 IGS Inovação da Gestão	PNQS Formulário IGS 2022 Prêmio da Inovação da Gestão em Saneamento Ambiental	ID Case 204
--	--	------------------------------

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

MANTER TODOS OS ENUNCIADOS, INCLUSIVE ESTE, E NUMERAR AS PÁGINAS.

LIMITE DE PÁGINAS DO FORMULÁRIO PREENCHIDO: 13 páginas (não inclui Glossário e Bibliografia), formato tamanho A4. fonte Arial ou Times New Roman, tamanho 10. Tabelas Arial 8, Figuras Arial 6. Apenas o conteúdo relatado será avaliado utilizando o “Quadro de Notas IGS” da publicação “Critérios IGS 2022”, não havendo fatores estéticos.

Salvar arquivo em formato PDF para ser enviado, com o nome “IGS 2022 XXX - YYYYYYYYY”, onde “XXX” é o ID do Case e “YYYYYYYYYYY” é o nome do Case. O ID é o número dado pelo site ao preencher a Ficha de Elegibilidade e o nome do Case é o que foi informado na Ficha de Elegibilidade. Não é permitida a alteração no nome do Case submetido à Elegibilidade. Caso isso ocorra, o CNQA não se responsabiliza pela não localização da Ficha de Elegibilidade aprovada, e, por consequente, perda da submissão do Case ao IGS.

No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com o CNQA, pelo e-mail cnqa@abes-dn.org.br.

RESUMO DO CASE

Nome do Case (prática de gestão implantada) - o mesmo da Ficha de Elegibilidade, máximo 60 caracteres Inovação na Centralidade do Cliente COPASA MG: Aceleração digital humanizada Informar o ano de implantação ao lado.	Case submetido em ciclo IGS anterior? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Ano implant. (últ 3 anos) 2019
Tema central da Prática <input checked="" type="checkbox"/> Adaptação Digital <input type="checkbox"/> Gestão Avançada <input type="checkbox"/> Livre (Fornecedores)		
Resumo da prática de gestão e de seus resultados: (Até 20 linhas, baseado no resumo informado na respectiva Ficha de Elegibilidade) A COPASA possui 640 concessões de Água / Esgoto no Estado de Minas Gerais, com uma carteira de mais de 5 milhões de economias. Em 2019, instituiu uma Diretoria de Relacionamento e Mercado, estabelecendo um plano estratégico para atuação na CENTRALIDADE DO CLIENTE, visando ações direcionadas para a MODERNIZAÇÃO E HUMANIZAÇÃO DA JORNADA E TRANSFORMAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE. Ressalta-se que este processo de modernização está em consonância com a Declaração Estratégica da Companhia, que tem o cliente no centro do negócio com o propósito de “cuidar da água e gerar valor para as pessoas”. Para o processo de implementação iniciou-se por um diagnóstico, com mentoria externa, das jornadas dos clientes, identificação de personas, com métodos e técnicas de causa e efeito, <i>workshops e brainstorming</i> , envolvendo times multidisciplinares, stakeholders e clientes, além de benchmarking com outras empresas. Como efeito do diagnóstico, foram identificadas oportunidades de melhorias em processos e soluções digitais inteligentes, em especial, em que 98% dos atendimentos eram feitos nas agências presenciais pela indisponibilidade dos serviços nos canais digitais, apenas 10% ofertados; com tempo médio de espera pelo cliente para atendimento de em média 2 horas, além de capacidade de atendimento no Call Center de apenas 60%, resultando em chamadas não atendidas e abandonadas. Assim, o PROCESSO DE INOVAÇÃO baseou-se, no primeiro momento, nas seguintes premissas: a) ampliação do portfólio de serviços na Agência Virtual; b) automatização da URA do Call Center, com priorização dos serviços emergenciais; c) implantação do sistema CRM (Dynamics) para gestão de protocolo de atendimento; d) reestruturação dos processos de atendimento nas lojas presenciais e implantação da loja conceito; e) implantação do assistente virtual Chico; f) Implantação da plataforma Omnichannel integrando WhatsApp Enterprise e Chatbot; g) Treinamentos; h) Implantação e tratativas de pesquisa de satisfação qualitativa e NPS; i) Implantação de pagamento digital com cartão de crédito e PIX com CRCode na fatura. O resultado esperado, após sua implementação, é de 10% sobre o desempenho dos indicadores de atendimento digital e de 2% no nível de satisfação pós atendimento dos canais Call Center e Agência Presencial.		
No caso de Case já submetido em ciclo anterior, mesmo com outro nome, incluir acima aspecto que evoluiu na Prática ou Resultados desde então A QUALIDADE DESSE RESUMO É PONTUADA NAS QUESTÕES “B.2” – RESUMO DA PRÁTICA E “C.1” – RESUMO DO RESULTADO		

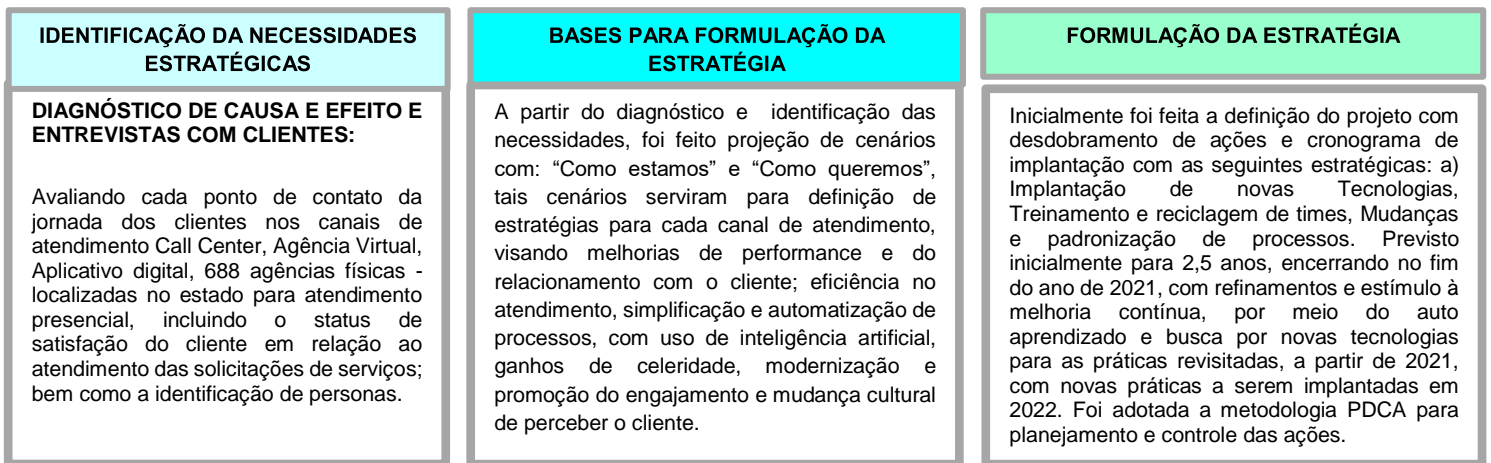
INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Denominação da organização candidata: Diretoria de Relacionamento e Mercado	Trata-se de: <input type="checkbox"/> Organização completa <input checked="" type="checkbox"/> Unidade Autônoma <input type="checkbox"/> Unidade de Apoio	É ou fornece para Operador direto ou concessionário de: <input checked="" type="checkbox"/> Abastecimento de água <input checked="" type="checkbox"/> Esgotamento sanitário <input type="checkbox"/> Manejo de águas pluviais <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de resíduos sólidos urbanos <input type="checkbox"/> Manejo de efluentes industriais
Atividades principais da organização candidata: Relacionamento com Cliente, Faturamento, Arrecadação, e Serviços; Relacionamento com Órgãos Reguladores; Gerenciamento da Agenda ESG e Inteligência e Mercado.	Endereço principal da organização candidata: R. Mar de Espanha,525,Santo Antônio, Belo Horizonte/MG	
Quantidade de empregados próprios da org. candidata (porte): 1500 colaboradores	CNPJ da organização candidata: 17.281.106/0001-03	
Razão social responsável pela organização candidata: Companhia de Saneamento de Minas Gerais	Email Autor: natalina.lopes@copasa.com.br Fone Comercial Autor: 31 3250 2008 Celular Autor: 31 9909 4064	
Nome do Autor, para se obter informações adicionais: Natalina Lopes – Assessora de Diretoria	Dirigente responsável que autoriza a candidatura Guilherme Augusto Duarte de Faria	
DECLARAÇÃO A organização candidata concorda em responder consultas do Especialista para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o	AUTENTICAÇÃO O dirigente responsável pela organização candidata autoriza a submissão do Case à ABES e responsabiliza-se pela autenticidade das informações	

