



# Transformação das Reclamações de 1º nível. Árvore de decisão, clareza na causa-raiz e agilidade na resposta

**Tema:** Comunicação e Relacionamento com o cliente

**Autores:** Lorena Bretas de Figueiredo Moura

**Co-Autores:** Guilherme Barroso Pinto, Lorrany Cristina Moreira, Patrícia Cristina S. A. Carneiro, Frederico Bruno R. Soares, Marcos Vinícius Reis

**Empresa:** Cemig Distribuição S. A.

---

## Resumo

A Cemig, comprometida com a satisfação de seus clientes, desenvolveu um novo modelo para a entrada e tratamento de reclamações, transformando o processo com base em melhores práticas e tecnologia. O projeto, denominado Nota AZ, trouxe mudanças significativas ao implementar uma estrutura em árvore de decisão com três níveis de profundidade, permitindo busca direta e categorização intuitiva das reclamações. Essa abordagem promoveu assertividade na análise de causa raiz, agilidade na resposta e ganho em eficiência operacional, alinhando-se ao planejamento estratégico da empresa.

## 1. Introdução

A Cemig Distribuição, considera essencial fornecer serviços de alta qualidade e atender às necessidades e expectativas dos seus mais de 9 milhões de clientes de forma eficaz, ágil e transparente. O desafio é grande, considerando a complexidade de atender 96% do território de Minas Gerais, 774 municípios em um estado com regiões bem características e diferentes entre si.

Nesse contexto, as reclamações são uma poderosa ferramenta de diagnóstico e análise, podendo fomentar ciclos de melhoria contínua e direcionar a distribuidora para um patamar mais elevado na satisfação dos clientes. Para que isso seja possível, de maneira ágil e assertiva, é preciso uma estrutura robusta de tratamento de reclamações, que faça frente à diversidade de temas passíveis de insatisfação.

Assim, nascia o projeto de uma nova estrutura de reclamações na Cemig, com o objetivo de ganhar assertividade na análise de causa raiz e melhorar sobremaneira os prazos de resposta, evitando pagamento de compensação financeira por violação de prazo.

## 2. Desenvolvimento

Uma nova estrutura para receber e tratar reclamações

No ano de 2023, após um 1º semestre com alto volume de reclamações na Companhia e, ainda com cerca de 11% de respostas em atraso, gerando compensação financeira por violação de prazo, o tratamento de reclamações na Cemig precisava se reinventar.

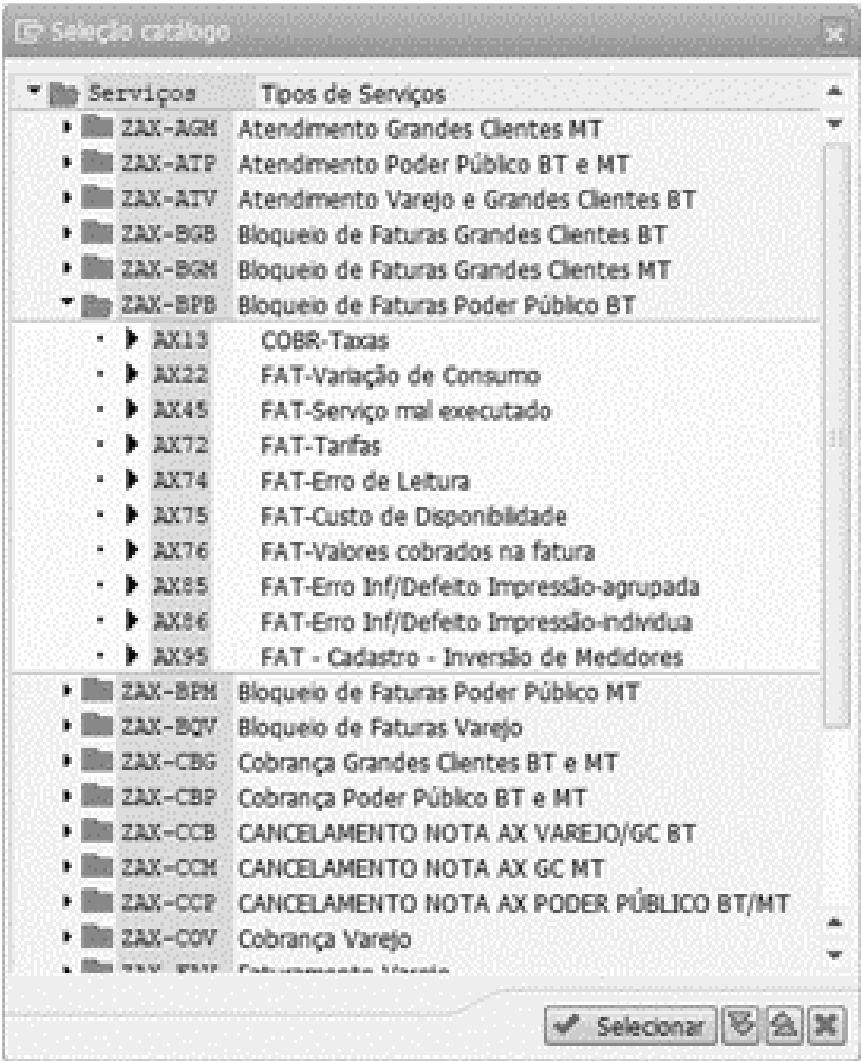
Em um primeiro momento, segmentamos 2 frentes de trabalho:

