



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

Email blcarvalho@sabesp.com.br	Email aureliofilho@sabesp.com.br
Celular 98685-3078	Endereço principal da candidata Rua Major Paladino, 300 – Vila Leopoldina – São Paulo
A organização candidata concorda em responder consultas presenciais ou remotas da Banca Avaliadora para esclarecimento de dúvidas, bem como, no caso de o Case ser finalista, concorda em responder consultas de associados da ABES para compartilhar seu conhecimento em prol do saneamento ambiental.	AUTENTICAÇÃO Este Case deve ser remetido do endereço de email de dirigente responsável na organização candidata para cnqa@abes-dn.org.br , que ao fazê-lo, responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pelos Avaliadores do PEOS e divulgação do Case, no caso de ser declarado finalista.
Outras particularidades relevantes (até 5 linhas) A MO possui mais de 1,543 mil ligações (água e esgoto) e a MOIG é responsável por 0,28% deste total, que representa 17,5% do faturamento total. Utilizar esse espaço para fornecer outras informações que considerar relevantes para contextualizar a análise do Case.	
C) Perfil Complementar Informações utilizadas para contextualizar a análise do Case	

1. Origem da organização candidata

Informar a origem da organização candidata mencionando, de forma breve, datas e fatos relevantes sobre a instituição, criação ou alteração do controle ou do principal executivo (Ex.: fundação, criação, aquisições, fusões, reestruturações, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).

Sabesp:

1973: Criação da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo S/A - Sabesp, para implementação das diretrizes estabelecidas no Plano Nacional de Saneamento – PLANASA, a partir da fusão das seis empresas que operavam o sistema de saneamento no Estado.

1996: Adoção do modelo de gestão baseado na regionalização por bacias hidrográficas, constituindo 16 Unidades de Negócio, geridas como núcleos independentes. A MO, é uma dessas unidades.

2002: Adesão às regras do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros – BMF&BOVESPA, obteve o registro na Securities and Exchange Commission – SEC e suas ações passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque, a New York Stock Exchange – NYSE.

2004: Realizada nova oferta pública para distribuição simultânea, no mercado brasileiro e internacional, de ações ordinárias nominativas, de titularidade do Estado de São Paulo.

2015: Aprovação pelo Conselho de Administração o novo presidente da Sabesp Jerson Kelman.

2017: Autorização para criação de uma Sociedade Controladora para exercer o controle das ações da Sabesp, mantendo o Governo do Estado como acionista majoritário, em processo conhecido como holding.

2018: Aprovação pelo Conselho de Administração a nova presidente da Sabesp Karla Bertocco Trindade.

MO e MOIG:

1996: Criação da Unidade de Negócio Oeste e Divisão de Grandes Consumidores

2007: Criação do Programa Sabesp Soluções Ambientais voltado a grandes clientes, com redirecionamento das equipes da MOIG para atividades de vendas, marketing de relacionamento e atendimento personalizado.

2015: MO – Nova designação para a Unidade de Negócio Oeste - Aurélio Fiorindo Filho

2016: MOIG – Nova designação para a Gerência de Grandes Consumidores – Vanessa Dias V.F. Talassi

2. Instância de governança

Informar nesse espaço a denominação dos principais níveis de governança da organização candidata responsáveis pelo seu desempenho estratégico e operacional. Ex.: Conselho, Proprietário, Diretoria corporativa (de uma unidade autônoma), Departamento etc.

A Sabesp é uma empresa de economia mista e de capital aberto. 50,3% de suas ações pertencem ao Governo do Estado de São Paulo, 31,6% está no BM&F Bovespa e 18,1% na Bolsa de Valores de Nova Iorque. A estrutura de governança corporativa é composta de Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Secretarias Executivas da Governança, Auditoria Interna e Auditoria Externa. Em razão de estar sob controle acionário do Governo do Estado, a Sabesp está sujeita aos requisitos legais específicos e é administrada por um Conselho de Administração e pela Diretoria Colegiada. A Diretoria Colegiada é composta por seis membros, todos com mandato de dois anos, permitida a reeleição. O diretor metropolitano é designado para a função por indicação do presidente, com aprovação do Conselho de Administração. As principais decisões são tomadas nas reuniões do Fórum da Diretoria M, principal evento de decisões estratégicas da Diretoria. Formado pelo diretor, assessores, superintendentes e departamentos de controladoria e de serviços compartilhados. O diretor tem a função de mediar e coordenar as decisões, além de comunicar as decisões tomadas no Conselho de Administração e da Diretoria Colegiada, garantindo o alinhamento às diretrizes da Companhia. As decisões tomadas são repassadas pelos superintendentes das Superintendências e Unidades de Negócio



