

V-054 - INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PROCESSOS COMERCIAIS COM MELHORIA DO RELACIONAMENTO, AUMENTO DA SATISFAÇÃO E FOCO DO CLIENTE, AGREGANDO VALOR AOS SERVIÇOS E PRODUTOS

Luiz Alberto Saldanha Alves⁽¹⁾

Tecnólogo em Processamento de Dados pela Universidade Bandeirantes - UNIBAN. Pós-Graduado em Gestão Pública pela Universidade de Mogi das Cruzes – UMC. Pós-Graduando em Gestão Empresarial pela Universidade Paulista - UNIP.

Endereço⁽¹⁾: Av. João Paulo da Silva, 635 Apto 73 Bloco 03 – Vila da Paz – São Paulo - SP - CEP: 04777-020 - Brasil - Tel: (11) 5660-5051/98690-3728 - e-mail: luizsaldanha@sabesp.com.br

RESUMO

Em tempos de clientes com opinião mais crítica, as concessionárias de serviços em geral precisam escutar mais e compreender a razão da insatisfação de seus clientes, para um diagnóstico quanto à proposição de soluções; um cliente sem uma proposta de solução torna-se recorrente na reclamação e permanente na insatisfação. Analisando o problema da alta demanda dos serviços comerciais e o não cumprimento destes no prazo, os responsáveis de cada subprocesso (atendimento, análise e programação de serviços) avaliaram a causa da verdadeira insatisfação do cliente. Observando alguns dos principais atributos – como prazo e qualidade, notamos a necessidade de modificar a condução de algumas atividades em cada subprocesso para promover melhorias.

PALAVRAS-CHAVE: Processos, Satisfação, Foco do Cliente, Serviços Comerciais

INTRODUÇÃO – A OPORTUNIDADE

A proposta desenvolveu-se com foco no atendimento de todos os serviços dentro do prazo e principalmente em reduzir a carteira acumulada, que provocava principalmente reincidências nas reclamações do cliente junto aos canais de atendimento.

Aumentar a satisfação do cliente quando de sua manifestação e retornar as informações de forma clara, precisa e que gere maior confiabilidade nos serviços prestados pela área comercial.

Analisando os resultados dos indicadores comerciais em reuniões mensais do processo Vendas e Relacionamento com Clientes, identificamos que não estávamos atendendo no prazo estabelecido a alta demanda de serviços atribuídos ao processo. Assim, os responsáveis de cada subprocesso (atendimento, análise e programação de serviços) avaliaram a causa da verdadeira insatisfação do cliente. Observando alguns dos principais atributos – como prazo e qualidade, notamos a necessidade de modificar a condução de algumas atividades em cada subprocesso para promover melhorias neste quesito.

Taxa de Reclamações por Ligação Faturada												
2016	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Meta	0,35	0,36	0,36	0,37	0,37	0,36	0,35	0,34	0,33	0,31	0,30	0,28
Realizado	0,48	0,39	0,42	0,35	0,31	0,24	0,24	0,24	0,20	0,18	0,18	0,18

Tabela 1 – Taxa de Reclamação por Ligação Faturada dos serviços Comerciais. Valores em %. Base: 253.000 ligações de água gerenciadas (dez/2016). Fonte: Painel de Bordo da unidade.

Analisando o primeiro trimestre de 2016, identificamos que a estratégia aplicada não era suficiente para atingir a meta estabelecida em Planejamento Operacional. Meta esta que alinhada ao objetivo estratégico da Cia. “Ter clientes satisfeitos e aumentar a percepção de valor em serviços e produtos” e fator crítico de sucesso “Cultura de Relacionamento com o Cliente”, que é de total relevância para a condução dos serviços direcionados ao cliente e atendimento às suas expectativas.

Assim, entendemos que toda empresa que zela pela sua reputação e imagem junto aos seus clientes deve promover esforços no sentido de reafirmar seus compromissos com atendimento em prazo, qualidade e buscando soluções que visam à satisfação plena dos mesmos. O não atendimento a estes quesitos implica em maior retorno de reclamações do cliente (pela não satisfação no atendimento) e retrabalhos constantes para os colaboradores, gerando aumento de custo no processo e afetando diretamente a reputação da empresa perante o cliente e a sociedade.