A) plano de ação com mudanças de curto prazo para melhorias no tempo de resposta.

B) diagnóstico geral sobre a estrutura do tratamento de reclamações.

Neste projeto, falaremos sobre o item B.

Por meio de diagnóstico, identificamos que o modelo adotado para entrada das reclamações de 1º nível, ou seja, as tipologias de classificação eram confusas. Siglas, abreviações e formatos não representavam com clareza a causa raiz dos problemas. Colaboradores mais antigos de casa conheciam bem a classificação, mas o aprofundamento nos problemas ficava limitado a poucas pessoas ou exigia a preparação de bases de dados para compilação de resultados e apresentação, o que consumia tempo. Abaixo um exemplo de como era a classificação.



Essa entrada ruim dificultava o fomento de ciclos de melhoria. Precisávamos aperfeiçoar a entrada da reclamação, porém a estrutura sistêmica disponível não conseguia abarcar tais mudanças, era preciso construir uma nova estrutura de entrada.

Outro ponto identificado foi a dificuldade em fazer a reclamação chegar de maneira rápida a quem de fato detém o conhecimento para resposta ágil e assertiva para o cliente, além de evitar pagamento de compensação financeira por violação de prazo pela Distribuidora. A classificação correta tem papel

fundamental na agilidade da resposta. O prazo regulatório, de 5 dias úteis sem visita técnica é um prazo curto.

A Resolução Homologatória nº2992, publicada em 7 de dezembro de 2021, pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, já classificava as tipologias de reclamação em 2 níveis e o momento era de se adaptar.

Exemplo da classificação da ReH 2992/2021:

MODELO NOVO		
<input type="checkbox"/> Baseado na ReH 2992/2021 ANEEL		
<input type="checkbox"/> 13 Grupos e 60 códigos de dano		
GRP CODE/ CODE	DESCRIÇÃO	TIPOLOGIA
ZAZ-CON	Conexão	
ZAZ-CAD	Cadastro / Contratos	
ZAZ-MED	Medição	
ZAZ-FAT	Leitura / Faturamento / Fatura	
0401	Impedimento de acesso	1020401
0402	Erro de leitura	1020402
0403	Variação de consumo	1020403
0404	Demais grandezas faturadas	1020404
0405	Tarifas aplicadas	1020405
0406	Classificação / Subsídios tarifários	1020406
0407	Faturamento por estimativa / média	1020407
0408	Faturamento pelo custo de disponibilidade	1020408
0409	Compensação / Devolução não realizada / incorreta	1020409
0410	Bandeiras Tarifárias	1020410
0411	Tributos	1020411
0412	COSIP	1020412
0413	Apresentação / Entrega da fatura	1020413
0414	Qualidade da impressão da fatura	1020414
ZAZ-COB	Cobranças	
ZAZ-PAG	Pagamento / Inadimplência / Suspensão	
ZAZ-PIR	Procedimento Irregular	
ZAZ-ATE	Atendimento / Estrutura de Atendimento	
ZAZ-QUA	Qualidade	
ZAZ-RED	Ressarcimento de Danos Elétricos	
ZAZ-ORD	Outros Danos (não elétricos)	
ZAZ-RMA	Rede / Manutenção	
ZAZ-GDI	Geração Distribuída	