Case ser finalista, concorda em responder consultas para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.	fornechas, bem como autoriza sua análise pelos Especialistas designados pelo CNQA e divulgação do Case, no caso de ser declarado finalista.
A. A OPORTUNIDADE (peso 15)	
A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?	
Informar de que forma a oportunidade surgiu ou foi identificada.	
Destacar eventuais sistemáticas de estímulo à inovação (atividades ou programas de sugestão ou de experimentação ou similares) ou de análise/avaliação de desempenho, que levaram à identificação da oportunidade e desenvolvimento da ideia. Complementar com informações sobre o potencial de ganhos que foi estimado com a adoção de abordagem original ou inusitada ou sobre resultados adversos identificados em análises/avaliações de desempenho realizadas no período anterior ao desenvolvimento da ideia.	
Descrever a ligação da oportunidade com os objetivos estratégicos da organização, incluindo de potencialização do desenvolvimento sustentável.	
Informar como essa oportunidade se manifesta ou pode se manifestar no setor, segundo fontes conhecidas.	
Fatores de avaliação	
A.1.1 Origem da oportunidade	
A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização	
A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor e para sociedade ou meio ambiente	

A.1.1 Origem da Oportunidade

A iniciativa para a identificação da oportunidade foi efetivada pela Diretoria de Relacionamento e Mercado, com protagonismo e ineditismo, no momento em que foi instituída, em 2019, a partir do estabelecimento em seu planejamento estratégico, da *Transformação do Relacionamento com os Clientes*, focada nos impactos da Jornada do Cliente e na busca por melhoria de *skills* nos processos comerciais da Companhia, atrelada a reformulação da Declaração estratégica da COPASA MG em que posiciona o cliente no centro do negócio. Sob esta ótica, a concepção do *Plano de Ação para promover a Centralidade do Cliente de forma mais digital e humanizada* foi baseada nas seguintes premissas:



EVOLUÇÃO DA OPORTUNIDADE E DA ESTRATÉGIA

O Diagnóstico de Causas e Efeitos, aplicado em 2019, foi subdividido da seguinte forma: levantamento de sugestões com a realização de *Workshops* e técnicas de *brainstorming* destinados aos times multifuncionais da Companhia – que, com suas vivências apontaram diversas oportunidades de melhoria – uso da metodologia Canvas e Matriz SWOT-conferindo geração de valor ao projeto; mapeamento da jornada do cliente através da identificação dos personas; entrevistas com grupos focais de *stakeholders*, inclusive clientes – ambos, conduzidos por empresa de consultoria contratada -, além de *benchmarking* com empresas de tecnologias e do mercado; revisitação de processos e levantamento de informações de desempenho dos canais de atendimento, considerando performance de níveis de serviços e qualidade de satisfação do cliente, via dados *business* organizados, estruturados, analisados; visitas “*in loco*” por amostragem às agências de atendimento com entrevistas com clientes.

Ressalta-se que, esse diagnóstico – por meio de formação de equipe multifuncional - é prática estabelecida na Companhia para implementação de novos processos; refinamentos e no caso de implementação de práticas decorrentes de novas legislações. Também, a matriz PESTAL/ SWOT é praxe da prática de diagnóstico na COPASA MG.

O resultado do diagnóstico no âmbito do relacionamento com o cliente apontou as principais lacunas e oportunidades de melhoria descritas abaixo:

- 1) Indisponibilidade de serviços nos canais digitais, sendo apenas 10%, obrigando os clientes a procurarem as agências presenciais para solicitarem suas demandas, com isso foi identificado imensas filas nas agências, com tempo médio de espera de 2 horas (cliente chegava a esperar até 4 horas), sem procedimento de priorização, ou seja, um cliente que comparecia para solicitar uma 2ª via (uma solicitação rápida - em média 2 minutos de atendimento), ficava esperando horas. Nesse contexto, 98% dos serviços eram solicitados nas agências presenciais e apenas 2% virtualmente. Como plano de melhoria foi apontada a necessidade de ampliação de serviços nos canais digitais, com implementação de tecnologias de modo a promover a digitalização dos serviços para minimizar imensas filas nas agências físicas e dar opções que facilitarão a vida dos clientes.
- 2) Identificada a necessidade de implantar sistema de atendimento por agendamento, de modo a diminuir filas e promover a migração de atendimentos para os canais digitais.
- 3) Necessidade de implantação de um sistema de CRM - *Customer Relationship Management* para gerenciamento do relacionamento com os clientes, com protocolo único, de modo a evitar a duplicidade de solicitações dos clientes com a geração de mais de um protocolo por serviço, bem como promover governança dos dados, com histórico de registros dos clientes, pois havia uma limitação nas extrações de dados para análise, monitoramento e tomada de decisão, uma vez que

as demandas dos clientes eram registradas de forma limitada no sistema comercial - SICOM, onde não possuía funcionalidades para registrar todas as demandas do cliente num mesmo protocolo, havendo, assim, a limitação de registro individual de Ordem de Serviço, sendo passível mais de um registro de um mesmo serviço, além de não permitir todos os registros de reclamações advindas pelos clientes.

- 4) No Call Center foi identificado solução analógica sem inteligência na URA (Unidade de Resposta Audível – atendimento eletrônico) e com limitação de chamadas entrantes (acima de um número X de clientes na linha, era bloqueado e derrubava as demais ligações). Com isso, todas as chamadas eram totalmente dependentes de um humano o que ocasionava alto tempo de esperada e 60% de abandonos / clientes não atendidos. Daí identificada a necessidade em construir solução tecnológica com URA cognitiva e automatização de serviços.
- 5) Identificada necessidade de implantação de uma solução digital de atendimento, com omnicanalidade e disponibilização de outros canais de atendimento como WhatsApp e Webchat.
- 6) Identificada necessidade de implantação de plataforma de mensageria (disparo de mensagens através de SMS e Email) em que fosse possível conversar com o cliente de forma ativa e proativamente, uma vez que a comunicação com os clientes era somente de forma receptiva e passiva.
- 7) Necessidade de um programa de treinamento e engajamento dos times de relacionamento com o cliente, de forma a absorver as mudanças e adotarem melhorias para promover excelência na experiência do cliente.
- 8) Necessidade de implantar pesquisas de satisfação para gestão da qualidade do atendimento ao cliente.
- 9) Necessidade de disponibilização de meios de pagamentos digitais.
- 10) Necessidade de melhorias e modernização nas infraestruturas das agências físicas de atendimento.

No aprendizado organizacional, as oportunidades acima detectadas deram origem ao projeto de *Reestruturação dos Canais de Relacionamento* constituído de duas etapas na linha do tempo:



Acelerar para inovar: melhoria do índice atual de autoatendimento; implantação do CRM; automatização Call Center; agendamento do atendimento para a totalidade das agências, mudanças no processo de atendimento.



Inovar para transformar: após concluída a primeira etapa, implantação da Solução *Omnichannel* para os canais; implantação da pesquisa nos pontos de contato dos clientes, avaliação e viabilidade de implantação de novos canais.

SOLUÇÃO INOVADORA DIGITAL

Melhoria da capacidade de atendimento dos canais, implantação de soluções inteligentes integradas para os canais; melhoria da performance de indicadores de desempenho; ampliação dos canais de atendimento e migração gradual para os canais digitais. O projeto estima potencial de ganho da ordem de 10% no volume da digitalização dos serviços dos canais atuais de atendimento e 2% no nível de satisfação das pesquisas, junto aos clientes dos canais de relacionamento. Além da base de dados única, com a implantação do CRM e expectativa de atendimento ao cliente com histórico de contatos em qualquer canal de atendimento em tempo real.

A.1.2 Relevância da Oportunidade para a organização

A COPASA MG possui em sua base cadastral, mais de 5 milhões de economias, sendo que entram mais de 2,5 milhões de solicitações de serviços pelos clientes nos canais de atendimento. Toda a gestão do relacionamento com o cliente é feita pela Diretoria de Relacionamento e Mercado, mobilizando mais de 1,5 mil pessoas de equipe própria, assessoria e contratados. A melhoria da estruturação de processos, base para a gestão e para expansão dos canais de atendimento e implementação de soluções integradas e inteligentes está diretamente relacionada ao foco do cliente, de modo a compreender à expectativa de modernização de plataformas para que os clientes tenham alternativas de atendimento em canais digitais intuitivos e amigáveis, com tecnologia de inteligência artificial, como os praticados no mercado, que forneçam resposta rápida às solicitações de serviços, evitando filas presenciais e telefônicas e dispêndio de tempo do cliente. Também possibilita a melhoria da performance das equipes de atendimento, que podem atuar de forma otimizada tanto no atendimento presencial, quanto em estrutura de *backoffice* (atendimento interno às demandas do cliente, oriundas de vários canais de atendimento seja digital ou presencial) estimuladas pela prática de atendimento eficiente ao cliente, otimizado, personalizado, mais humanizado e empático, possibilitando, assim, maior engajamento aos propósitos estratégicos da CENTRALIDADE DO CLIENTE e motivação para melhorar a experiência e fidelizar os clientes.

A COPASA, em consonância com a Declaração Estratégica que tem o cliente no centro do negócio, com o propósito de “cuidar da água e gerar valor para as pessoas”, e o compromisso de “somos motivados a atender bem o cliente”; o cumprimento do compromisso assumido com o Pacto Global da ONU (Organização das Nações Unidas), em que estabelece ações e metas para atender a agenda ESG, em especial ao ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, 06 - Água Potável e Saneamento, bem como, diante do cenário econômico e social, onde o país tem caminhado para mudanças significativas na forma de interação e acesso à informação, com os avanços em digitalização inovação em vários setores da economia, especialmente, em *Utilities* como na Energia e Telefonia; isso significa dizer que há uma digitalização natural na relação da prestação de serviço e consumo, especialmente na era da experiência do cliente, em que o cliente tem deixado de ser passivo, principalmente, o cliente dos serviços

regulados. Nesse contexto, a COPASA MG, enquanto prestadora de serviços, identificou a necessidade de modernizar e humanizar a jornada do cliente, com ampliação dos serviços e modernização dos canais de atendimento e melhorias de processos, a fim de garantir seu quadro de clientes, buscando ser cada vez mais eficiente e competitiva e assegurar a sustentabilidade do negócio.