METODOLOGIA E ANÁLISE DE CAUSAS

Inicialmente realizamos a verificação dos principais serviços comerciais solicitados pelos clientes e que impactavam em prazo e qualidade: Alta de Consumo e Exame Predial. Utilizando-se do diagrama de Ishikawa avaliamos desde a fase do acatamento até a conclusão da análise para identificarmos pontos de melhoria no processo:

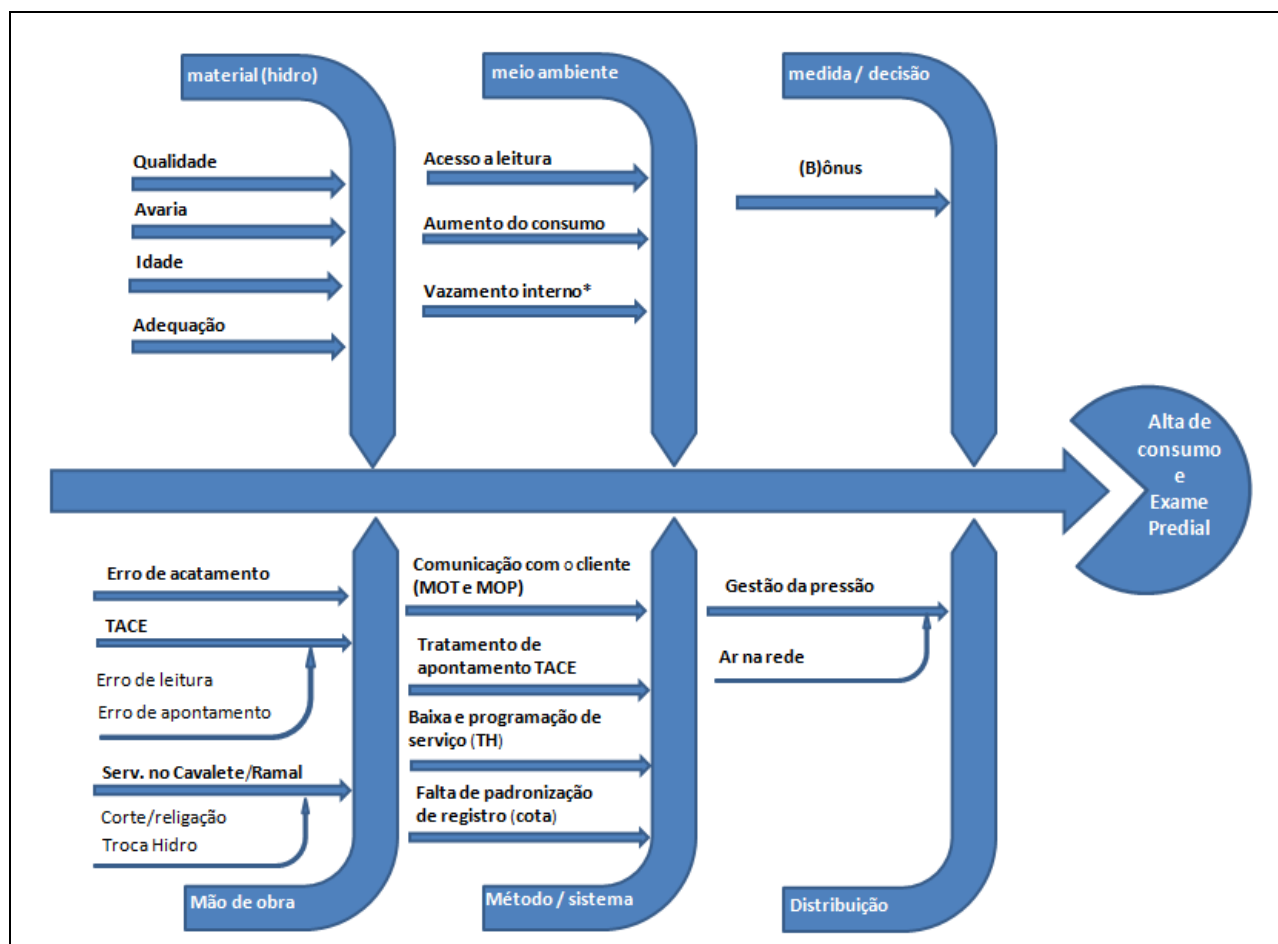


Figura 1 - Esquema de *Ishikawa* para serviços comerciais Alta de Consumo e Exame Predial.