às suas áreas por meio das reuniões periódicas com seus Departamentos, que é o caso da MOIG. A MOIG também possui restrições na gestão econômico-financeira, uma vez que não realiza captação de recursos - embora se beneficie das fontes de financiamento - e há limitação do orçamento de despesas e investimentos, em função de diretrizes corporativas.

3. Instância de controle da sociedade

Informar, se existir, a denominação do órgão ou órgãos controladores do desempenho da organização, em termos de Eficiência Operacional em tema central ou associado ao Programa (Ex. Agência Reguladora, Secretaria Municipal, Órgão Ambiental, Ministério etc.). Se não existir, declarar o fato.

O órgão regulador da Sabesp é a ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo, uma autarquia de regime especial, vinculada à secretaria Estadual de Governo, criada pela Lei Complementar 1.025/2007 e regulamentada pelo Decreto 52.455/2007. O relacionamento da MO e MOIG com a ARSESP ocorre através da Superintendência de Assuntos Regulatórios, a PR, e pelo atendimento às políticas institucionais e procedimentos empresariais correlatos. Não há deliberações da ARSESP relacionadas à prática descrita.

4. Áreas internas envolvidas

Informar a denominação das principais áreas ou equipes internas envolvidas no Programa.

A Divisão de Grandes Consumidores (MOIG) é responsável pelos processos: vendas, atendimento e faturamento do segmento grandes consumidores da Unidade de Negócio Oeste (MO) e está subordinada ao Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais (MOI).

As Unidades de Gerenciamento Regional (UGRs) e o Departamento de Engenharia (MOE) são parceiros essenciais na realização do Programa. São unidades que fazem parte da MO, com relação de clientes-fornecedores internos. As UGRs prestam serviços de manutenção, o MOE é responsável pela operação de água e esgoto e o MOD é responsável pelos serviços administrativos.

5. Outras partes envolvidas

Informar a denominação de outras partes envolvidas no Programa e suas responsabilidades, como fornecedores prestadores, clientes, instituições parceiras, consultores, áreas corporativas e outros.

A Superintendência de Marketing (CM) é a área corporativa que emite as diretrizes para os macroprocessos comerciais e de relacionamento com o cliente.

Os fornecedores externos do MOIG são a HR, que presta serviços de apuração de consumo e a Ecojob que presta serviços de medição de vazão de esgoto e de qualidade do efluente não doméstico. No total são 23 empregados terceirizados, sem coordenação direta, regidos por contrato de fornecimento específico.

6. Desafios para aumento da Eficiência Operacional

Informar os principais obstáculos à melhoria da Eficiência Operacional ou à recuperação da súbita perda de eficiência (crise), conforme a Natureza do Case acima, bem como outras restrições relevantes.

Para manter o compromisso de atendimento a população e fazer frente aos impactos da maior seca registrada na história de RMSP, nos anos de 2014 e 2015, a Sabesp adotou medidas para reduzir o consumo de água. Dentre as medidas, o controle de vazão e pressão e a concessão de bônus para os clientes que conseguissem consumir quantidade inferior à média estipulada. A Sabesp teve que conscientizar os clientes quanto a necessidade urgente de reduzir o consumo e no caso dos Grandes Consumidores, os mesmos foram incentivados a buscarem fontes alternativas de abastecimento. Estas ações impactaram fortemente nas receitas e somada à crise econômica pela qual o país atravessava, fez com que a Sabesp tivesse que adotar outras medidas para que a saúde financeira não fosse afetada. O ano de 2016 foi marcado pela superação da crise hídrica e pela necessidade urgente de recuperar os níveis de faturamento e arrecadação.