A.1.3 Relevância da Oportunidade para o setor

A qualidade do relacionamento com o cliente e a otimização dos processos comerciais constituem-se no grande diferencial competitivo de mercado, pois possuem a capacidade de potencializar o ticket médio e, no mundo digital, a taxa de conversão, ambos geradores de receitas. Aparentemente pequenas, estratégias acertadas, sobretudo em canais digitais, tornam os retornos de investimentos (ROI) exponenciais em médio prazo. Por esta razão, as práticas de melhoria de qualidade do relacionamento com o cliente em canais de atendimento são prospectadas, estudadas, avaliadas, adaptadas e implementadas. Com o universo de inovações no mercado digital, surgem no mercado plataformas mais intuitivas e inteligentes, tornando o cliente cada vez mais exigente com relação ao seu atendimento: não basta satisfazer, é necessário encantar o cliente.

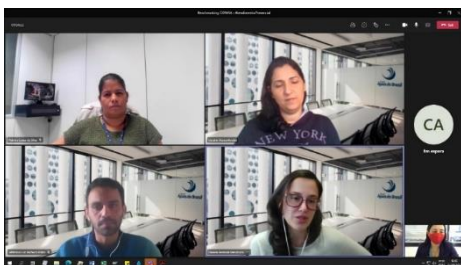
A relevância da prática é evidenciada no Relatório Diagnóstico Digital do Saneamento Pro ESSA 2, contratado pelo Ministério Regional do Governo Federal com cooperação alemã Deutsche Zusammenarbeit, publicado no ano de 2020 e disponível na Internet, que demonstra que 28% das empresas de saneamento pesquisadas (do universo de 425 respondentes) não possui sistema de gestão integrada ao cliente (SGC) e, 70,5% (300 empresas, incluindo 10 empresas de grande porte) não possuem Call Center. Para além do Call Center, a prática irá unificar a URA (Unidade de Resposta Audível), viabilizar a gestão integrada da solução digital e possibilitar a melhoria do índice de autoatendimento, proporcionando, inclusive, a implementação da solução Omnichannel. O diagnóstico também aponta que em SGC e Call Center, a tendência de realização de projeto piloto para implantação de solução é de somente 9,4% e 4%, respectivamente. Neste aspecto, este projeto de transformação no porte da COPASA MG oportuniza ao setor de saneamento adotar a solução e reduzir o risco do piloto, ao encurtar etapas de experimentação, modelagem, testes, e, conseqüentemente do ciclo do Diagrama de Gestão - PDCA para PDCL - com o compartilhamento de experiências e resultados, inclusive enfrentamento de revezes característicos da transição entre as etapas de planejamento e implementação.

Outra fonte conhecida que evidencia a relevância da prática, de acordo com The Global Water Leaders Group (2019) Accelerating Digital Water Utility, uma abordagem ágil para o desenvolvimento e o fornecimento de soluções (digitais) forma uma parte essencial de uma estratégia de integração (...) responsiva e otimizada. Além disso, a prática é referendada, inclusive, por constituir-se em tema estratégico de reconhecimento anual das melhores empresas do setor e de todos os segmentos do mercado – PNQS e FNQ - com cases de IGS, referentes à transformação digital.

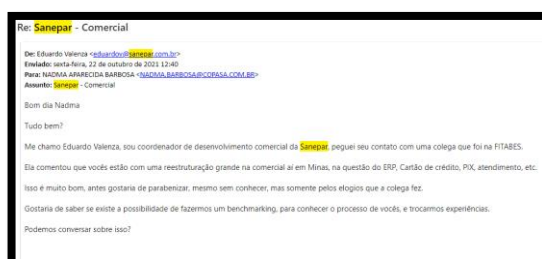
Diante do cenário econômico e social atual, o país caminha para mudanças significativas na relação serviços e clientes, bem como o Novo Marco do Saneamento que traz grandes desafios para perenidade das companhias. Nesse contexto, com o cenário de mudanças significativas no setor de Saneamento, torna-se necessária a ressignificação da gestão do relacionamento com os clientes, de forma a considerar todos os pontos e impactos nas jornadas dos clientes para promover a transformação da experiência do cliente, a fim de garantir seu quadro de clientes ou mesmo implantar estratégias para manter suas atividades e receitas, buscando ser cada vez mais eficiente e competitiva na prestação dos serviços e assegurar a sustentabilidade do negócio.

Vale ressaltar que a inovação com a transformação digital implantada pela COPASA MG, traz grande relevante e oportunidade ao Setor de Saneamento, tanto é que tem recebido pedidos de benchmark de outras companhias e convites para participação em eventos de inovação conforme relacionados:

1. Benchmark solicitado pela Águas do Brasil: Plataforma digital e processos de relacionamento com cliente: 26/07/21:



2. Benchmark solicitado pela Sanepar: Plataforma Digital de atendimento e pagamento e Processos de relacionamento com cliente: 03/11/21:



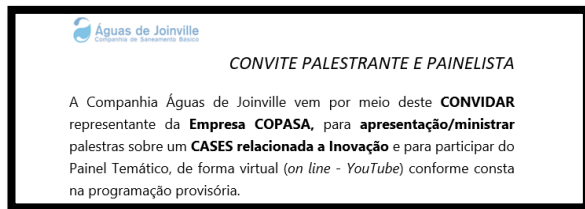
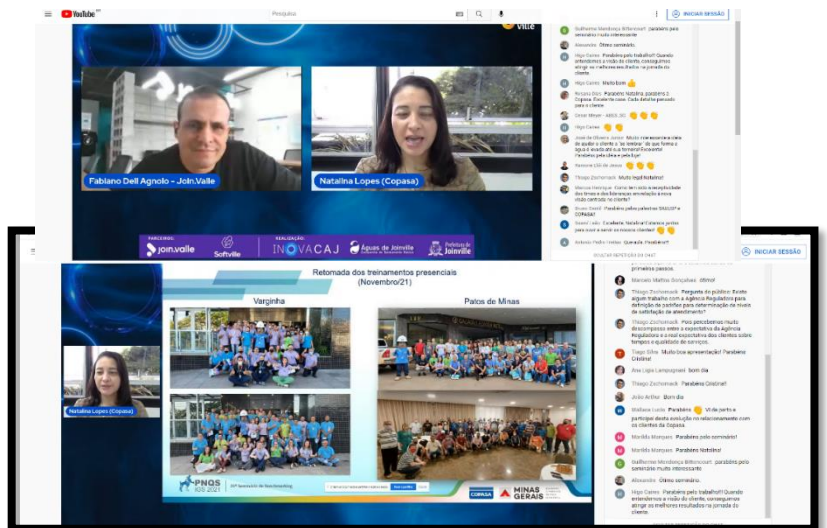
3. Participação para Webinar a convite da ARSAE – Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais: Inovação no Atendimento: 25/11/21:



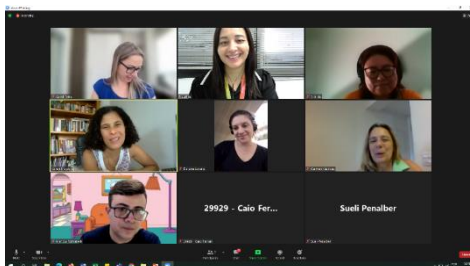
4. Case finalista no PNQS - Categoria IGS – 2021: “Aceleração Digital Inovadora no Relacionamento com o Cliente: dezembro/21:



5. Participação no Seminário de Inovação da Águas de Joinville: Apresentação do Case do PNQS Categoria IGS – 2021: “Aceleração Digital Inovadora no Relacionamento com o Cliente: 24/03/22:



6. Benchmark solicitado pela Sabesp: Assistente Virtual Chico e Plataforma Digital: 28/04/22



7. Benchmark solicitado pela Corsan: Plataforma Digital e Processos de relacionamento com cliente: 23/05/22:

Você respondeu em Ter: 17/05/2022 15:04

YASMIN TOMASONI DE BASTOS - yasmin.bastos@amchambrazil.com.br
 Para: GLENO WILLIAM FERREIRA; LUIZA VITORIA PEREIRA DE ALMEIDA <luiza.almeida@amchambrazil.com.br>; noele.duarte@corsan.com.br
 Cc: Natália Ferreira Lopes; Marcos Jung <MARCOS.JUNG@corsan.com.br> Ter: 17/05/2022 14:48

Reunião Amcham | Relacionamento com o Cliente - Corsan & Copasa

Você é um participante opcional

Seg: 23/05/2022 15:00 - 16:00 Ter: 19/05/2022 15:00 - 16:00

Nenhum conflito

RSVP para este evento

Organizador de email

Adicionar uma mensagem para YASMIN TOMASONI DE BASTOS (opcional)

B. A IDEIA (peso 50)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?

Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da prática de gestão. **Resumir** a função de cada um deles nesse projeto. **Informar** se houve emprego de alguma metodologia de projeto.