A estratégia da Cemig foi criar um novo catálogo de notas, com base nos 2 níveis apresentados pela resolução e criando um 3º nível, com sintaxe mais próxima possível das expressões utilizadas pelos clientes ao reclamar.

Assim, desenvolvemos um requerimento de negócios para a criação de uma nova estrutura de reclamações na Cemig, que batizamos de Nota AZ.

Requerimento de Negócios | Estrutura em Árvore de Decisão

O desenvolvimento da árvore decisória foi feito a partir de um estudo realizado pela equipe de relacionamento comercial da Cemig e sua parceira de negócios, IBM, que analisaram quais os principais motivos de reclamações dos clientes da Companhia. O resultado desse estudo foi aplicado à Resolução Homologatória 2992/2021, que implementou uma nova estrutura de tipologias para a classificação das demandas sobre o serviço público de distribuição de energia elétrica.

Assim, a nova estrutura de entrada das reclamações foi construída com base na árvore de decisão, que organiza as reclamações em três níveis hierárquicos:

**NÍVEL 1: Categoria Geral**

**NÍVEL 2: Subcategoria**

**NÍVEL 3: Motivo Específico (linguagem do cliente)**

O novo catálogo de reclamações criado apresenta um modelo simplificado, no qual cada nota está vinculada diretamente à sua tipologia, identificada pelos quatro últimos dígitos do código. Essa organização intuitiva facilita a navegação, o registro e o encaminhamento das reclamações, proporcionando mais clareza na identificação das causas e agilidade na resolução.

A árvore de decisão junto a regras de negócio implementadas no fluxo, como campos auxiliares e perguntas direcionadas, permitem resolver determinadas demandas de forma imediata. Por exemplo, no caso de uma consulta sobre alteração de titularidade, o sistema pode verificar automaticamente se a instalação já está no nome do cliente, evitando etapas desnecessárias e agilizando o atendimento. Com o novo catálogo de reclamações, foi possível também implementar outras mudanças para melhorar a operação do tratamento de reclamações:

- Restruturação do registro de reclamação por meio de busca direta.
- Indicação do valor de compensação financeira por violação de prazo na nota.
- Implementação de medidas em notas de reclamação. Direcionamento para o especialista no tema principal da reclamação por meio de medidas dentro do SAP. Até então utilizávamos um sistema paralelo de acompanhamento.
- Registro automático de canal de entrada, se call center, agência, digital etc:

ZAZ-CAT	CANAIS DE ATENDIMENTO
0001	Agência Virtual
0002	Aplicativo
0003	Call Center
0004	Agência de Atendimento
0005	Consumidor.gov
0006	Ouvidoria ANEEL - Caminho do Entendimento

Linha do tempo e ações de implantação

Cronologia do Projeto:



Por meio da linha do tempo acima, é possível compreender os prazos gastos para cada uma das etapas. Durante o desenvolvimento de TI, uma nova estrutura foi totalmente criada, enquanto a antiga era utilizada até o Go Live, que aconteceu em 3 de julho de 2024. Como toda mudança, a fase de implantação exigiu bastante de todo o time comercial, por meio de treinamentos, revisões de procedimentos, correspondências e acompanhamento pós Go Live.

Podemos enumerar 3 principais benefícios atingidos com a implantação:

Exemplo A:



O cliente, ao reclamar, relata “Meu consumo está elevado”. A atendente, após acolhida inicial, começa a digitar no campo “pesquisa” pela palavra “consumo” e encontra o item “Meu consumo está elevado”. Ao selecionar o item, o sistema puxa automaticamente os níveis 1 e 2 relacionados ao nível 3 escolhido. No momento do tratamento, a reclamação chega para o tratador com os 3 níveis discriminados, como no canto direito da imagem acima.