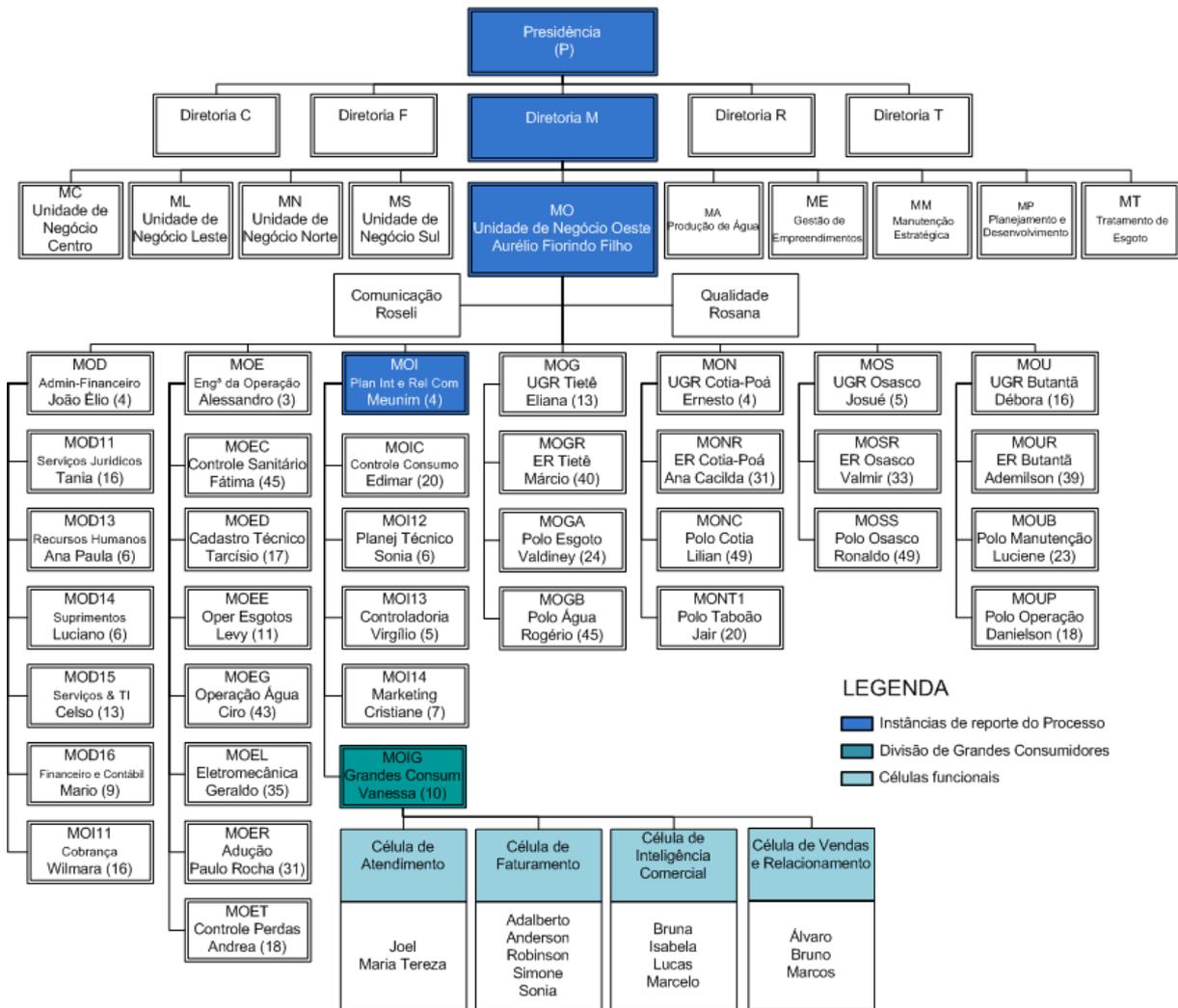
7. Organograma ou estrutura

Informar a estrutura organizacional envolvida no Programa e linha de reporte do Líder ou Coordenação do Programa. Usar organograma ou tabela com as principais áreas, se desejar. Se a organização for uma unidade autônoma, indicar os principais vínculos com a organização controladora e outras áreas corporativas, se for pertinente ao Case.