Apresentar as principais etapas planejadas e os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a implementação final e entrada em regime.

Informar os principais obstáculos identificados e a forma para superar as dificuldades.

Citar fontes de inspiração, internas e/ou externas, para apoiar o desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, consultorias, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras) e eventuais oportunidades identificadas ou lições aprendidas nessas fontes, incluindo sobre resultados possíveis ou alcançados por elas. Se não houve lição aprendida **declarar** o fato.

Descrever qualquer atividade prévia de capacitação de pessoas, se houver, e sua abrangência.

Informar como a evolução do projeto foi controlada.

Fatores de avaliação

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

B.1.1 Planejamento e Gerenciamento de Projeto

O planejamento das fases do projeto para a definição da linha do tempo, com o gerenciamento exercido pela Diretoria de Relacionamento e Mercado, por meio da candidata, e o envolvimento de equipes de operação, mentoria externa, contemplando a gestão ponta a ponta, foi sequenciado no *Plano de Reestruturação do Relacionamento com o Cliente*, observados:

- Ação 1:** automatização e digitalização máxima do portfólio dos serviços dos canais: Agência Virtual e Aplicativo.
- Ação 2:** implantação do CRM Dynamics, pois tornou-se condição *sine qua non* do projeto, já que não adiantaria implantar soluções digitais, sem integrá-los. Com isso, foram aceleradas as entregas do Grupo de Trabalho em andamento, responsável pela implantação do projeto do *software*, para abril de 2020, para que a transformação iniciasse com a mudança do protocolo de atendimento e a gestão centralizada do histórico do cliente, antes fragmentada e descontinuada em mais de uma área da empresa: comercial; comunicação e administrativas da operação de sistemas.
- Ação 3 e Ação 4:** organização e agilidade no atendimento nos canais presencial e Call Center automatizado e humanizado; agendamento e triagem dos serviços para atendimento na agência presencial ampliada para a totalidade das 688 agências – com uso do *software* SIGA e, implantação de serviço de triagem com contratação de promotores de atendimento de lojas; unificação da URA e revisão da automatização Call Center.

Estas ações foram priorizadas para a primeira etapa do projeto *Reestruturação dos Canais de Relacionamento: Acelerar para Inovar*, visando a assertividade na reestruturação dos alicerces do atendimento ao cliente, ou seja, para assegurar prerrogativas de manutenção e melhoria crescente da qualidade; gestão eficiente e otimizada do protocolo de atendimento e da informação com a consolidação dos desempenhos e melhoria de indicadores no *Business Intelligence* (BI) do *software* CRM. Assim, as novas soluções digitais integradas foram programadas para a segunda fase Ação 1 - Inovar para Transformar.

As iniciativas do projeto, baseadas nas metodologias 5 Ws1H e SMART (mensurável, exequível, específico, realista, temporizável), desdobraram-se nos seguintes detalhamentos:

Ação 1 - Ampliação do portfólio de serviços na Agência Virtual

Valor Orçado: desenvolvimento interno			Valor Realizado : -	
Desdobramento da Ação	Linha do tempo - inicio	Entregas	Cargo	Função no Projeto
1. Gestão da Ação	set/19	set/20	Gerente e Assessora de Relacionamento com o Cliente	Gerir todas as etapas, desde o planejamento, atendimento ao cronograma à implementação da ação que integra a prática solução inovadora no relacionamento com o cliente.
2. Implementar/ampliar disponibilidade de serviços: ampliar a árvore de serviço	dez/19	fev/20	Times Comerciais e de TI	Avaliar árvores de serviços e desenhar proposta de serviços a serem automatizados.
3. Remodelagem da ferramenta no site, tornando-a mais intuitiva e aderente.	set/19	jan/20	Times de TI e de comunicação	Prototipagem, testes e implantação da ferramenta e integração, definição e implantação do novo layout do site.
4. Orientar à população, estimulando a adesão ao agendamento virtual de atendimento – Plano de Comunicação.	fev/20	fev/20	Times de comunicação	Desenvolvimento do lay out, aprovação da Diretoria de Relacionamento com o Mercado
5. Plataforma de negociação online dentro da agência virtual (gestão dos parcelamentos e capacidade de pagamento) Definir perfil e escopo.	set/20	set/20	Times Comerciais e TI	Definição da régua de cobrança; implantação da sistemática, acompanhamento do volume via Business Intelligence –BI.

Ação 2 - Implantação do CRM – Dynamics para gestão integrada do registro de atendimento e protocolo único ao cliente

Valor Orçado: contratado R\$ 5.071.924,91			Valor Realizado : 100%	
Desdobramento da Ação	Linha do tempo - inicio	Entregas	Cargo	Função no Projeto
1. Gestão da Ação	set/19	abr/20	Gerente e Assessora de Relacionamento com o Cliente	Gerir todas as etapas, desde o planejamento, atendimento ao cronograma à implementação da ação que integra a prática solução inovadora no relacionamento com o cliente.
2. Contratação de empresa especializada -aquisição da ferramenta de unificação de dados e informações para a operacionalização e gestão dos canais de atendimento.	dez/18	jan/19	Superintendente e Gerente TI	Efetivação dos Trâmites de Contratação
3. Formação de equipe de trabalho (padrão Comunicado de Presidência grupo de trabalho GT 11/19) para modelagem do software	mar/19	mar/19	Equipe multifuncional: times comerciais/TI, comunicação e equipe terceirizada	Definição da prototipagem com o portfólio e serviços e integrações
4. Formação: treinamentos da equipe própria com senhas para a ferramenta : 2000 pessoas	out/19	fev/20	GT 11/19 com times de treinamento	Acompanhamento da produção de conteúdos personalizados; monitoramento da eficácia dos treinamentos
5. Testes; implementações do software e do processo de gestão inteligente das informações com protocolo único.	set/19	abr/20	GT 11/19, timea TI e Comercial de campo - atendentes e supervisores	Acompanhamento do período de transição, mentoria destinada às equipes de campo

Ação 3: Reestruturação dos processos de atendimento nas lojas presenciais (somente por agendamento, triagem, segmentação do atendimento por complexidade)

Desdobramento da Ação	Linha do tempo - inicio	Entregas	Cargo	Função no Projeto
1. Gestão da Ação	ago/19	mar/20	Gerente e Assessora de Relacionamento com o Cliente	Gerir todas as etapas, desde o planejamento, atendimento ao cronograma à implementação da ação que integra a prática solução inovadora no relacionamento com o cliente.
2. Incremento da prática de agendamento automático pelo cliente no site da Copasa para todas as agências presenciais.	ago/19	mar/20	Gerente Comercial, Times comerciais	Implantação da prática e monitoramento
3. Serviço contratado de empresa especializada em gerenciamento de filas: programa SIGA	out/19	fev/20	Gerente comercial	Efetivação dos Trâmites de Contratação
4. Remodelagem da ferramenta no site, tornando-a mais intuitiva e aderente.	nov/19	fev/20	Times de TI e comunicação	Prototipagem, testes e implantação da ferramenta e integração, definição e implantação do novo layout do site.
5. Instituição de equipes de promoção/contratação para implantação das etapas de triagem das agências e segmentação	jan/20	fev/20	Gerente de Relacionamento com o Cliente	Terceirização do atendimento; gestão da qualidade do atendimento dos promotores
6. Formação: treinamentos e palestras equipe própria	fev/20	fev/20	Times de Treinamento	Contratação; acompanhamento da produção de conteúdos personalizados e da eficácia dos treinamentos
7. Campanha externa de divulgação e orientação às utilizações aos atendimentos digitais da Copasa	fev/20	fev/20	Times de comunicação	Desenvolvimento do lay out, aprovação da Diretoria de Relacionamento com o Mercado

Ação 4: Automatização da URA do Call Center

Valor Orçado: previsto em contrato de natureza continuada			Valor Realizado : 100%	
Desdobramento da Ação	Linha do tempo - inicio	Entregas	Cargo	Função no Projeto
1. Gestão da Ação	ago/19	mar/20	Gerente e Assessora de Relacionamento com o Cliente	Gerir todas as etapas, desde o planejamento, atendimento ao cronograma à implementação da ação que integra a prática solução inovadora no relacionamento com o cliente.
2. Customizar URA inteligente para atendimento eletronicamente	nov/20	jan/21	Equipe da Contratada e Times comerciais	Definir menu da URA e escopo de atendimento automatizado e humanizado - ampliar opções do automatizado - otimização do back office.
3. Implantar menu junto à empresa contratada para prestação de serviços de Call Center; buscar continuamente reduzir o transbordo: que significa a transferência do atendimento automatizado para o atendimento humano.	nov/20	mar/21	Contratada, Supervisor Comercial e Times comerciais	Incorporar à árvore de serviços e monitorar performances

