

APERFEIÇOANDO A OPERAÇÃO E SERVIÇOS COM BASE NAS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES

Nome do Autor Principal⁽¹⁾

Anderson Torres Martins Carvalho, Técnico em Sistemas de Saneamento atuando no Processo Água da UGR Santo Amaro, Mestrando em Administração.

Nome do Autor⁽²⁾

Engenheira Carla Regina Gregorio Brevilieri

Nome do Autor⁽³⁾

Engenheiro Luciano Carlos Sandrini

Nome do Autor⁽⁴⁾

Tecnólogo Evandro Vale Almeida

Nome do Autor⁽⁵⁾

Prof. Dr. Abel Dionizio Azeredo

Endereço⁽¹⁾: Av. Adolfo Pinheiro, Nº2233 – Chácara Santo Antônio – São Paulo - SP - CEP: 04733-400 – País: Brasil - Tel: +55 (11) 5683-3748- e-mail: atmcarvalho@sabesp.com.br.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar como as reclamações dos clientes devem ser encaradas para a análise do processo e de como aperfeiçoar os processos como foco nas demandas dos clientes. O trabalho apresenta uma análise com base na experiência, percepções, reclamações e retrabalhos para a construção de um modelo para atendimento as necessidades do cliente visando a diminuição do impacto das manutenções, diminuição da recorrência e aumento da satisfação do cliente.

O trabalho foi desenvolvido com a criação de dashboard conectado a um banco de dados que cruzou as informações de serviços efetuados pela unidade, reclamações dos clientes, manutenções realizadas e serviços solicitados pelos clientes.

Com o cruzamento dos dados foi possível apresentar as consolidações através de painel de indicadores construídos através da ferramenta Power BI®. Com os resultados estratificados foi possível gerar um planejamento para atender as demandas dos clientes, entender os principais problemas que geram a maioria das reclamações e atuar para mitigá-los.

PALAVRAS-CHAVE: Melhoria da Qualidade, Diminuição de Reclamações, Gerenciamento de Serviços.

INTRODUÇÃO

A prestação de serviço voltado a percepção do cliente vem tomando proporções enormes, cada vez mais a opinião/ reclamação vem sendo utilizada de forma a melhorar os serviços prestados. Conforme sugerido por Johnston (2001) as reclamações devem ser utilizadas não como um problema a ser resolvido e sim como uma oportunidade para que a organização melhore seus processos, serviços e conseqüentemente o seu desempenho financeiro.

O processo de atendimento ao cliente parece lógico porem conforme Johnston e Michel (2008) ainda são poucas as empresas que adotam políticas de atendimento as reclamações de modo a ouvir seus clientes, ainda sobre o assunto Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M.(2005) afirmaram que apenas 4% dos clientes são ouvidos pelas empresas e os 96% restantes possuem no mínimo problemas graves e/ou sérios em 25% dos casos e que deveriam receber tratamento especial.

Com este enredo, este trabalho visa “escutar” nossos clientes em busca da solução dos seus problemas, utilizando suas reclamações e reivindicações como inputs no planejamento dos serviços e renovação de infraestrutura da empresa bem como utilizar os dados para evidenciar os maiores problemas e elaborar ações para eliminar ou no mínimo mitigar seus efeitos.

OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é apresentar uma opção para alinhar-se as diversas ferramentas já existentes no mercado conforme definido por Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M.(2005) utilizando-se de uma nova ferramenta de apresentação de indicadores - dashboard – Power BI®.

Com a utilização desta ferramenta este trabalho visa fornecer uma experiência mais visual e interativa para evidenciar os maiores problemas e as maiores reclamações e juntamente com a experiência operacional propor soluções inovadoras com foco na resolução dos problemas do cliente.

Neste trabalho será apresentada a ferramenta delimitada pelas reclamações oriundas do problema geral: “falta d’água”.

METODOLOGIA

Para a concepção da ferramenta que gerou este trabalho foi utilizada:

- Banco de Dados de Acatamento: Base de dados de serviços solicitados pelo cliente e que de fato geraram um serviço para o setor de operação de água, neste trabalho delimitados o serviço de falta d’água.
- Banco de Dados de Reclamação: Base de dados que contemplam todas as reclamações, contendo os dados das reclamações, os motivos e os dados dos clientes.
- Banco de Dados Serviços Realizados: Base de dados que contém todos os serviços executados e a sua descrição.
- ArcGIS Map: Sistema de Informação Geográfica utilizado para criação, modelagem e edição de mapas, compilação e análise de informações georreferenciadas.
- Power BI®: Ferramenta da Microsoft® de análise de negócios e business intelligence.