Exemplo B:



No exemplo B, temos uma situação de questionamento sobre reprova, outro exemplo da busca direta para o 3º nível e a sintaxe o mais próxima possível da forma que o cliente relata seu problema.

Por meio de feedback dos atendentes de agências e call center percebemos como foi o impacto do novo processo na ponta:

*“Melhorou bastante porque agora com a opção de pesquisar pela palavra-chave facilita muito quando se tem alguma dúvida de qual reclamação gerar sem ficar se preocupando com a tabela que existia nas reclamações AX para saber o tipo de reclamação, também agiliza o processo de atendimento ao cliente.”*

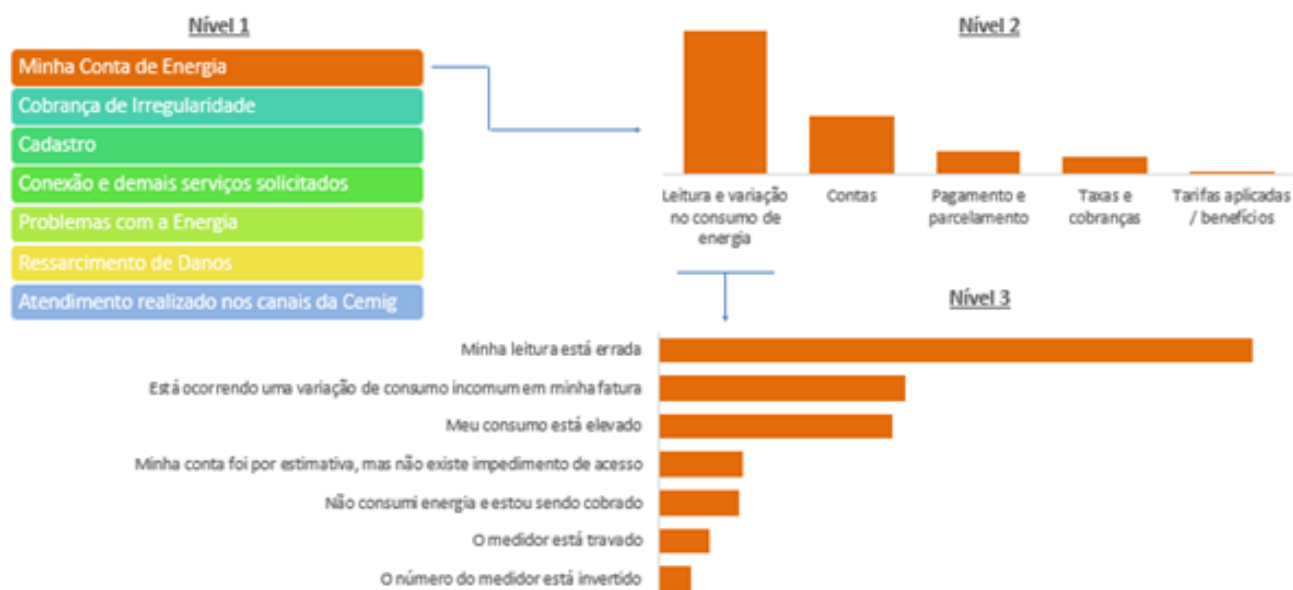
*“Na minha opinião foi benéfica a mudança pois passou a ser mais didático e até mesmo o fato de ter um campo de pesquisa em caso de dúvidas, veio a facilitar o processo da abertura das Notas”.*

*“Facilitou abertura de notas, a árvore de decisão ajuda no direcionamento da reclamação.”*