Ação 1 - Segunda Etapa: Implantação da plataforma Omnichannel de atendimento

Valor Orçado: contrato assinado R\$ 19.909.664,28			Valor Realizado : 33%	
Desdobramento da Ação	Linha do tempo - inicio	Entregas	Cargo	Função no Projeto
1. Gestão da Ação	jul/19	ago/21	Gerente de Operação e Assessora de Relacionamento com o Cliente	Gerir todas as etapas, desde o planejamento, atendimento ao cronograma à implementação da ação que integra a prática solução inovadora no relacionamento com o cliente.
2. Unificar plataforma de canais digitais de contato com cliente - Solução Digital de Atendimento	jul/19	jul/21	Gerente de Operação, Assessora e Gerente de Relacionamento com o Cliente	Elaboração e Implantação de Plano de Ação
3. Contratação de consultoria especializada -aquisição da ferramenta de plataforma Omnichannel	jan/21	jan/21	Gerente de Relacionamento com o Cliente	Efetivação dos Trâmites de Contratação
4. Formação de equipe de trabalho (padrão Comunicado de Presidência grupo de trabalho GT 19/21) - implantação de solução digital de atendimento e pagamento	mar/21	mar/21	Equipe multifuncional: times comerciais/TI, Gerente de Operação; com unificação e equipe terceirizada	Definição da prototipagem com o portfólio e serviços e integrações
5. Testes; implementações do software; integração com plataforma CRM, Copasa Atende, implantação de Plataforma Omnichannel, Implantação de WhatsApp, Facebook	mar/21	jul/21	GT 19/21, equipe TI e equipe comercial de campo - atendentes e supervisores	Acompanhamento do período de transição, mentoria destinada às equipes de campo
6. Formação: treinamentos da equipe própria para a ferramenta : 128 pessoas	mar/21	jul/21	GT 19/21 com times de treinamento	Acompanhamento da produção de conteúdos personalizados; monitoramento da eficácia dos treinamentos
7. Testes; implementações do software - WhatsApp	ago/21	ago/21	GT 19/21, equipe TI e equipe comercial de campo - atendentes e supervisores	Acompanhamento do período de transição, mentoria destinada às equipes de campo

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

A evolução sistêmica do projeto *Reestruturação dos Canais de Relacionamento* é controlada e gerenciada de acordo com o padrão de comunicados de formalização de Grupos de Trabalho (GT) aprovados na instância do diretor presidente – da concepção à implantação – e a prática de gerenciamento de projetos da empresa. Esta prática contempla cronograma de entrega em cinco dias úteis do desdobramento do plano de ação para a Diretoria Executiva (DE) e realização das etapas, conforme ciclo abaixo.

- 1) Apresentação das atividades de cada ação em andamento: os times dos GT reúnem-se durante a semana para apresentação dos resultados do andamento das ações sob sua responsabilidade, inclusive da justificativa de cada atividade desenvolvida no período e a compatibilidade com o alcance dos objetivos e benefícios esperados.
- 2) Validação dos esforços: pós validação dos esforços empreendidos, desde que estejam em conformidade com o planejado, são validadas as propostas para o período subsequente.
- 3) Mapeamento dos Desvios: no caso de identificação de riscos decorrentes de novos cenários, são imediatamente mapeados os possíveis impactos dos desvios do projeto original. O plano de ação pode ser revisto a qualquer tempo, considerando reanálises de cenários e oportunidades. Portanto, os times devem ficar atentos a qualquer possibilidade de melhoria.
- 4) Os marcos de entrega de macro ação do projeto definidos na linha do tempo: são debatidos nas reuniões, para que seja mantido o foco em resultados. Essas entregas são apresentadas na DE e CA, conforme a seguir: reuniões na semana com gestores e times; uma vez por semana com a DRM, apresentação mensal na DE do andamento do projeto; monitoramento do cronograma das ações, de indicadores e de performances. Por sua vez, as reuniões semanais ocorrem com registro em atas padrão e atualização permanente na matriz de status do projeto.
- 5) Foco contínuo nos benefícios: cada entrega parcial deve evidenciar em prazo não superior a próxima fase, os benefícios esperados e alcançados em sintonia com o potencial de ganhos do projeto.

Os resultados das reuniões semanais são condensados e apresentados para a diretora, por meio dos gestores de relacionamento com o mercado e todas as variáveis são observadas, monitoradas, avaliadas e geridas, considerando o mapeamento de cenários futuros para a redefinição de ações e readequações técnicas.

Neste contexto, o cenário da pandemia da COVID -19 tornou-se o principal obstáculo enfrentado, exigindo dos times de relacionamento com o cliente: resiliência, estratégia, criatividade e agilidade para mitigação de impactos e manutenção da produtividade nas entregas de solicitações de serviços. E, do projeto, estratégia de redefinição imediata de urgências.

Assim que foi identificado o risco de agravamento, ainda em fevereiro/2020, até a pandemia deflagrada em março/2020, os processos internos foram rapidamente revisitados e as ações, inclusive projetadas, priorizadas.

Em poucas semanas, com o impacto da pandemia, todas as 688 agências de atendimento, que tiveram implantada a Ação 3, pouco antes da pandemia, fecharam. Mais de 131.593 solicitações de agências foram destinadas aos meios de atendimento Call Center, APP e Agência Virtual.

De imediato, baseada na aceleração, ainda maior, das Ações 1,2 e 4, a assertividade do *Plano de Contingência* contemplou:

- 1) Implantar, junto à operadora de telefonia e contratada para os serviços de Call Center, o aumento de troncos de telefonia – dobrando o tráfego de chamadas, com aumento de 25% de posições de atendimento.
- 2) Autorizar o trabalho de *home office*, inclusive da equipe de atendimento presencial, que foi direcionada para o atendimento humanizado digital.
- 3) Desenvolvimento de rotina de controle rigoroso do CRM.
- 4) Priorização de estudos de aumento de portfólio de autoatendimento para minimizar o transbordo para o atendimento humanizado.
- 5) Realização de reuniões por vídeo conferência com os líderes dos times comerciais para a disseminação das novas estratégias e diretrizes.

Na Agência Virtual, repaginada para despertar a atenção do cliente, foram acrescidos rapidamente os 13 serviços prestados, antes prestados exclusivamente para agências presenciais. São eles: análise de conta; aferição de hidrômetro; ligação nova de água/esgoto; matrícula centralizadora; mudança de titularidade – nome do cliente; parcelamento de débito; pedido de desligamento; religação de água; religação de água com mudança de titularidade; tarifa social; vazamento interno – consumo atípico; liberação de laudo de esgoto/Precend; outras informações/solicitações.

Em seguida, todo o escopo do projeto foi direcionado para a digitalização no relacionamento com o cliente, com a implantação de novos meios e a previsão do *boom* que ocorreria nos meses subsequentes.

Se por um lado, a crise trouxe obstáculos à implantação integral, sistêmica e encadeada do projeto, por outro, uma parcela da população não habituada aos canais digitais se adaptou à esta realidade, trazendo ainda maior segurança da aplicabilidade de novos canais digitais com a solução *Omnichannel*, junto aos clientes.

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

As informações externas para concepção do projeto consideram a prática padrão da Companhia de análise bibliográfica e pesquisa de mercado – *benchmarking*.

Neste aspecto, além dos documentos citados no item A1.3, destaca-se a literatura de valor agregado ao projeto - da ideia à implantação - de conceitos *marketing* 4.0: segundo Rogers (2016, p.10) as tecnologias digitais mudaram a maneira como nos conectamos com os clientes e lhes oferecemos valor. “*O uso de ferramentas digitais está mudando a maneira como os clientes descobrem, avaliam, compram e usam os produtos, e como compartilham, interagem e mantêm-se conectados com as marcas*”. Visto que os consumidores estão cada vez mais exigentes e querem fazer tudo através da internet, por meio de seus dispositivos móveis, é necessário compreender os recursos que estão à disposição das pessoas.

Com isso, as empresas precisam manter-se atualizadas e a fim de encarar as constantes inovações com base no aprendizado contínuo, para entregar e manter um serviço ou produto de qualidade. Á medida que facilitam e aceleram mais do que nunca o teste de ideias, é possível receber *feedback* do mercado, desde o início do processo de inovação, mantendo-o constante até o lançamento e mesmo depois. (Rogers, 2016, p. 15). Las Casas (2019, p.7) complementa que, “*não basta agradar os consumidores, é necessário encantá-los, superar as expectativas*”.

Roca e Sazbo (2015, p.76) afirma que, o relacionamento com os colaboradores reflete na relação com os clientes externos - quanto maior a satisfação do colaborador, maiores a interação e a motivação para atrair novos clientes. Hoje, os clientes estão cada vez mais exigentes e ficam mais felizes se souberem que são exclusivos. Para Roca e Sazbo (2015, p.45), uma das estratégias para manter o bom relacionamento com o cliente é utilizar banco de dados. O banco de dados mantém o perfil dos clientes constantemente atualizado com informações básicas sobre preferências, estilo de vida, recursos financeiros e meios de contatos para realizar novos negócios.

Além da literatura, foram pesquisadas cinco empresas do mercado de soluções de tecnologia digital - escopo da prática de gestão - , e fornecedores atuais de serviços de relacionamento com o cliente para consideração do portfólio técnico.