Critérios e Formulário PEOS 2018 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1





D) Critérios PEOS
Oito Critérios aplicados ao Case que receberão nota do Avaliador
Os oito Critérios se correlacionam com os equivalentes do MEGSA e em cada um deles busca-se questionar os aspectos da excelência em gestão aplicada ao Programa de melhoria da Eficiência Operacional descrito no Case. Os sete primeiros questionam os processos gerenciais associados ao Programa e algumas evidências e o oitavo solicita os resultados alcançados pelo Programa implantado.

Questões de processos gerenciais

Critérios de 1 a 7

Sistema de pontuação (por questão)					
Grau	0: Não responde	1: Responde pouco	2: Responde boa parte	3: Responde quase tudo	4: Responde tudo ou praticamente tudo
Escala%	0	25	50	75	100

1. Liderança	Peso 12
---------------------	----------------

a) Descrever o valor, princípio organizacional, credo, política ou outro direcionamento formal que destaque a busca da eficiência operacional, alto desempenho ou objetivo similar, como sendo cultura relevante na organização e informar de que forma isso é anunciado formal e ativamente à força de trabalho e outros públicos envolvidos.

Os direcionadores estratégicos da Sabesp que estão relacionadas à busca da eficiência operacional estão apresentados na Fig.1 e são disseminados ativamente por meio de práticas estruturadas como o Dia do Compromisso (comunicação de todos os produtos do Planejamento Operacional da MO, desde as diretrizes e objetivos até as metas e ações locais) com participação de todos os empregados; Reunião de partida (reunião com fornecedores no início do contrato para comunicar as diretrizes Sabesp e MO; as políticas de saúde e segurança do trabalho, qualidade, meio ambiente e todos os procedimentos operacionais para a execução dos serviços) e Reunião do FAC (reunião mensal com fornecedores para acompanhamento do desempenho). O Boletim Eletrônico publica diariamente ações e resultados, atrelados aos objetivos operacionais da UN, além dos valores e princípios e o código de conduta e integridade.

No Planejamento Operacional o Superintendente define premissas que, alinhadas aos valores e princípios organizacionais, norteiam as ações definidas pela MO no período. A premissa "Assertividade nas ações para enfrentar as consequências da crise hídrica, **melhorando a gestão de faturamento e arrecadação**, com redução de perdas e re-direcionamento da água recuperada, **uso racional da água**, combate à fraude e **aumento das ligações de esgoto**", direcionou as ações das áreas comerciais e em especial a MOIG, pela representatividade de sua carteira de clientes.

Fig.1 – Direcionadores Estratégicos da Sabesp		
Missão	"Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente"	
Visão	"Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento, de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente"	
Diretrizes Estratégicas	Segurança Hídrica; Excelência na Prestação dos Serviços; Sustentabilidade; Integração e Relacionamentos; Inovação e Tecnologia; Valorização das Pessoas; Ampliação do Tratamento de Esgoto.	
Valores	Respeito à sociedade e ao cliente	Oferecer produtos e serviços com qualidade e com tarifas adequadas.
	Respeito ao meio ambiente	Promover o desenvolvimento sustentável, a educação e a consciência ambiental, zelar pela proteção, preservação e recuperação dos recursos hídricos e do meio ambiente, para as presentes e futuras gerações.
	Respeito às pessoas	Promover a equidade de oportunidades, respeito às diversidades e desenvolvimento profissional. Estabelecer relações de confiança e estímulo à participação por meio da comunicação e da integração.
	Integridade	Agir com justiça, legalidade, coerência, transparência, ética e honestidade em todas as práticas e decisões.
	Competência	Atuar com profissionalismo, agilidade, eficácia, garantindo a qualidade de processos, serviços e produtos. Valorizar os conhecimentos compartilhados, proatividade, criatividade, inovação, simplicidade e flexibilidade na busca de soluções.
	Cidadania	Atuar com consciência cidadã e responsabilidade na promoção do bem público.



b) Informar qualquer ação de mudança cultural relativa ao Programa, destacando qual ou quais são os principais aspectos disfuncionais da cultura que são tratados e principais aspectos funcionais que são reforçados, explicando os motivos. (Ver “aspectos da cultura” no Glossário dos Critérios de Avaliação MEGSA)

Com o advento da crise hídrica no Brasil, e em especial no estado de São Paulo, o Governo do Estado instituiu em março de 2014 o Programa de Bônus (redução de até 30% na conta de água para os clientes que reduzirem o consumo). Essa ação surtiu efeito imediato, os clientes reduziram seu consumo e foram bonificados, por outro lado houve um enorme impacto nas finanças da MO.