Nesta fase, foram envolvidos os encarregados e colaboradores (backup) de cada subprocesso (atendimento, análise e programação de serviços) e a gestora da área, de forma a analisarmos minuciosamente a causa da verdadeira insatisfação do cliente e identificarmos pontos de melhoria dentro de cada subprocesso que promovam a melhoria do indicador de satisfação do cliente.

A IDEIA, PLANEJAMENTO, CONCEPÇÃO, DESENVOLVIMENTO E VERIFICAÇÃO

A partir da identificação do problema em reunião de análise crítica do processo (realizada com encarregados, gerentes e pessoas chave da área), reunimos os colaboradores das áreas-meio envolvidos (atendimento e programação de serviços) para analisarem o porquê de tal situação apresentada nos indicadores de reclamação e de controle, para e promoverem ideias com objetivo de mitigar os resultados apresentados no 1º trimestre de 2016.

Assim, observamos lacunas nos principais serviços que impactavam no resultado do indicador em prazo e qualidade (Exame Predial e Alta de Consumo, que são os principais serviços solicitados pelo cliente) e percebemos a necessidade de aprimorar o relacionamento com o cliente final, reduzindo situações de retrabalho e atuando de forma proativa na resolução das solicitações, utilizando-se da expertise dos colaboradores dos três processos.

Realizamos um trabalho intenso no sentido de minimizar/eliminar os ruídos existentes entre a unidade x cliente, filtrando os serviços acatados e promovendo maior proximidade ao cliente para identificar a verdadeira causa da reclamação, reduzindo assim reincidências de vistorias e acatamentos indevidos que geravam retrabalho.

Paralelo a esta ação, criamos o “backstage” da agência de atendimento – um grupo de pessoas especialistas em análise e foco em solução de problemas, para apoiar ações do atendimento a clientes com agilidade e qualidade, promovendo um melhor relacionamento junto ao cliente, melhoria na qualidade dos acatamentos e principalmente a “solução” na primeira visita.

Por fim, completando o ciclo de solução, criou-se uma equipe especializada em cobrança para que os clientes devedores tenham a oportunidade de negociar antes que a situação de inadimplência se torne crítica. Esta equipe analisa e estuda os casos focados em: 1) aumentar a arrecadação, 2) reduzir a evasão e 3) reduzir a inadimplência, melhorando o relacionamento com o mesmo.

Os resultados decorrentes das ações iniciadas por este grupo de colaboradores passaram a ser acompanhados nas reuniões de análise crítica de processos e indicadores correlatos.

Padrões	
Responsáveis	Colaboradores da área de programação de serviços/atendimento a clientes/cobrança e faturamento
Metodologia	Análise de causa da insatisfação (Diagrama de Ishikawa)
Atividade	Análise dos serviços solicitados/Relacionamento com cliente/Programação de serviços solicitados.
Periodicidade	Diária.
Proatividade	Sim, desde a análise e pronto contato com o cliente no intuito de resolver dúvidas até a solução da solicitação, bem como acompanhamento em todas as fases do atendimento.

Controle	Sim, por meio de sistema comercial e indicador de processo, além de reuniões de análise crítica.
Abrangência	Foi implantada nas áreas de atendimento a clientes, programação de serviços e cobrança/faturamento. Pode ser implantada em áreas comerciais correlatas.
Continuidade	Início em abril/2016 até o presente.
Coerência	Prática alinhada ao objetivo estratégico da Cia. “Ter clientes satisfeitos e aumentar a percepção de valor em serviços e produtos” e fator crítico de sucesso “Cultura de Relacionamento com o Cliente”
Inter-relacionamento	Inter-relacionada com práticas dos processos operacionais da organização.
Cooperação	Entre as áreas do processo comercial da unidade; relacionamento com os clientes; processos da cadeia de valor.