Como lições aprendidas tem-se:

- 1) Mobilização de ações contemplar os processos ponta a ponta simultaneamente.
- 2) Desafio de encantar o cliente em meio a situações adversas exigir criatividade dos times e essa criatividade ser potencializada, principalmente em ambiente instável, com o espírito de união e otimismo.
- 3) As soluções de integração dos canais com solução *Omnichannel* integrando o canal *WhatsApp* e *WebChat* e consolidação do banco de dados de informações de clientes em um único *software* ser requisito da gestão sistêmica do relacionamento com o cliente.
- 4) A qualidade do relacionamento com os clientes ser diretamente proporcional a motivação dos times, mesmo contratados.
- 5) A digitalização e celeridade no atendimento serem premissas para a melhoria da satisfação do cliente.
- 6) O cliente pode aprender a usar um novo canal por fatores exógenos e de força maior, sendo assim, também pode aprender por convencimento, sendo fundamental mapear seus estímulos e implementar estratégias para desvinculá-lo dos canais tradicionais e menos customizados: presencial e telefônico humanizado.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Descrever a sistemática implantada, **mencionando** os usuários e seus principais padrões gerenciais. **Elencar** as características de originalidade e, se existirem, as promotoras de consequências positivas no meio ambiente, na sociedade ou na governança¹ (ESG), **citando** as vantagens obtidas, **explicando** quais das características representam novidade em prática já existente e quais representam ruptura radical na forma de gerir. **Descrever** qualquer característica relevante de proatividade, agilidade, abrangência, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros), ferramentas de controle e eventuais indicadores de monitoramento da eficiência, eficácia ou efetividade.

Fornecer informações sobre o ineditismo da prática de gestão implantada, na organização candidata, na sua controladora ou no próprio setor - no país ou mundo.

Incluir uma ou mais metas almejadas para indicadores de monitoramento. **Informar** eventuais capacitações ou instruções requeridas para realização da prática pelos usuários.

Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes.

Para descrição da prática, consultar, como referência, os fatores de pontuação da questão.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

Fatores de avaliação

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque original, inusitado ou inédito

B.2.3 Enfoque promotor do desenvolvimento sustentável

B.2.4 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

A prática de gestão aplicada por 20 profissionais do time comercial da candidata, além de gestores da diretoria, a partir da geração de informações em banco de dados utilizado por 2 mil usuários, possui como metas os potenciais de ganhos do item A1.1. de ampliar em 2% o índice de satisfação do cliente e em 10% o índice de autoatendimento.

Evidencia-se, assim, o modelo de negócio da Companhia de estímulo contínuo à inovação, inclusive transformação digital, destacando-se, dentre outros, os reconhecimentos de 2021:

- Troféu Quíron “Platina” Nível III para UNNT – Unidade de Negócio Norte
- Case premiado na categoria IGS/Transformação digital: Otimização de recursos e expansão da automação-SAA Teófilo Otoni
- Case premiado na categoria IGS/Gestão avançada: Programa Pró-Mananciais: inovação na proteção de mananciais

Além do case apresentado em 2021 finalista no PNQS - Categoria IGS – 2021: “Aceleração Digital Inovadora no Relacionamento com o Cliente.

A Companhia, por meio do programa corporativo de inovação INOVA, incentiva sistematicamente a proposição contínua de ideias com foco em melhorias de processos, seleciona as melhores e investe na implementação, corroborando com a cultura de inovação das práticas de relacionamento com o cliente.

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

A sistemática de gestão das práticas implantadas, estabelecida pelos padrões - *PGP Gestão do Relacionamento com Clientes nos Canais Digitais*; *PGP Gestão do Atendimento Presencial com Clientes*; *PGP Gestão do Relacionamento com o Cliente Call Center*, *PGP Gestão Integrada do Desempenho dos Canais de Relacionamento com o Cliente* – é utilizada pela equipe de supervisores comerciais das unidades operacionais em suas rotinas e aplicada nos trabalhos de gestão da candidata.

A Gestão integrada da Solução Digital – ciclo a seguir - é viabilizada pela análise concomitante do mapa de performance dos indicadores dos canais: *dashboards*; gestão de risco de imagem da Companhia; desempenho comparado com a performance da pesquisa de satisfação nas plataformas de atendimento, visando avaliar o nível de entusiasmo do cliente com a COPASA e, de modo proativo, o momento de desenvolvimento de novas campanhas de relacionamento com o cliente.



Agência: volume do agendamento e atendimento automatizado no site e software; acompanhamento do desempenho por indicadores de tempos médios de atendimento e espera e gestão da produtividade centralizada.

Telefônico e Virtual: monitoramento da capacidade de atendimento; tempos médios de atendimento e espera; produtividade; análises de transbordo e da produtividade do atendimento automatizado e humanizado.

Digital: monitoramento da capacidade de atendimento; análise da produtividade do atendimento automatizado e humanizado; estratégia de gestão integrada dos canais.

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

A prática da gestão é original e inusitada por, basicamente, três condições que não existiam antes da implantação:

- 1) iniciativas comerciais isoladas e segmentadas em áreas distintas, ao longo do tempo, passaram a ser executadas por times multifuncionais gerenciados em estruturas matriciais fundamentais para a gestão;
- 2) porque o cliente passa a ser considerado integralmente, independente do input do canal, viabilizando análises de personas para o estabelecimento de estratégias direcionadas ao atendimento, algo que nunca houve antes;
- 3) porque soluções digitais *Omnichannel* são inovadoras e promovem integração de relacionamento com o cliente o que significa repensar modelos de negócios enraizados, principalmente no setor de saneamento que ainda tem a concepção de cliente passivo e regulado.

B.2.3 Enfoque inédito

¹ As características promotoras da governança estão associadas direcionamento e controles externos, à transparência, à ética, à avaliação da atuação ESG e afins.

O ineditismo da prática se dá pela total ruptura no modo de gerir o relacionamento com o cliente visto que, há três décadas, o Sistema Comercial SICOM utilizado até então, pela COPASA MG para lançamento de atendimento de serviços e retroalimentada a informação de atendimento ao cliente, se dava de forma restritiva de registro e disponibilização de informações e com uso de controles e planilhas fora do sistema. Além disso, a disponibilização de canais diversificados de atendimento com mais opções digitais, possibilita estreitar o relacionamento com o cliente, que deixa de ser um número identificador do imóvel: não é mais suficiente gerenciar experiências negativas do cliente como desvio padrão do todo, pois atendê-lo passou a significar conhecê-lo a fundo, mapeando seus padrões de comportamento para melhorar a sua experiência para a Jornada do Cliente. É a concepção de promover um atendimento centrado com foco do cliente, a partir da identificação de personas e adotar estratégia para cada tipo de necessidade.

B.2.4 Enfoque proativo estimulando a prevenção

O planejamento de ações de melhoria de performance foi enriquecido com a implantação da prática, pois a avaliação simplificada, automatizada e sistematizada dos resultados dos canais, sobretudo digitais, aliada à análise do macro ambiente, viabilizou a identificação de riscos de oscilações futuras no comportamento do atendimento, potencializando estratégias de prevenção, como essas, por exemplo: campanhas de comunicação com o cliente voltadas para disseminação de políticas facilitadas de negociação de pagamentos; treinamentos frequentes dos times dos processos de relacionamento com clientes, evitando riscos de perda de qualidade no atendimento; mudanças de rota de prioridades, em tempo hábil, dentre outros.

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

A avaliação de performance da plataforma *Omnichannel* com *WhatsApp* e a gestão de atendimento através dos registros por meio CRM – Dynamics 360, realizada diariamente e em tempo real, representa um salto tecnológico que facilita a tomada de decisão corporativa. No atendimento pelos canais são evidentes os ganhos de agilidade, dentre os quais, destacam-se: gestão integrada em tempo real dos atendimentos digitais e humanizados dos canais de atendimento Call Center, canais virtuais e digitais com acompanhamento dos tempos de atendimento e de solução, inclusive com possibilidade de redistribuição das equipes para melhor otimização e eficiência do atendimento. Quando o cliente entra em contato através do *WhatsApp* e *Webchat*, é possível a interação em tempo real e se ocorrer algum erro, ou dificuldade, é encaminhado automaticamente para o atendimento virtual humanizado.

Já a avaliação de performance no *software* SIGA (sistema de gerenciamento de filas) é possível a gestão em tempo real do agendamento e atendimento das agências presenciais, tornando possível a análise crítica e o contato imediato com atendentes, em qualquer sinal de não conformidade.

Ressalta-se que, em ambos os canais Call Center e Agência Presencial, é possível o acompanhamento da avaliação permanente da satisfação do cliente com foco em seu encantamento. E como melhoria da prática, conforme item B.3.1, a implementação do aviso digital aos clientes, de modo proativo, dos feedbacks dos serviços realizados, do prazo que antecede ao vencimento da fatura à ação de cobrança e monitoramento da resposta em relação aos débitos. Ainda como avanço a implantação da pesquisa NPS – Net Promoter Score na plataforma digital, onde em cada interação, após o atendimento o cliente recebe uma pergunta sobre o atendimento, a metodologia foi implantada com foco em escutar os clientes e atuar em tempo real nas causas raízes, em especial aos clientes detratores, atuando, assim, na resolução das insatisfações.