A busca pela otimização de processos e atendimento as reclamações dos clientes devem ser integradas de tal forma a que a otimização leve em conta as reclamações e as reclamações sirvam de base para a tomada de decisão para a priorização ou seleção de obras necessárias para a melhoria contínua dos sistemas de abastecimento.

Na primeira etapa os bancos de dados foram sincronizados e cruzados utilizando como chave mestra (identificação unívoca para cruzamento de dados entre bancos distintos) o código de cliente, com isto foi possível geral um novo banco georreferenciando os clientes aos problemas, conforme abaixo:

Tabela 01: Quadro de Reclamações x Problemas.

Descrição Ocorrência	Quant
MANUT DE REDE	502
MANUT DE EQUIPAMENTO	228
INTERMITENCIA ABAST	123
INSUFIC ADUCAO	39
Total	892

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Na tabela acima fica claro como maior causador de reclamações de falta d’água como sendo o serviço de manutenção de rede. Aprofundando um pouco no *dashboard* mais podemos chegar onde essas manutenções mais ocorrem, conforme figura 01:

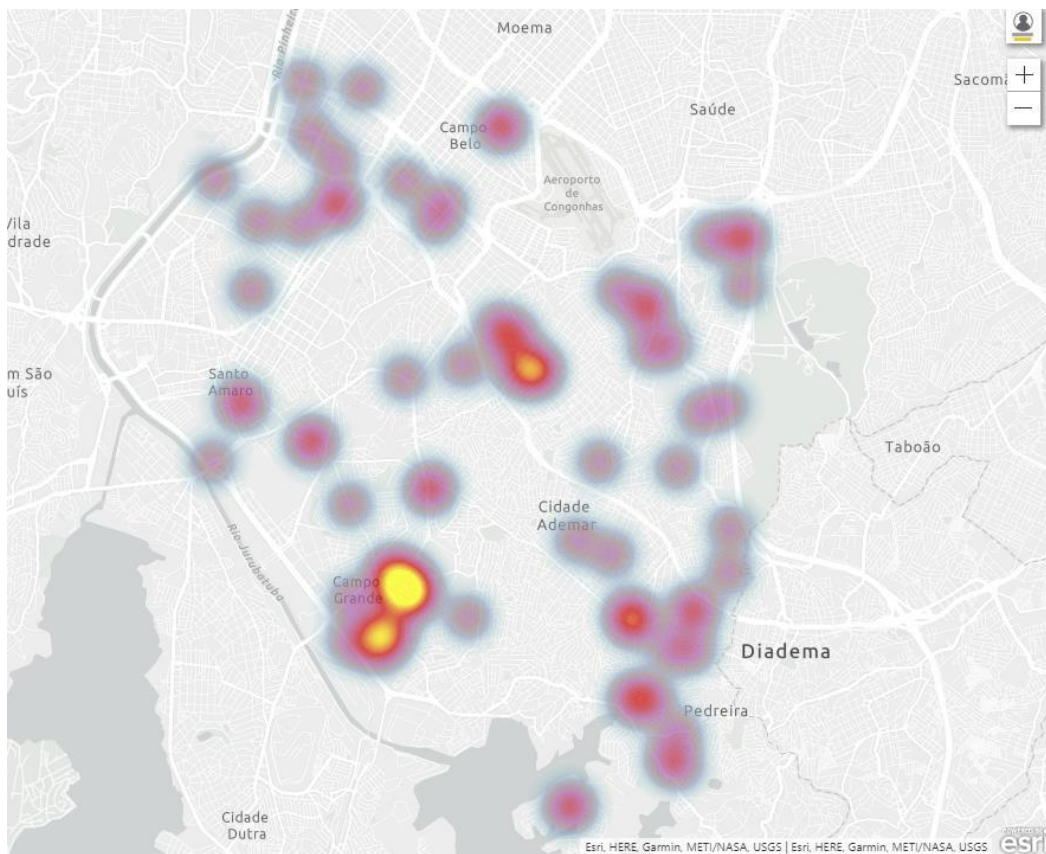


Figura 01: Mapa de Calor - Georreferenciamento das Manutenções de Rede D'água.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Na segunda etapa os dados foram dispostos em um dashboard para a visualização de todas as ocorrências, separados por dia e mês (Neste caso a segregação por mês é utilizada para análise do indicador que é mensal), somatizadas por tipo de entrada.

Tabela 02: Somatizações das Reclamações por Tipo de Entrada.