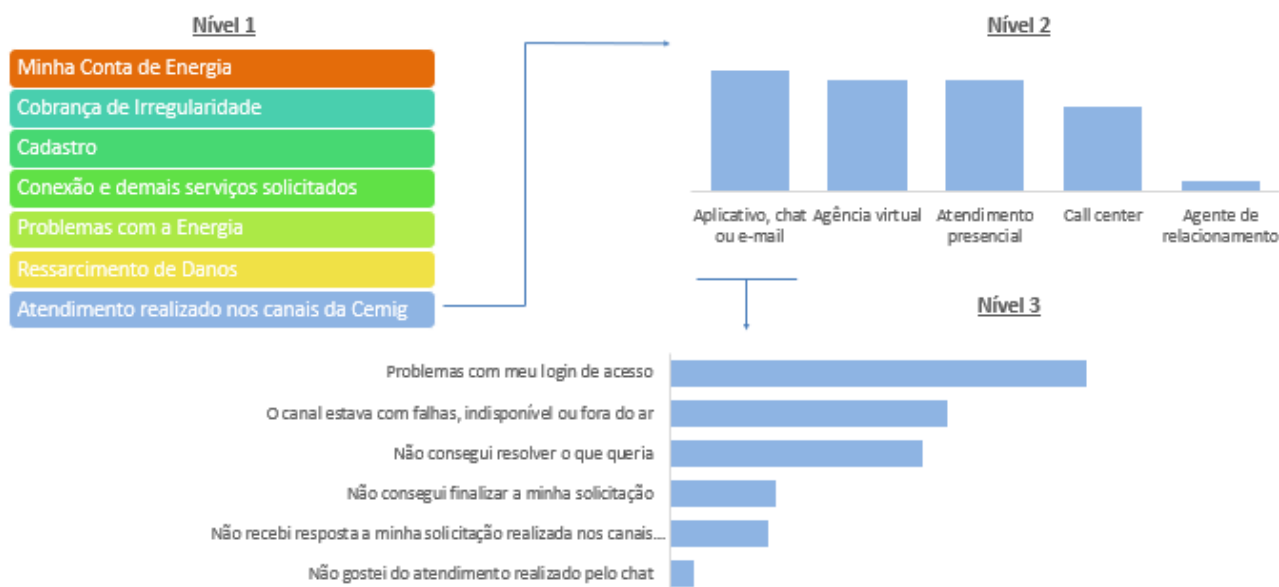
## 2. Análise precisa de causa raiz das reclamações, com 3 níveis de profundidade.

Pós-implantação, a análise da causa raiz dos problemas ficou fácil e precisa. Extraindo o relatório do sistema é possível enxergar os temas em 3 níveis de profundidade diferentes, abrindo cada um deles conforme necessário, um passo muito importante para fomentar ciclos contínuos de melhoria.

Abaixo uma representação gráfica do que podemos visualizar, um exemplo de abertura da Categoria Geral “Minha Conta de Energia”.



Abertura do nível 1 "Atendimento realizado nos canais da Cemig".



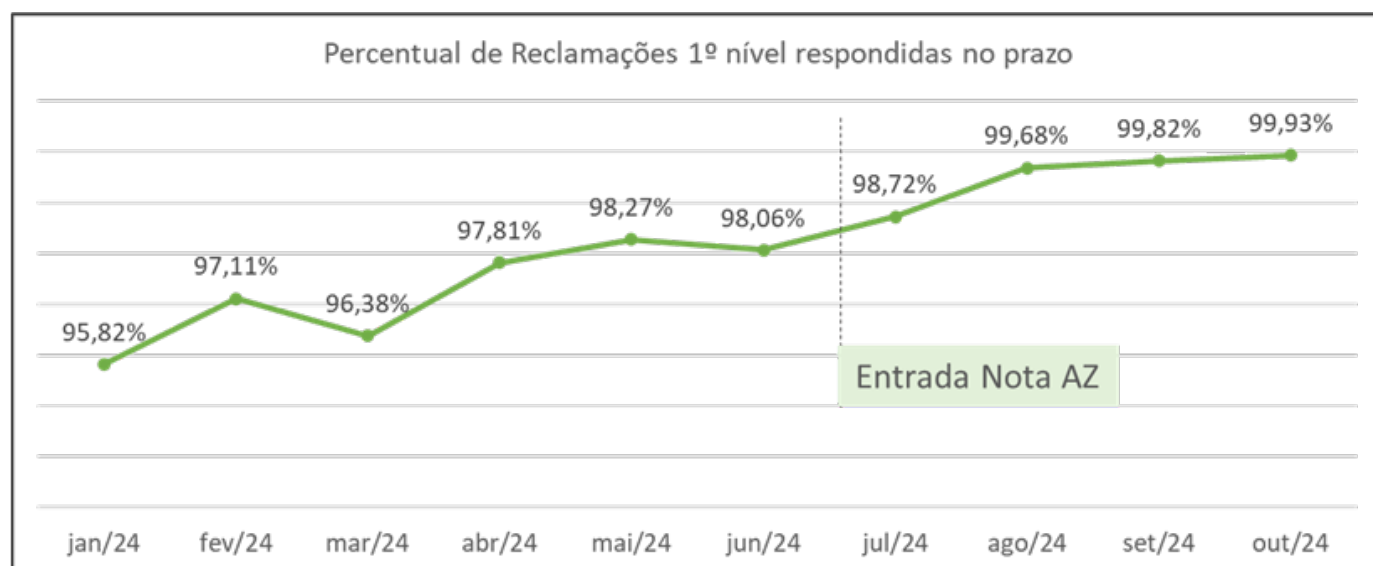
Cada um dos itens do nível 1, possui sua abertura de níveis 2, que, sucessivamente, possui uma abertura de nível três.