B.2.6 Aplicação é suficientemente abrangente e controlada

A prática, ao mesmo tempo, atinge 5 milhões de clientes em 640 concessões no estado; acionistas, fornecedores; prefeituras; colaboradores, abrange todos os canais de relacionamento com o cliente, sendo aplicada transversalmente em processos principais da Companhia – operação; financeiro; logística; pessoas; tecnologias, e outros -, que se correlacionam e interagem com os processos de relacionamento com o cliente. Estes últimos, por sua vez, são essencialmente geridos pelas áreas comerciais, responsabilidade social e operação, com a centralização estratégica das informações do relacionamento na candidata. Portanto, a operação da prática é controlada, analisada e gerida nas pontas – inclusive, por supervisores comerciais - nas rotinas de atendimento, pagamento e solução de serviços de operação (como intermitência de abastecimentos, vazamentos) e, corporativamente, a gestão, acompanhamento e controle dos resultados dos indicadores dos processos comerciais listados no item B.3.2 é efetivada pela equipe de gestores da DRM, com o suporte da equipe da candidata, conforme item B.2.1.

Os 2 mil colaboradores envolvidos diretamente com a prática passaram por treinamentos de implementação da ferramenta, padronização do processo e sistemática de disseminação do fluxo do processo.

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

Os padrões gerenciais de todos os processos da Companhia, assim como os PGP's da prática de gestão do Case, são disponibilizados no Sistema de Padronização da Copasa (SISPAD), de acesso aberto para consulta de todos os colaboradores pela Intranet, facilitando a compreensão, o estímulo ao auto aprendizado e o compartilhamento do conhecimento dos fluxos de processo.

Além destes, os indicadores padrão de monitoramento da eficácia da prática são disponibilizados para que os times possam estruturar, direcionar, avaliar e corrigir rotas referentes ao controle de atividades com vistas ao alcance do desempenho esperado para esses indicadores, visualizados corporativamente pelos *softwares* de inteligência de informações.

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão depois de implementada?

Informar a frequência e participantes da avaliação e como ela é conduzida.

Mencionar indicador(es) e outras informações utilizadas para avaliar o desempenho da prática de gestão, depois da implantação.

Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

Fatores de avaliação

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

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão

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

A avaliação diária da volumetria viabiliza a assertividade da prática da gestão. Essa avaliação - conduzida por gestores de relacionamento com o mercado apoiados por 12 gestores da operação – é executada pela equipe de gestão de cada processo de canal de relacionamento da candidata (10 colaboradores) com seus times, e também por supervisores comerciais (6) na abrangência das

6 Unidades de Negócio do Estado: Norte; Sul; Metropolitana; Centro; Oeste; Leste. A avaliação pós- implementação também é estabelecida a partir da reunião de atos e fatos relevantes da diretoria com agenda fixa às sextas feiras, possibilitando o aprendizado da prática com estímulo às equipes de sugestão de melhoria e com o start da prática de pesquisas continuadas de tecnologia de mercado - PGP Acompanhamento e Controle de Pesquisa de Satisfação dos Clientes pós atendimento.

Como aprendizado da prática com foco na digitalização dos serviços dos canais de relacionamento com o cliente - a partir da solução *Omnichannel* -, foram implantadas, de modo inédito e proativo, já no ano de 2021: plataforma de mensageria: avaliação diária do volume de pagamentos digitais com cartão de crédito; disponibilização do PIX e QR Code, PICPAY com monitoramentos de performance e tomada de ação proativas, dentre estas já sistematizado os disparos aos clientes de alerta de que a fatura vencerá no dia seguinte – D-1.

Em julho, foram disparadas 190 mil mensagens, além da recepção de 7.500 mensagens de *feedback* de serviços, focadas na estratégia de campanhas para disseminação junto aos clientes. Também, foi criado o Assistente Virtual da COPASA: “Chico” e a implantação do canal *WhatsApp* de atendimento com a seguinte performance: acréscimo de 9,8% no atendimento de serviço digital; simplificação de tela de relatório no CRM para otimizar a análise de performance; reanálise dos serviços do Call Center, visando reduzir o transbordo (não ser resolvido de modo automático passando para o atendente), gerando 2 novos serviços automatizados no portfólio de serviços da URA automatizados: (1) envio de conta por e-mail; (2) informar valor de débito.

Também, após análise da prática, foi constatada a viabilidade de implementação de pesquisa de satisfação para os novos canais - implantação programada – por meio de contratação para outubro/21.

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão

Continuamente e em tempo real, os indicadores de desempenho são avaliados no âmbito da candidata. A apresentação de resultados ocorre em reuniões semanais de gestão da DRM e, mensalmente, na apresentação à DOP para a equipe de gestores e times. Salienta-se que os indicadores de satisfação do cliente visam o alinhamento ao atendimento do mapa corporativo de riscos da Companhia: (1) aumento do quantitativo de atendimentos/reclamações nos canais de relacionamento com o cliente; (2) indisponibilidade do serviço de atendimento ao cliente; e apetite aos riscos.

Também, pode ser observada a sua consistência por constituir-se em indicador do GRMD (Icm15) ou indicador padrão de empresas reconhecidas no PNQS 2020 (referencial comparativo no item C1.2).

Macroprocesso: Comercial		Macroprocesso: Comercial		Macroprocesso: Comercial	
Processo: Gestão do Relacionamento com o Cliente		Processo: Gestão do Relacionamento com o Cliente		Processo: Gestão do Relacionamento com o Cliente	
Indicador: IQA – Índice de Qualidade de Atendimento	Canais: Call Center e Agência Presencial	Indicador: EA – Índice de Evolução do Atendimento -ICM15	Canal: Digitais	Indicador: IA – Índice de Auto atendimento	Canal: Digitais
Fórmula: Média ponderada das respostas “bom” e “ótimo” sobre total de pesquisas respondidas		Fórmula: % de variação anual do volume atendido nos canais digitais		Fórmula: fator entre total de atendimentos nos canais digitais e total de atendimentos nos canais de relacionamento	
Objetivo: Monitorar, diariamente, os resultados consolidados das respostas das pesquisas de atendimento de solicitações de serviços - que são disponibilizadas ao cliente imediatamente após o atendimento por meio automatizado-, para acompanhamento de performance do relacionamento com o cliente. Gerenciar desvios e implementar soluções e ações proativas de melhoria do atendimento.		Objetivo: Avaliar e gerir a performance e evolução do atendimento nos canais digitais.		Objetivo: Avaliar e gerir a performance e evolução do atendimento nos canais digitais.	

Além de indicadores, a prática é monitorada em sistema de reuniões, com registro de atas, diretrizes e responsáveis, momento em que são identificadas oportunidades de melhoria e *insights* para a inovação.

C. OS RESULTADOS (peso 35)

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática.

A demonstração dos resultados de desempenho deve ser compatível com a descrição do ganho potencial ou da situação adversa mencionados em A.1. Ex.: se os maiores impactos eram o custo elevado por reparo e a baixa produtividade por reparo, deveriam ser demonstradas reduções de custo por reparo e de tempo por reparo.

Os resultados podem ser expressos quantitativamente por meio de indicador(es) de desempenho com resultados “antes” e “depois” ou por comparação com grupos de controle relevantes em que a melhoria do desempenho de uma prática pode ser avaliada por comparação com outra organização que não implementou a prática e manteve o mesmo processo anterior que era comum a ambas.

A mudança significativa de patamar se configura quando o nível de desempenho após a implementação da prática mudar para patamar significativo acima do nível de desempenho do período anterior à prática.

A apresentação dos resultados deve ser compatível com a frequência de monitoramento da prática citada em B.2 ou de avaliação da prática mencionada em B.3.

O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

Apresentar referenciais comparativos pertinentes (ver Glossário Critérios de Avaliação MEGSA ESG), do setor ou do mercado, que permitam avaliar a competitividade do resultado alcançado pela prática. Se o resultado apresentado não decorrer preponderantemente da prática, justificar sua correlação com ela.

Fatores de avaliação

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

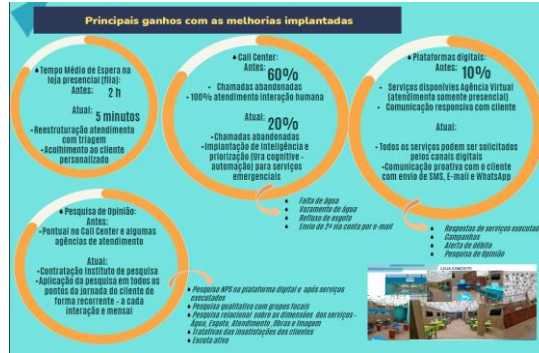
C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho e C1.2 Nível de Desempenho demonstra competitividade

Os resultados do índice 1 demonstram acentuado crescimento decorrente da digitalização crescente do canal Agência Virtual que atingem um ápice, ainda maior com o impacto da implantação dos novos canais WhatsApp e Webchat: o dobro do resultado do referencial comparativo, representando percentual significativamente acima do esperado.