Mês	Dia	Consulta	Acatamento	SubTotal
fevereiro	1	100	8	108
fevereiro	2	17	17	34
fevereiro	3	5	5	10
fevereiro	4	2	3	5
fevereiro	5	32	10	42
fevereiro	6	58	11	69
fevereiro	7	84	16	100
fevereiro	8	53	22	75
fevereiro	9		16	16
fevereiro	10	8	8	16
fevereiro	11	10	12	22
fevereiro	12	23	1	24
fevereiro	13	15	9	24
fevereiro	14	9	13	22
fevereiro	15		8	8
fevereiro	16	34	3	37
fevereiro	17	58	18	76
fevereiro	18	22	14	36
fevereiro	19	99	17	116
fevereiro	20	127	35	162
fevereiro	21	13	9	22
fevereiro	22	15	3	18
fevereiro	23	11	10	21
fevereiro	24	26	4	30
fevereiro	25	26	6	32
fevereiro	26	1	3	4
fevereiro	27	3	7	10
fevereiro	28	13	1	14
fevereiro	29	28	14	42
Total		892	303	1195

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Por tipo de entrada podemos definir:

- Consultas: Reclamações recebidas onde é de conhecimento da empresa que no momento o abastecimento está sendo comprometido devido a uma manutenção ou ocorrência. A sua conclusão se dá pela descrição da obra ou manutenção que a ocasionou (Como por exemplo: Queda de energia em elevatória, obras de infraestrutura ou manutenções, etc.).
- Acatamentos: Reclamações recebidas onde não é de conhecimento da empresa que no momento o abastecimento está sendo comprometido devido a uma manutenção ou ocorrência. A sua conclusão se dá através do lançamento do serviço executado para a solução do problema (Por exemplo: Troca de ramal defeituoso, hidrômetro com avaria, baixa pressão local na rede de abastecimento, etc.).

Na terceira etapa os dados foram dispostos em um dashboard para a visualização de todas as conclusões de acordo com a entrada, ou seja, para os acatamentos foram gerados os fechamentos e para as consultas os motivos que levaram a reclamação, a figura a seguir demonstra estes dados de forma somatizada:

ACATAMENTOS		CONSULTA	
Serviço	Quant	Descrição Ocorrência	Quant
FALTA DE AGUA GERAL	303	MANUT DE REDE	502
Total	303	MANUT DE EQUIPAMENTO	228
		INTERMENCIA ABAST	123
		INSUFIC ADUCAO	39
		Total	892
FECHAMENTOS		CodMano	Descrição Manobra
DESCSERVEXE	Quant		Quant
FALTA DE AGUA GERAL SOLUCIONADA	250	908229	RECUPERACAO DO ABSTECIMENTO APOS MANUT REDE R ANTONIO DO CAM
FALTA DE AGUA LOCAL SOLUCIONADA	165	908073	INSTALACAO DE VALVULA REGISTRO NA RUA ANTONIO DE CAMPO X RUA
POUCA PRESSAO DE AGUA GERAL SOLUCIONADA	61	906080	Distrito de Medi?o e Controle (a) -> DMC ALVARENGA II , RUA
POUCA PRESSAO DE AGUA LOCAL SOLUCIONADA	60	906746	MANUTENCAO NO SETOR DA EEA VILA DO ENCONTRO ZONA ALTA SENDO
TRATA-SE DE OUTRO SERVICO	47	906590	MANUTENCAO DE REDE RUA LATIF FAKHOURI X R.CAVAS NA VILA SANT
CANCELADO A PEDIDO DO CLIENTE	46	906845	MANUT EQUIPAMENTO VRP ALLSON SIMOES
MUITA PRESSAO DE AGUA GERAL SOLUCIONADA	10	907669	MANUTENCAO DA VRP ESTADO DE SAO PAULO
NADA CONSTA NO LOCAL	5	908696	MANUT REDE AGUA R MARIA BALDINATA ZUNTA N 82
IMOVEL FECHADO	3	907811	MANUTENCAO DA VRP ESTADO DE SAO PAULO
RESPONSABILIDADE DO CLIENTE	3	906514	MANUTENCAO DE REDE DE AGUA
VISTORIADO LOCAL IDENTIFICADA A SITUACAO	2		
IMOVEL NAO ESTA LIGADO A REDE DA SABESP	1		
Total	653	Total	892

Figura 02: Somatizações das Conclusões por Tipo de Entrada.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Na quarta e última etapa os dados foram dispostos em um dashboard para a visualização de todos os dados e apresentação do indicador (Número de Reclamações/ Número de Clientes * 1.000).

