilizar 1 semana depois de conhecerem a prática e as utilizam até os dias atuais.

Com o desenvolvimento da aplicação proporcionadas pelo aprendizado, foram implantadas as melhorias de o sistema reconhecer e cadastrar os e-mails de forma automática, e já distribuir aos atendentes responsáveis, restando aos atendentes apenas selecionar a opção de respondido, para já dar baixa na resposta e solicitação do cliente.

Com isso os gestores passaram a receber informações em tempo real da quantidade de novos e-mails e do tempo médio de resposta de cada um deles. E também foi criado um dashboard para o acompanhamento dos resultados pela plataforma Power BI.

Cada etapa do projeto durou 5 dias nas duas primeiras fases e na última fase durou 6 dias, sendo o tempo de implantação de apenas 16 dias. Ou seja, desde maio/20 já iniciamos a utilizar o sistema e continuamos até os dias atuais.

A força de trabalho foi impactada em suas atividades pois houve uma mudança de cultura de trabalho que em quase sua totalidade era ultrapassada, pois exigia um controle feito de forma manual e contando e-mail por e-mail. Em alguns casos mais urgentes era necessária a impressão do e-mail a fim de pedir priorização do caso a outros setores, prática que foi totalmente alterada com a digitalização do processo, que permitiu tanto a força de trabalho quanto aos gestores o acesso em tempo real as informações mais relevantes e pedidos de priorização também em tempo real.

A OC foi impactada pois tivemos várias solicitações de benchmark até de empresas externas como a própria ENEL que veio nos consultar e também implantou seu controle com base no nosso sistema implementado.

Os clientes da UGR Ipiranga foram impactados com o uso da tecnologia nas atividades do atendimento e na velocidade de atendimento das solicitações, passando assim mais confiança e credibilidade, elevando o nível da marca Sabesp.

Acaba assim sendo um trabalho de extrema relevância para não apenas o Saneamento, mas para todo tipo de atendimento ao cliente em âmbito Nacional e Internacional pois rompe com o modelo ultrapassado de controle manual em direção da transformação digital, exigindo a integração de dados, resultando em uma resposta mais ágil que é necessária para informação de qualidade para tomada de decisões, e sendo um case que recebeu o reconhecimento do PNQS organizado pela ABES como finalista do IGS – Categoria Transformação Digital em 2021.

Resultados

Os resultados foram muito bons, pois antes do início da prática em março de 2020 tivemos um tempo médio de resposta de 48hs após o recebimento do e-mail pelo atendimento. Além de um Índice de Experiência Positiva (IEP) de 74% positivo. No mês de maio de 2020 tivemos o pior indicador Prazo Razoável de Resposta ao Cliente (PRRC) da história da OC com um tempo médio de resposta de 520hs e um IEP de 59%. Após o início a prática em Jun/2020 já tivemos uma redução do PRRC para 168hs que representa uma redução de 67,69% e um IEP de 77%, já em julho/2020 para 24hs, que representa uma redução de 95,38% no segundo mês, uma redução de 50% em relação ao número de março/2020 pré-pandemia. Em julho de 2022 o prazo caiu para 2hs uma redução do PRRC de 99,62% e em relação ao nível pré-pandemia é uma redução de 95,83% e um IEP de 89% um aumento no IEP de 20,27% em relação ao IEP março/2020. Ainda assim no mesmo período registramos um aumento significativo na quantidade de e-mails recebidos por dia onde recebíamos uma média do Número de E-mails recebidos por Dia (NEML/D) de 30 em março de 2020 e passamos a receber 348 em junho de 2020 que representa um aumento de 1.060%. O interessante é ressaltar que apesar de junho ser o pior mês do NEML/D, como foi o primeiro mês de implantação do projeto seu PRRC mesmo assim caiu em relação ao mês anterior, o que mostra que se a prática não tivesse sido implementada o número de junho/2020 poderia ser ainda mais catastrófico que o verificado em maio/2020. Como não temos notícias do setor nem do exterior sobre uma empresa de saneamento dando uma resposta tão rápida em meio à crise da pandemia, ficamos com o

Pioneirismo de ser a primeira empresa a criar um sistema de controle dos e-mails que resultou em uma melhoria de 99,62%. E uma melhoria de 95,83% em relação aos níveis pré-pandemia. E como verificado no Benchmark com a Enel, nem mesmo outras cias de outros setores conseguiram dar uma resposta tão rápida e efetiva quanto a OC, em meio a um período onde todos estavam em casa, e precisávamos responder as nossas demandas com 50% a menos do efetivo da força de trabalho nas agências. Sendo assim viramos referência para o setor a nível mundial.

A prática deu tão certo que ao inscrevermos ela no Prêmio Empreendedor Sabesp 2021, um prêmio interno que estimula práticas inovadoras na OC, conseguimos que fosse reconhecida como uma das 24 finalistas de um universo de 891 inscrições, além do reconhecimento do case como finalista do Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento (PNQS) – Prêmio de Inovação Na Gestão (IGS)- 2021 categoria Transformação Digital. Além disso no dia 06/07/2020 uma cliente reconhecesse esse valor e protocolasse um elogio respondendo diretamente um e-mail voltado a um de nossos atendentes, a cliente Gisele Cruz que dizia “Bom Dia Larissa! Ok. Foi confirmado mesmo o recebimento. Agradeço pela sua atenção, excelente atendimento e a agilidade proporcionada pela Sabesp no atendimento deste caso. Fico muito satisfeita por ter resolvido o problema no mesmo dia que dei entrada na solicitação. Tenha uma ótima semana. Cordialmente. Gisele Cruz”. Ou seja, temos o reconhecimento tanto da parte interessada dos clientes, quanto da parte interessada da própria Cia, com o reconhecimento através da premiação. Além disso os fornecedores de serviços, como a empresa contratada do atendimento, enviaram um elogio dizendo: “É uma honra trabalhar com uma Cia, que inova em coisas simples, mas que gera um ganho de tempo exponencial para nossos funcionários, mesmo sem ter a obrigação de nos ajudar em momentos como esse, isso que faz com que a Sabesp seja uma empresa referência no mundo. Agradecemos muito pelo sistema de controle de e-mails que pudemos replicar para outras unidades, assim gerando um aumento na eficiência e gerando números de relatórios para acompanhamento dos processos. Muito obrigado. Coordenador GMF – Willian Abreu.”

Além disso também promovemos um novo treinamento de atendimento consultivo e um outro explicando as melhorias no sistema de controle.

É importante que levem em consideração a importância do treinamento, além disso, explicar com clareza a importância para a força de trabalho também é um enorme facilitador foi o primeiro fator positivo levantado nas reuniões de aprendizado do projeto. Criar padrões claros de acompanhamento desde o início com uma metodologia clara ajudou muito no projeto a não termos contratempos com discussões desnecessárias com as partes interessadas. Outro favor positivo foi verificar que os resultados foram até melhores dos que os verificados nos níveis pré-pandemia e mesmo com a 2ª onda que tivemos em meados de março de 2021, o resultado se manteve constante e favorável em constante evolução. É importante frisar que o resultado de melhoria no tempo de atendimento aos clientes é imprescindível nos dias atuais para qualquer empresa seja ela do setor de saneamento básico ou não, e ao dar uma resposta rápida como foi a da OC nos colocamos como referência até mesmo para o mercado internacional, sendo assim podendo ser estudado e aberto a repassar esse conhecimento que pode ser implementado de forma tão simples e rápida e provando que inovação não é algo apenas criado do zero, e pode muito bem ser uma mudança simples em um processo que gera um resultado extremamente relevante.