

V-025 - VISTORIA ZERO – OTIMIZAÇÃO DE VISTORIAS FASE II

Benedita Aparecida Gorete Ferreira Alves⁽¹⁾

Tecnóloga em Gestão Ambiental, Universidade Paulista de São Paulo.

Endereço⁽¹⁾: Av Adolfo Pinheiro, 2233- Santo Amaro- São Paulo SP - CEP: 04733-400 - Brasil - Tel: (11) 56833742 e (11)986903671 - e-mail: bagfalves@sabesp.com.br

RESUMO

A prática consiste na melhoria no processo visando aprovar as ligações de água/esgoto com mais agilidade para o cliente, sem perder a qualidade técnica do serviço. A prática inovou ao conseguir aliar conhecimento e experiência da FT com a tecnologia disponível, mais precisamente na utilização da ferramenta WhatsApp. Esta prática possibilitou a redução do tempo entre a solicitação do cliente e a execução do serviço; diminuição do número de vistorias com orientação e aprovação do serviço na primeira visita técnica; redução dos custos eliminando retrabalho e a disponibilização destes profissionais para a realização de outras atividades com foco no incremento no faturamento. Na primeira fase, a prática trouxe excelentes resultados como: a agilidade dos serviços de Ligação de água e esgoto que passou a ser executado em até 10 (dez) dias, sendo que antes o tempo era 30 (dias), trazendo redução de 66% nos números de vistorias e ganho superior a R\$ 3.000,000,00 entre a economia de custos e o incremento de faturamento.

Após a estruturação do processo e os excelentes resultados por ele obtidos, pudemos dar início em 2018 a segunda fase da prática. Agora, os objetivos são mais desafiantes: zerar totalmente o número de vistorias técnicas e reduzir de 10 (dez) para 3 (três) dias o tempo entre a solicitação do pedido do cliente e a execução da ligação. Para isso, capacitamos a equipe de atendimento presencial para orientar e orçar os pedidos de ligação de água e esgotos no primeiro atendimento, eliminando assim a necessidade de retorno do mesmo. A partir daí toda a tratativa é realizada através do aplicativo, em tempo real.

Nesta etapa nossos números foram mais representativos do que em relação a primeira fase. Executamos 85% das solicitações que foram aprovadas sem a necessidade de vistorias técnicas, gerando uma economia de R\$ 22.650,00 e redução do tempo médio 127 horas (5 dias) para 55 horas (2 dias e ½).

PALAVRAS-CHAVE: Otimização, Cliente, Satisfação, Redução de Custos e Aumento de Faturamento.

OBJETIVO

Em 2016 iniciamos a prática de gestão “Otimização de Vistorias” que consistia em melhoria de gestão e faturamento com utilização da tecnologia disponível, sem custo (*WhatsApp*). Esta necessidade foi identificada no PE 2016 e tinha como principal objetivo a redução no número de vistorias e de retornos dos clientes nas agências para os pedidos e para a execução de novas ligações de água/esgoto, que eram consideradas altíssimas. Esta prática foi estruturada para atuar sobre quatro frentes: redução de custos (diminuição das vistorias), gestão de mão de obra (realocar fiscais), aumento de faturamento (foco em serviços que agregassem incremento de volume e faturamento e satisfação do cliente).

Tb. 1 - Quantidade de ITL x Números de Vistorias que geram retrabalho - 1ª Fase

Ano	Total de ITL	1 Vist.	2 Vist.	3 Vist.	4 Vist.	5 Vist.	6 Vist.	7 Vist.	8 Vist.	9 Vist.	10 Vist.	> 10 Vist.
2016	10.399	3.945	3.402	1.725	796	310	162	42	8	9		
2015	14.067	4.343	4.110	2.715	1.360	770	402	168	80	63	20	36
Total	24.436	8.288	7.512	4.440	2.156	1.080	564	210	88	72	20	36
%		34%	31%	18%	9%	4%	2%	1%	0,4%	0,3%	0,1%	0,1%

- Serviços aprovados em uma única vistoria
- Serviços aprovados com mais de uma única vistoria



Passada esta primeira etapa, onde as melhorias e os resultados foram expressivos (Tb.2), e após PDCA da prática, pudemos dar início a segunda fase. Agora, o objetivo consistia em aprovar as novas ligações de água/esgoto com vistoria 0 (zero), isto é, sem a necessidade vistoria local e reduzir o tempo de execução da ligação de 10 (dez) para 3 (três) dias.