AVALIAÇÃO E MELHORIA DA PRÁTICA - INDICADOR

A sistemática de avaliação se dá pelo indicador TRLF (Taxa de Reclamação por Ligação Faturada), mencionado anteriormente, além da análise de contas suspensas (meta=15 dias, atendido em 10 dias). Não houveram melhorias após implantação da prática.

Segue detalhamento trimestral do Indicador TRLF por incidência de serviço:

Serviço	mar/17	jan/17	out/16	jul/16	abr/16	jan/16	out/15	jul/15	abr/15
EXAME PREDIAL	445	432	326	382	672	920	640	882	664
ALTA DE CONSUMO	74	242	197	312	539	588	491	299	126

Tabela2 : Evolução dos Serviços Comerciais a pedido do Cliente.

RESULTADOS DA AÇÃO

Após implantação do projeto, ocorreu redução no indicador TRLF da ordem de 62%, traduzindo a melhoria aplicada aos processos que beneficiaram o cliente no que tange aos serviços solicitados. Em face desta redução significativa, as equipes de vistoria intensificaram a realização dos serviços focados em faturamento/arrecadação, impactando nos resultados de redução da evasão de receita em 43% e aumento da arrecadação de 13% ao longo do ano de 2016. Vide outros resultados:

1) Redução do indicador Taxa de Reclamação por Ligação Faturada (TRLF) em 62%:

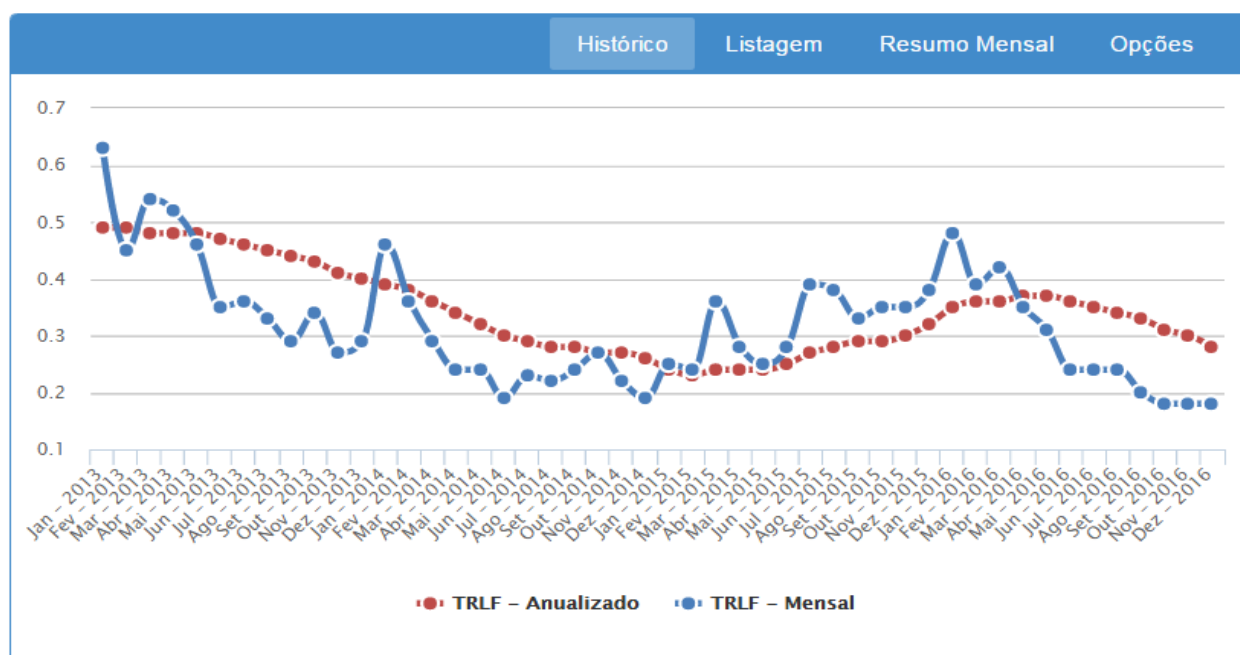
ANTES DO PROJETO

janeiro/2016 = 0,48%;