Em decorrência disto, se fez necessário buscar alternativas que garantissem a sustentabilidade da organização, ocasionando ações de mudanças culturais referentes à potencialização dos resultados operacionais, dando ênfase no empenho do pessoal (protagonistas). Essas ações estão contempladas na prática de gestão da cultura, cujo objetivo é alinhar os direcionadores organizacionais (missão, visão, valores, diretrizes, fundamentos de excelência e competências) à cultura desejada. Para isso foram identificados e analisados os elementos favoráveis (ex.: Orgulho do que a MO faz, orgulho da Sabesp, pessoas bem tratadas, lideranças acessíveis e empenho pessoal) e desfavoráveis (ex.: Não estímulo ao crescimento pessoal, falta de reconhecimento, falta de valorização, busca por culpados).

Dentre as principais mudanças culturais ocasionadas no intuito de incrementar a receita no segmento Grandes Consumidores destacam-se:

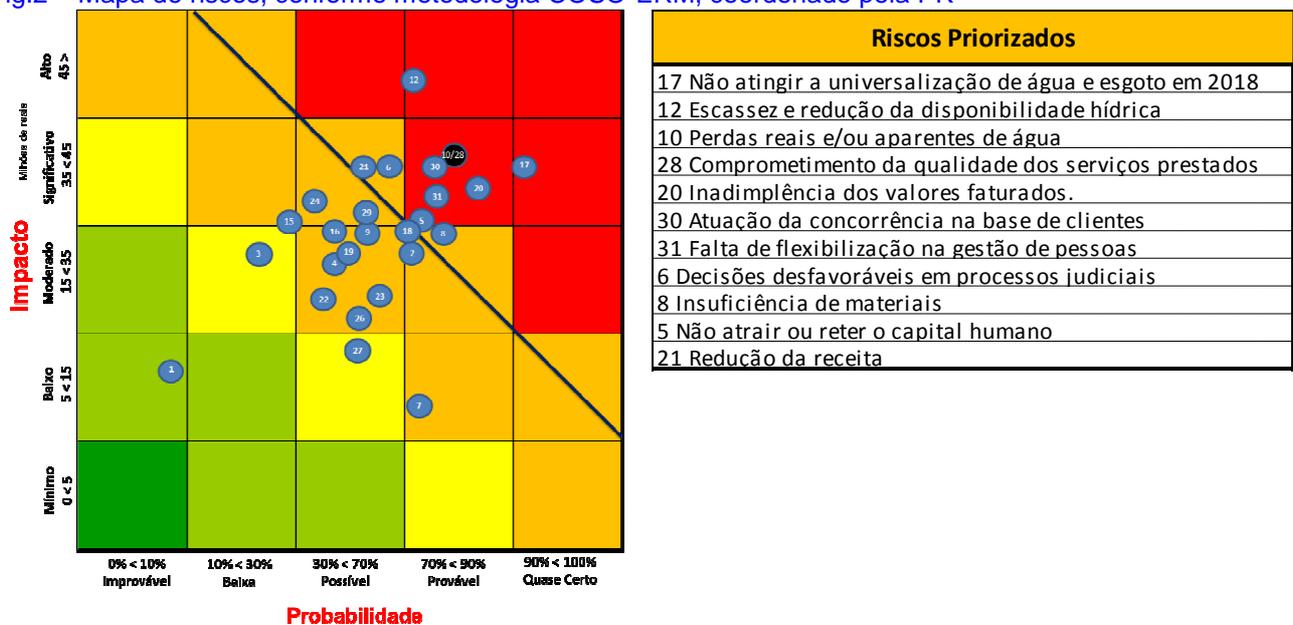
- Aumento da preocupação com a arrecadação e não apenas com o faturamento;
- Entendimento dos conceitos de faturamento, arrecadação e evasão;
- Aumento da precisão das ações (investir no lugar certo);
- Reconhecimento de que a arrecadar e faturar é responsabilidade de todas as áreas.

c) Informar de que forma o Programa consta do mapeamento de riscos da organização como ação mitigadora. Mencionar o grau do risco mitigado pelo Programa. Fornecer a escala de graus de risco utilizada no mapeamento.