Após nova estruturação do processo, iniciamos em 2018 a segunda fase. Para isso, capacitamos a equipe de atendimento presencial para orientar e orçar os pedidos de ligação de água e esgotos no primeiro atendimento, eliminando assim a necessidade de retorno do mesmo.

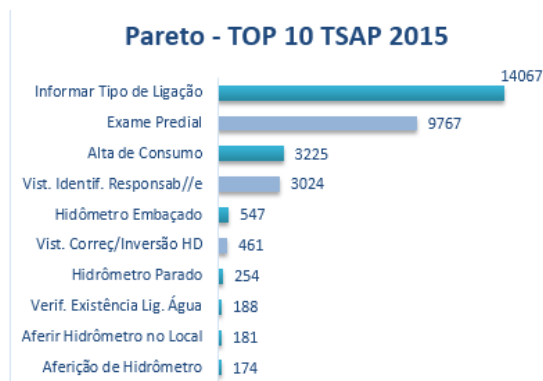
Tb. 2 - ITL - Resultados 2017/2018

Ano	Total de ITL	1 Vist.	2 Vist.	3 Vist.	4 Vist.	5 Vist.	6 Vist.	7 Vist.	8 Vist.	9 Vist.	10 Vist.	> 10 Vist.
2018	2.102	2.102	0									
2017	5.580	4.805	772	3								
2016	10.399	3.945	3.402	1.725	796	310	162	42	8	9		
2015	14.067	4.343	4.110	2.715	1.360	770	402	168	80	63	20	36
Total	24.436	8.288	7.512	4.440	2.156	1.080	564	210	88	72	20	36

Ano	Total de ITL	1 Vist.	2 Vist.	3 Vist.
2018	2.102	2.102	0	
2017	5.580	4.805	772	3

METODOLOGIA UTILIZADA

Em 2015 utilizamos a ferramenta de análise Pareto para identificar os serviços que traziam maiores problemas para o cliente e também para a empresa (Tb.3). Esses serviços estão disponíveis no indicador TSAP. O serviço lá identificado como mais relevante e impactante para o cliente (rapidez na disponibilização do serviço), e para a empresa (custos e retrabalho) foi o de Informar Tipo de Ligação, ITL. Este serviço é utilizado para orientar o cliente quanto ao procedimentos técnicos para o correto padrão de instalação e aprovação das ligações de água e de esgoto.



Após o levantamento dos dados, houve análise preliminar dos motivos que levavam este serviço a ter um grande e excessivo número de vistorias reincidentes e improdutivas. Nela identificamos: falha de comunicação nas informações prestadas ao cliente; cliente não apresentava documentação necessária para a aprovação da ligação; cliente não seguia padrão de instalação; cliente inseguro com as orientações recebidas; fiscalização não tinha olhar voltado as necessidades dos clientes; cliente insatisfeito com o atendimento procurava novamente os canais de atendimento e o pior, quanto maior era o tempo para a aprovação e execução da ligação, mais demorado era o início do faturamento. A consequência disto era a postergação do faturamento, afetando o payback.

A identificação deste problema partiu de uma Análise Crítica setorial, com a contribuição de todas as áreas envolvidas.

Uma das formas de incrementar o faturamento é aumentar a base de clientes. Isto pode ser alcançado com a captação de novos clientes, de clientes potenciais, de clientes factíveis e etc. Para isso acontecer, é de vital importância que o serviço seja ágil, rápido, eficiente e tenha qualidade de informação na resposta ao cliente.