APÓS IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

junho/2016 = 0,24% => dezembro/2016 = 0,18%

Taxa de Reclamações por Ligação Faturada - Histórico												
2016	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Meta	0,35	0,36	0,36	0,37	0,37	0,36	0,35	0,34	0,33	0,31	0,30	0,28
Realizado	0,48	0,39	0,42	0,35	0,31	0,24	0,24	0,24	0,20	0,18	0,18	0,18



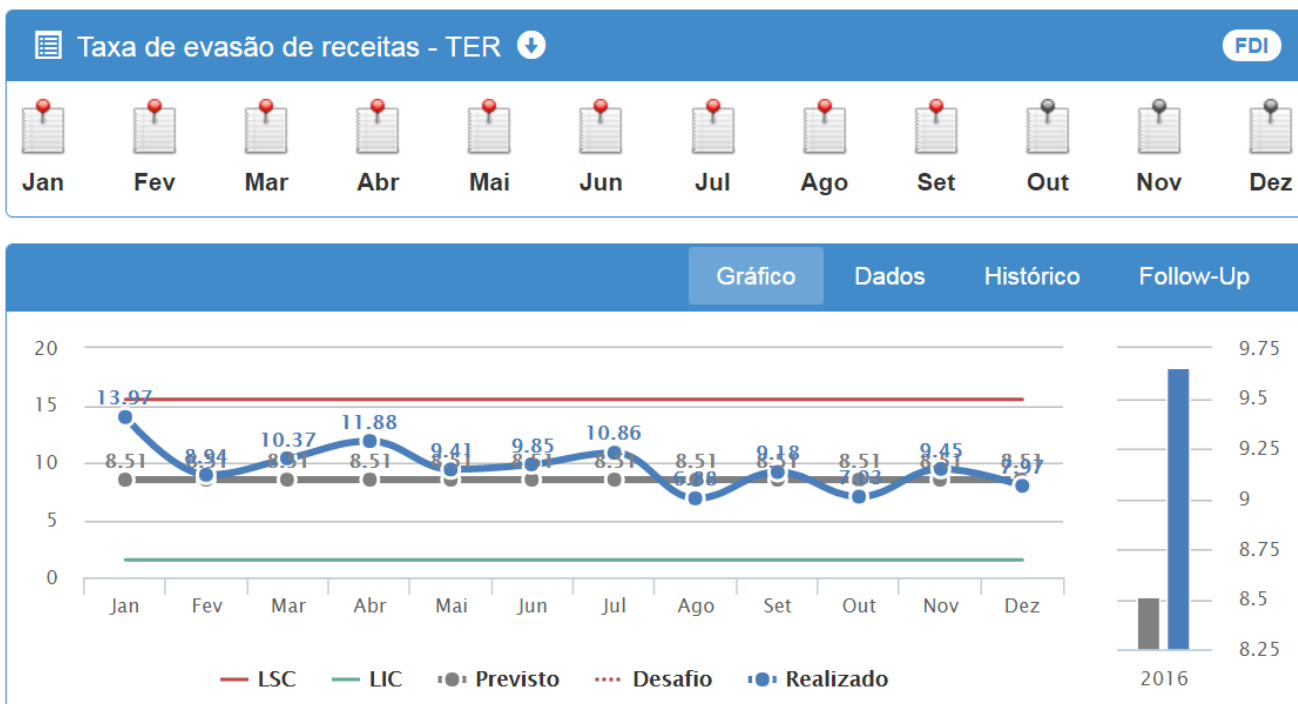
2) Redução no indicador TER - Taxa de Evasão de Receitas em 43%:

ANTES DO PROJETO

janeiro/2016 = 13,97%;

APÓS IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

junho/2016 = 9,85% => dezembro/2016 = 7,97%



3) Redução em vistorias acatadas em sistema Comercial em 65%:

ANTES DO PROJETO

APÓS IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

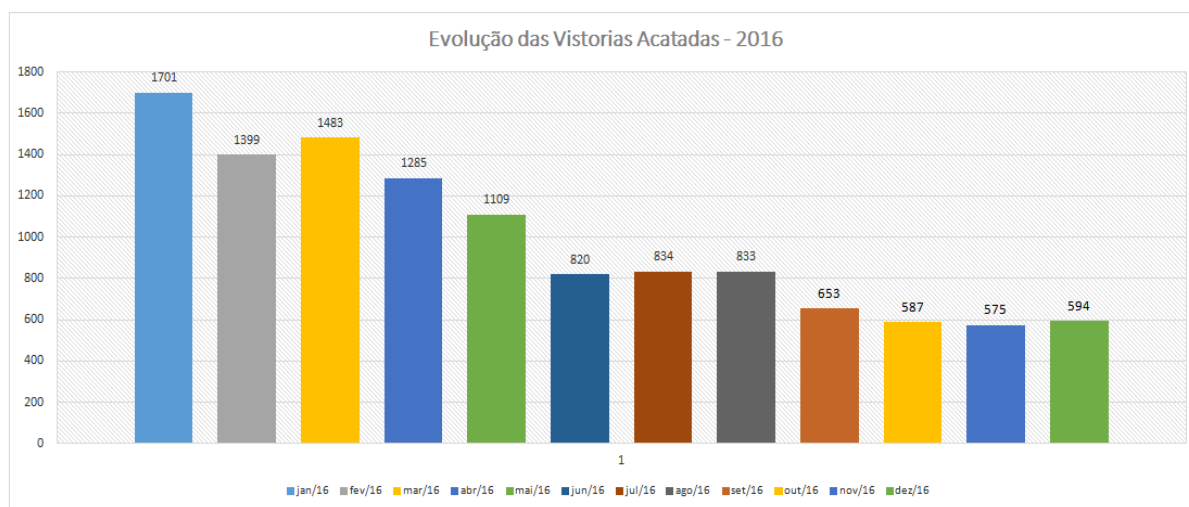
janeiro/2016 = 1.701 vistorias;

junho/2016 = 820 vistorias => dezembro/2016 = 594 vistorias

Serviço	dez/16	nov/16	out/16	set/16	ago/16	jul/16	jun/16	mai/16	abr/16	mar/16	fev/16	jan/16
EXAME PREDIAL	351	346	326	334	365	382	441	563	672	849	779	920
ALTA DE CONSUMO	211	203	197	264	359	312	343	491	539	542	485	588
COBRANCA POR MEDIA	13	12	36	26	63	60	26	32	35	52	107	155
VERIFICAR A EXISTENCIA DE LIG. DE AGUA	19	14	28	27	35	68	6	16	28	23	17	29
VERIFICAR EXISTENCIA LIGACAO DE ESGOTO	0	0	0	2	11	12	4	7	11	17	11	9
TOTAL SERVIÇOS	594	575	587	653	833	834	820	1109	1285	1483	1399	1701

Pós Implantação

Pré - Implantação



BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS PARA AS PARTES INTERESSADAS

Observamos que as equipes tiveram um foco maior no sentido de promoverem soluções assertivas e que fossem de encontro ao que o cliente espera, sem deixar de utilizar-se dos procedimentos empresariais na resolução dos problemas trazidos, garantindo confiabilidade e maior comprometimento que atendem às expectativas do cliente. Para o acionista, promover confiabilidade nas ações que geram valor agregado à Cia. e ao cliente; e para o cliente a melhoria do relacionamento com agilidade, qualidade, transparência e objetividade no que tange às suas solicitações, garantindo maior satisfação.

CONCLUSÕES

No mundo globalizado que vivemos, onde o cliente tem a necessidade de soluções práticas e rápidas, sem deixar de buscar sua satisfação, as lideranças nas empresas de serviços devem promover ações que atendam estes anseios e ao mesmo tempo busquem eficiência em seus processos com melhoria contínua, consistência de propósitos e proatividade, sem deixar de lado as questões inerentes ao bom relacionamento, além de promoverem resultados consistentes com a sua estratégia, valores e visão de futuro, inovando sempre que se percebe a necessidade de melhorias junto ao cliente final e, por consequência, em seus próprios resultados.

Diante do exposto, podemos concluir que a integração entre as áreas, a motivação da força de trabalho canalizando esforços para o atendimento às necessidades dos nossos clientes fizeram com que os nossos indicadores tivessem um desempenho bem satisfatório: Queda de 62% no TRLF, Queda de 43% na TER e Redução em 65% nos 2 principais Serviços Comerciais.