### 3. Melhora no volume de respostas no prazo.

Em reclamações de 1º nível, os prazos definidos pela Aneel são 5 dias úteis quando não há necessidade de visita técnica e 10 dias quando há. O maior volume das reclamações concentra-se em 5 dias úteis, prazo curto para a apuração necessária. No entanto, responder no prazo é dever da distribuidora e a violação implica em pagamento de compensação financeira ao cliente, além de insatisfação.

Com a implantação da nova estrutura de reclamações, a entrada ficou mais assertiva. Foi possível identificar menos falhas na classificação. Soma-se aí melhorias operacionais como tratamento via medida e um controle diário rigoroso. O resultado é o percentual de reclamações de 1º nível respondidas no prazo estável em mais de 99,5% pós-implantação.

Gráfico com percentual de respostas no prazo em 2024 até a produção deste trabalho:

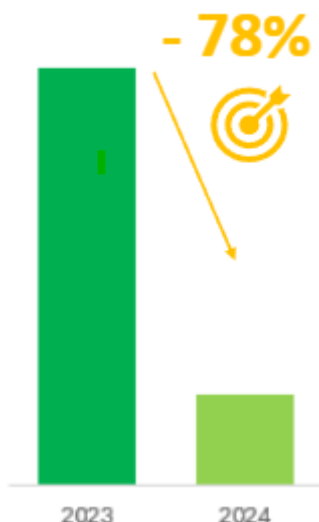


Outro dado importante é que, em média, os clientes tem a sua resposta em 2,4 dias.

#### Impacto positivo em redução de custo

Como consequência, houve redução de gastos com compensação financeira por violação de prazo, paga conforme o Anexo IV da Resolução 1000.

Comparativo mesmo período 2023 x 2024:



### **3. Conclusão**

Os resultados da implementação de uma nova estrutura de tratamento de reclamações na Cemig baseada em árvore decisória são expressivos. A entrada das reclamações ficou mais assertiva, gerando classificação correta das tipologias e relatórios otimizados para fomento de ciclos de PDCA e também envio de dados à Aneel.

O sistema também trouxe celeridade no direcionamento das reclamações para as áreas responsáveis, melhorando os prazos de resposta ao cliente e mitigando pagamento de compensações financeiras por violação de prazo.

A nova estrutura foi a base de uma transformação na experiência de clientes e colaboradores, consolidando a Cemig como uma referência em estratégia e eficiência.

### **4. Referências bibliográficas**

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). Resolução Normativa nº 1000, de 26 de novembro de 2020. Estabelece as condições gerais para o exercício da atividade de distribuição de energia elétrica. Diário Oficial da União, Brasília, 27 nov. 2020. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br>. Acesso em 17 jan. 2025

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). Resolução Homologatória nº 2992, de 7 de dezembro de 2021. Homologa a tipologia de classificação de demandas. Diário Oficial da União, Brasília, 7 dez 2022. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br>. Acesso em 17 jan. 2025.