Concluimos então que o problema identificado nas vistorias de ITL era, na realidade, uma oportunidade. Ali, se bem planejado e executado teríamos condições de resolver o problema de incremento do faturamento, a redução de custos, do tempo de aprovação dos serviços e o fim do retrabalho. Esta identificação ocorreu dentro do Planejamento Operacional da UGR e para sua operacionalização criamos a macroação Otimização das Vistorias.

A sua implantação ocorreu em etapas conscientização da equipe de trabalho; 2) comunicação às áreas de apoio; 3) análise das solicitações; 4) identificação dos problemas e estruturação e 5) execução.

Os resultados desta prática são verificados na Reunião de Análise Crítica da OC.

As solicitações de serviços são acatadas agências de atendimento. Neste momento, os atendentes identificam o tipo de serviço desejado pelo cliente (ligação de água, esgoto ou ambos). Após esta identificação o cliente recebe as orientações necessárias para o correto preparo das instalações prediais fundamentais para receber o serviço, além é claro de sair com o orçamento aprovado.

Após esta etapa, todo o restante do processo é realizado via aplicativo, isto é, cliente encaminha as fotos das instalações conforme orientação prévia. Se corretas e dentro dos padrões a ligação é aprovada e o serviço encaminhado para programação e execução. Caso contrário cliente contatado e reorientado, tudo no mesmo dia, quase que em tempo real.

Para se ter uma ideia da eficiência e agilidade deste processo, toda solicitação de serviço que entra no sistema até as 15 horas tem seu processo encaminhado no mesmo dia.

Em situações onde cliente esteja encontrando dificuldades ou haja divergências, fiscal vai ao local para orientações.

As fotos analisadas e que servem de base para a aprovação ficam armazenadas em servidor da OC para consultas.

Fig.4 - Aprovação via WhatsApp



Esta prática tem acompanhamento mensal dentro da Análise Crítica, dentro do próprio indicador TSAP, e quando em desconformidade, causas são identificadas e ações de correção são registradas em follow-ups dentro do painel de bordo.

Esta prática alvo de benchmarking dentro da empresa e hoje ela foi incorporada ao procedimento da diretoria Metropolitana, sendo praticada por todas as unidades de negócio.

A sistemática de avaliação acontece como acompanhamento dos indicadores setoriais (TSAP), através de macroação específica e em Reunião de Análise Crítica, RAC.

Os prazos, as quantidades de vistorias, as vistorias que geraram retrabalho são acompanhados diariamente pela supervisão. Os sistemas utilizados para a realização deste acompanhamento são o SAN, CSI.

Em 2018, após PDCL, foi identificado que para a implantação da segunda fase da prática haveria necessidade de capacitação específica dos colaboradores das agências de atendimento.

RESULTADOS OBTIDOS OU ESPERADOS E SUA ANÁLISE

Os resultados obtidos superaram o previsto, tanto que a partir de 2017, várias UGR's da Organização passaram a adotar esta prática.

- 1) O nº de vistorias abertas entre 2015 e 2018 para aprovação das ligações de água e esgoto projetam queda de 64% (14067 para 5044).
- 2)

Tb.4 - Número de Vistorias



* até mai/18 ** projeção anual

- 2) Queda de 74% nas reincidências nos números de vistorias entre 2016 e 2017. Para 2018, a projeção é que este índice fique próximo a zero.

Tb.5 - Reincidências de Vistorias



3) Eliminação de 12.000 vistorias, gerando economia de R\$ 885.410,00.

Tb. 6 - Vistorias Eliminadas

Vistorias Eliminadas					
Ano	Nº de Vistorias Eliminadas	Custo da Vistoria		Total Economizado	
2016	3.668	R\$	74,00	R\$	271.432,00
2017	4819	R\$	74,00	R\$	356.606,00
2018*	3478	R\$	74,00	R\$	257.372,00
Total	11965	R\$	74,00	R\$	885.410,00

* até mai/18

4) Remanejamento da equipe para realização de serviços com foco no incremento do faturamento (coleta de água em cliente com fonte alternativa, vistoria de fator K, varredura cadastrai, cobrança de débitos, etc.), resultando no aumento de R\$ 352.836,53(fator K) entre 2017 e 2018 e R\$ 1.486.682,78 para fontes alternativas, no mesmo período e R\$ 225.000,00 nas cobranças de débitos.