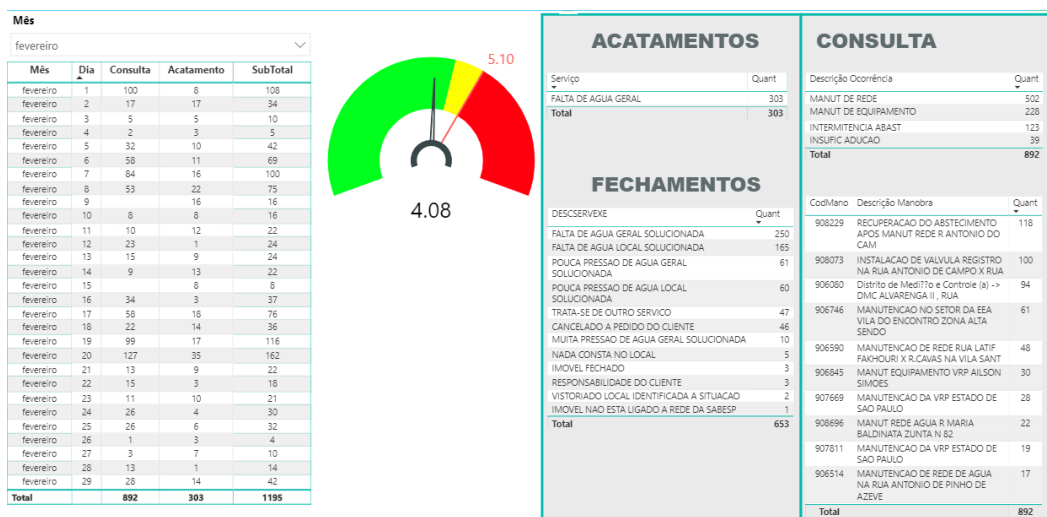


Figura 03: Dashboard de Reclamações de Falta D'água.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

RESULTADOS

Este trabalho foi necessário para ajuda no planejamento para as obras da empresa, a organização sentiu a falta de estudos e bases para a tomada de decisão das ações a serem priorizadas para o próximo ciclo. Com a criação do painel foi possível delimitar, selecionar e priorizar as ações que impactariam diretamente na redução das reclamações dos clientes no processo água.

Após a rodada do planejamento as ações foram orientadas a diminuição do indicador IRPT (índice de reclamações de problemas totais), com execução de obras e serviços voltados ao atendimento das maiores incidências no dashboard das reclamações.

Com a ações ainda em andamento já é possível verificar uma forte tendência de queda do indicador conforme figura abaixo:

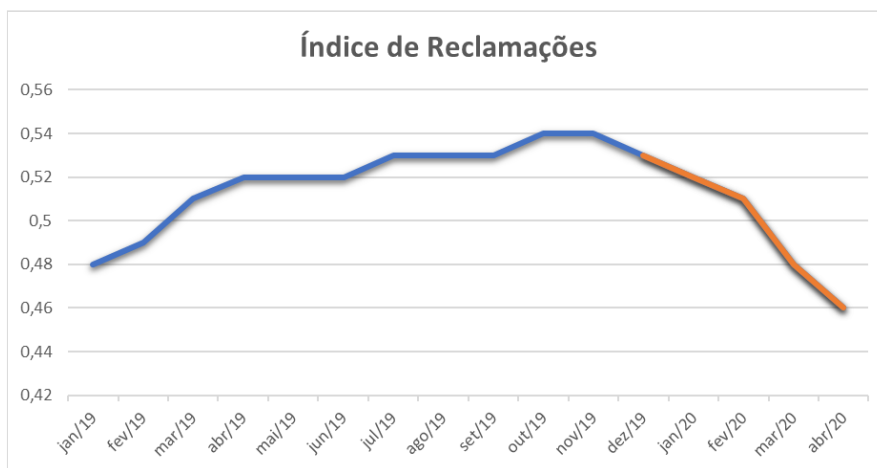


Figura 04: Gráfico – Evolução das Reclamações Totais.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Com o gráfico acima é possível verificar o período antes do trabalho (em azul), e após o trabalho (em laranja) com a priorização de ações para diminuição das principais causas de reclamações.

CONCLUSÃO

Este estudo permitiu uma melhor compreensão acerca das reclamações dos clientes e do entendimento das ações necessárias para a implementação de melhorias para atendimento ao cliente.

Com base neste estudo foi possível analisar a aderência das ações de engenharia para mitigar as ocorrências de maior impacto nos clientes. A metodologia de priorização em função dos maiores motivos de reclamações demonstra ser assertivo em suas indicações.

Observa-se também uma melhora na relação com o cliente, uma vez que o número de reclamações vem caindo desde a implementação do dashboard.

Contudo este trabalho não finaliza nem tem a pretensão de encerrar todas as reclamações, porém direciona para caminhos futuros, uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes e a personalização no atendimento demonstra ser um grande desafio para o futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOHNSTON, R. **Linking complaint management to profit**. *International Journal of Service Industry Management*, v. 12, n. 1, p. 60-69, 2001.

JOHNSTON, R.; MICHEL, S. **Three outcomes of service recovery: customer recovery, process recovery and employee recovery**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 1, p. 79-99, 2008.

MACHADO, C. S. et al. **Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. São Paulo: Atlas, 1999.