Índice de Evolução dos Canais Digitais e Índice de Autoatendimento

Código	Indicadores	Unidade	Sentido	Período			Referencial Comparativo		Observação
				2019	2020	2021	Fonte	Resultado	
1	Evolução dos canais Digitais	%		0,97	2,15	6,41	SABESP - 2018 RG PNQS 2020	3,31	NA
2	Transformação Digital Autoatendimento	%		0	0	86	NA	NA	Média dos meses de janeiro a agosto de 2021 - indicador corporativo novo.
3	Satisfação do Cliente - Canal Call Center	%		90,02	87,76	89	ARSAE - agência reguladora	70%	Conforme Nota Técnica CRFEF/GREF 02/2013
4	Satisfação do Cliente - Canal Agência Presencial	%		92	93	96	SABESP – 2020 – referencial de excelência	99	NA

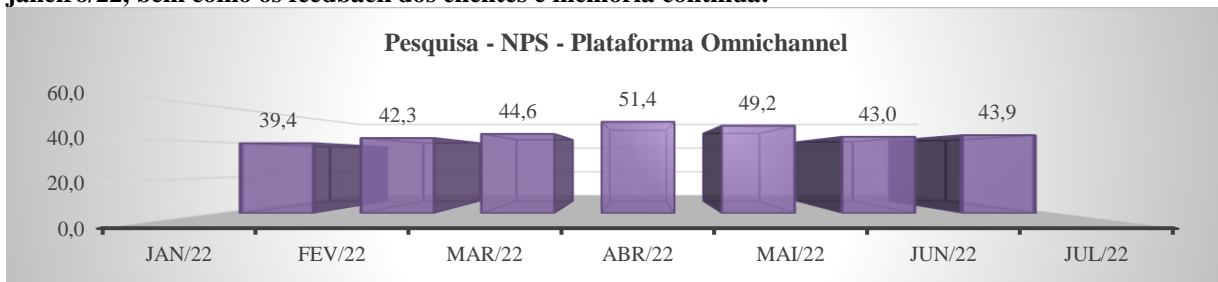
Evolução e ganhos das melhorias em cada impacto da jornada do cliente, sendo a referência “antes” em 2019 e “atual” em dezembro/2021:



Acompanhamento dos resultados da pesquisa de satisfação mensalmente através da aplicação de pesquisa quantitativa por meio telefônico, nas dimensões Água, Esgoto, Atendimento, Serviços NPS e Obras, sendo possível no mesmo BI, apresentar em tempo real comparativo com ciclos anteriores, no caso abaixo, demonstrando o ano de 2022, comparando com o ciclo de 2021, quando foi implantada:



Acompanhamento do indicador NPS – Net Promoter Score da plataforma Omnichannel, implantado a partir de janeiro/22, bem como os feedback dos clientes e melhoria contínua.



Feedbacks dos clientes

Desconhecido 4514193
muito obrigado ate agora voce foi o melhor atendimento que tive

27/05/2022 10:49

Tom Camilo
Agradeço demais Eduardo! Seu atendimento foi impecável canal! Muito obrigado mesmo. Se puder dar essa força pra religião.

15/06/2022

Tatiana Cabral De Miranda
Parabéns hoje em dia tem poucos funcionários as:

11/05/2022 11

Sühbeatrizme! 🍌
Você foi o melhor atende de todos

13/06/2022 11:32

Lan House Barreiro Apoio
te agradeço pela boa vontade e pelo excelente atendimento

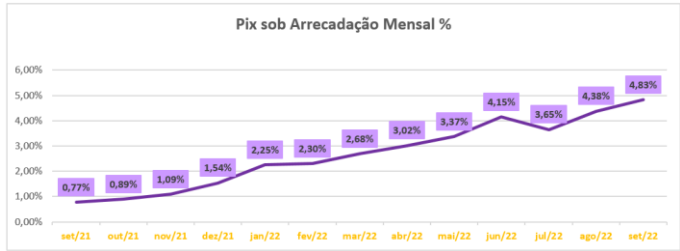
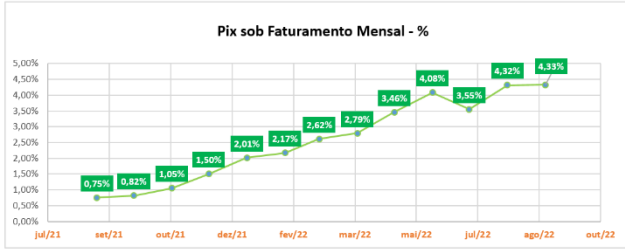
24/07/2022 10:59

Desconhecido 2600022
muito obrigado pelo ótimo atendimento

24/07/2022 10:59



Acompanhamento de adesão e fidelidade dos clientes com pagamento por meio do PIX, impactando positivamente na adimplência e redução da inadimplência e redução com tarifa:



C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.

Fatores de avaliação

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

Demonstrar livremente o fator usando tabelas, gráficos ou relato.

Benefícios Intangíveis	
1) Fornecedores	Melhoria de imagem repercutindo na insolvência da empresa e em oportunidades de contratação crescente de soluções de digitalização nos processos de saneamento.
2) Clientes	Compatibiliza expectativas de digitalização de serviços, repercutindo na percepção de que a empresa respeita o seu tempo produtivo e investe na melhoria do relacionamento.
3) Colaboradores	Motivação e satisfação com o investimento em práticas digitais que melhoram processos e rotinas e tornam a gestão ainda mais eficiente e ágil.
4) Acionistas	Aumento da credibilidade da imagem do negócio, repercutindo na sua valorização na medida em que o investimento em tecnologia se alinha às melhores práticas de mercado.
5) Poder Concedente	Aumento da credibilidade no processo da concessão, como parte diretamente interessada na repercussão da melhoria das práticas da empresa junto aos clientes e sociedade.

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados?

Citar as lições e resumir a importância delas para outras organizações.

Fatores de avaliação

C.3.1 Lições aprendidas

C.3.1 Lições aprendidas

Demonstrar livremente o fator usando relato, imagens, tabelas ou gráficos.

Como lições aprendidas favoráveis, tem-se: a necessidade de continuamente repensar modelos de negócios e buscar ideias que conduzam a recriar processos ou mesmo, a abandoná-los, pois não se adequam a estratégia de encantamento do cliente; investir em tecnologia digital é fator de sustentabilidade da imagem da empresa na mente e na vida do cliente; é preciso simplificar processos para geri-los e tornar soluções digitais aderentes, atrativas, e intuitivas no relacionamento com o cliente; a competitividade do mercado no segmento exige transformação e a transformação só acontece com o engajamento coletivo.

Evidencia-se a relevância das lições para outras organizações - quando se fala que as lições convergem para solução digitais e gestão inteligente - no estudo "2019 Customer Experience [CX] Transformation Benchmark" (Nice inContact) que mede as atitudes de empresas e consumidores em áreas essenciais da experiência do cliente. Como principais descobertas tem-se que, 40% das organizações estão propensas a investir em quatro ou mais canais para melhorar a experiência de atendimento ao cliente. Entretanto, não há esta receptividade para ir além e criar verdadeiras experiências Omnichannel sem interrupções, potencializadas por uma plataforma completa de experiência do cliente, enquanto isso, a maioria absoluta dos clientes - algo em torno de 91% deles - espera uma funcionalidade Omnichannel perfeita ao interagir com as empresas. Havendo, portanto, necessidade das empresas se alinharem, com urgência, às expectativas do cliente, para sua própria sustentabilidade.

Como lições aprendidas desfavoráveis, importante destacar que os resultados esperados podem sofrer impactos abaixo da expectativa devido a curva de aprendizagem. No caso de toda a transformação proposta e que continua em evolução, ao implantar o sistema CRM – Dynamics, que por um lado obteve-se ganhos expressivos, no início houve transtornos e aumento no tempo médio de atendimento, uma vez que antes não era necessário atualizar cadastro e realizar todos os registros para se obter um protocolo único, e com a implantação o atendente teve que dedicar um pouco mais no preenchimento das informações no sistema. Com isso, seria necessário na concepção o dimensionar o time contemplando mais pessoas para suprir essa demanda de mudança inicial.

----- Limite de 13 Páginas aqui -----

Glossário (opcional)

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

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído contagem para limite de páginas.

Insight: compreensão ou solução de um problema pela súbita captação mental dos elementos e relações adequados.

Jornada do Cliente: experiência dos clientes com a empresa- desde o primeiro contato até o pós-venda.

Plataforma Omnichannel: sistema responsável por integrar todos os canais de atendimento da empresa e proporcionar uma melhor Jornada de Atendimento ao Cliente.

Skill: grau de competência de um sujeito concreto frente a um determinado objetivo.

Transbordo: transferência de atendimento do automatizado para humanizado ou entre atendimentos humanizados.

SICOM: Sistema Comercial com base de dados de clientes e toda a cadeia de processos comerciais de faturamento, arrecadação, serviços e cobrança

Personas: personagem fictício que representa o cliente ideal de um negócio. É baseado em dados e características de clientes reais, como comportamento, dados demográficos, problemas, desafios e objetivos. A persona é uma ferramenta de segmentação de mercado e é a base do Marketing Digital.

URA: Unidade de Resposta Audível, ambiente eletrônico onde são disponibilizadas as opções do menu de atendimento ao cliente.

DR: Diretoria Executiva

Referências Bibliográficas (opcional)

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

Não há pontuação para este tópico e não deve ser incluído na contagem para limite de páginas.

Eisner, M.D. O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. São Paulo: Saraiva, 2011.

Las Casas, L.A. Qualidade Total em Serviços. Ed. São Paulo: Altas, 2009.

Roca, Ricardo, SZABO, Viviane. Gestão de Relacionamento com o cliente. São Paulo: Person, 2015.

Rogers, D.L. Transformação Digital – Repensando o seu negócio para a era digital.11. Ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017. Estudo, 2019 Customer Experience [CX] Transformation Benchmark" - Nice inContact.