Tb.7 - Incremento Fator K / Fonte Alternativa

Incremento do Faturamento em vistorias de Fator K			
Ano	Clientes	Valor R\$	
2017	150	R\$	296.179,88
2018	108	R\$	56.656,65
Total	258	R\$	352.836,53

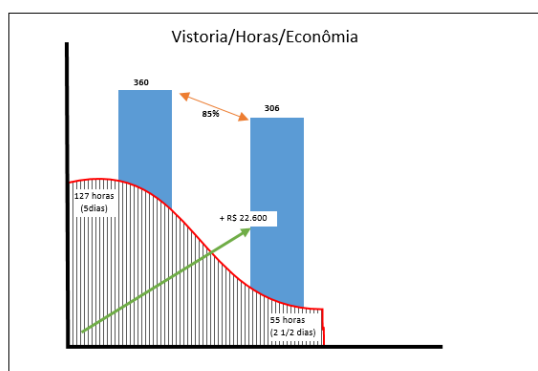
Incremento de Volume e Faturamento em vistorias para Fonte Alternativa			
Ano	Volume/m³	Valor R\$	
2017	81310	R\$	1.311.853,29
2018	22.800	R\$	403.840,67
Total	104110	R\$	1.715.693,96

5) Outro ganho proporcionado pela prática foi o aumento da eficiência em relação entre o pedido e a execução das ligações que caíram de dez (10) para três (3) dias.

Tb.8 - Prazo levado entre o acatamento e a execução da ligação



6) Das 360 vistorias abertas, 306 (85%) foram aprovadas sem a necessidade de vistorias técnicas, gerando uma economia de R\$ 22.650,00 e redução do tempo médio 127 horas (5 dias) para 55 horas (2 dias e 1/2).



CONCLUSÕES

O principal aprendizado com esta prática foi a quebra de paradigmas com relação ao padrão de trabalho antes utilizado. Ela mostrou que a utilização de novas tecnologias pode sim contribuir de forma consistente para a melhoria dos processos. A força de trabalho, que a princípio poderia apresentar alguma resistência à nova proposta, quer pela zona de conforto quer pelo receio de não se adaptar à nova tecnologia, mostrou-se favorável e, de forma até surpreendente, muito adaptável a nova proposta.

O cliente, por seu lado, ganhou uma forma de interatividade e proximidade com a empresa que antes não possuía. A aceitação por parte do consumidor, que também era uma incógnita para os gestores, mostrou-se também muito peculiar e interessante.

Está prática já serviu de *benchmarking* para outras unidades da companhia e hoje está incorporada como prática oficial na empresa, prova que pode também servir de inspiração para outras concessionárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Diagrama de Pareto
<http://www.portalaction.com.br/estatistica-basica/15-diagrama-de-pareto>

GLOSSÁRIO

Benchmarking – Processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais

CSI - Sistema Comercial

€- Diretoria da qual a OC é submetida

FT – Força de Trabalho

Fator K – Carga poluidora de esgoto não doméstica
ITL – Informa Tipo de Ligação
OC – Organização Candidata
OE – Objetivo Estratégico
RAC – Reunião de Análise Crítica
PDCA - *PLAN* - *DO* - *CHECK* - *ACT* ou *Adjust* - método iterativo de gestão
PE – Planejamento Estratégico
PO – Planejamento Operacional
SAN - Serviço de Apoio a Navegação
SS – Solicitação de Serviços
TI- Tecnologia da Informação
TSAP – Taxa de Serviços Executados dentro do Prazo
UGR – Unidade de Gerenciamento Regional