Os riscos empresariais estratégicos são identificados, classificados, analisados e tratados pela Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade (PK). À MO cabem os riscos operacionais (Fig.2) já identificados pela corporação e que são reclassificados pelas lideranças, através de votação eletrônica na etapa de Análise de cenários do Planejamento Operacional. O resultado da votação on line define o mapa de risco que está estruturado de forma matricial (5X5), com cinco escalas de Impacto no eixo “y”, e cinco escalas de Probabilidade no eixo “x”. Os riscos estão classificados conforme o nível de criticidade: verde escuro: aceitável; verde claro: baixo; amarelo: moderado; laranja: significativo e vermelho: crítico.

A atuação da MOIG busca mitigar os riscos “30 Atuação da concorrência na base de clientes” e “21 Redução da receita”.

Fig.2 – Mapa de riscos, conforme metodologia COSO-ERM, coordenado pela PK



d) Informar quais indicadores de eficiência operacional associados ao Programa são utilizados para avaliar o desempenho da Direção, informando as áreas avaliadas.

Uma das etapas da fase de Formulação das estratégias no Planejamento Operacional da MO é a definição dos indicadores para mensurar os objetivos operacionais e processos. Os indicadores utilizados para avaliar



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

o programa de incremento de receita são: valor e volume de faturamento, evasão de receitas, orçamento de vendas, satisfação dos clientes, responsabilidade socioambiental e satisfação e desenvolvimento de pessoas. O programa é desenvolvido dentro da unidade de Grandes Consumidores, portanto as áreas avaliadas são as células que integram a estrutura: atendimento, inteligência, vendas e faturamento.

e) Citar as formas de acompanhamento conjunto e regular do Programa e da evolução de seus resultados pelos dirigentes da organização.

A MOIG presta conta de seus resultados e de suas ações diretamente ao Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais (MOI), por meio de reuniões mensais onde leva informações sobre resultados, ações, cenários. Essas informações são repassadas ao Comitê de Qualidade da Gestão (CQG) em suas reuniões mensais de análise de desempenho global (Fig.3).

Para suportar a análise e avaliação do desempenho dos resultados, desde 2005 a MO utiliza sistema informatizado dando agilidade ao Análise do desempenho global participam o CQG (Superintendente + Gerentes de Departamento), Controladoria, Qualidade e Comunicação, são analisados os indicadores estratégicos. No nível tático denominado Análise do desempenho departamental participam o Gerentes de Departamento, respectivos gerentes de divisão e pessoas chave e são analisados os indicadores desdobrados para o departamento (drivers). No nível operacional denominado Análise do desempenho local participam os Gerentes de Divisão e respectivos encarregados/supervisores e pessoas chave e são analisados o desempenho dos indicadores dos processos. A análise de desempenho tem como entradas obrigatórias: acompanhamento das ações anteriores; decisões que impactam no desempenho local; avaliação do desempenho dos processos e conformidade de produto; avaliação dos indicadores e/ou ações desdobrados das estratégias; avaliação dos fornecedores que impactam no desempenho do processo; realimentação do cliente; recomendações de melhorias; resultados de auditorias (quando houver) e situação das ações corretivas e preventivas.

Fig.3 – Fluxo de tomada de decisões e Prestação de contas



f) Sumarizar como e quando foi realizada a última atividade de controle externo, relativo ao Programa, pela instância de governança da organização e pela instância de controle da sociedade, mencionadas no Perfil. Se não houve atividade de controle dessas instâncias sumarizar quando e o que foi informado na última prestação de contas.

A principal prática utilizada para controle externo são as auditorias realizadas pela PA - Superintendência de Auditoria. Essas auditorias ocorrem trimestralmente, onde são realizadas análises e evidenciam o desempenho do processo de Vendas para a certificação Sarbanes-Oxley, que inclui controles que garante o desempenho da medição e faturamento, das alterações cadastrais e contratuais (última auditoria Junho/2018 – alterações cadastrais dos contratos de demanda firme e análise de críticas de alta de consumo).

2. Estratégias e Planos	Peso 10
--------------------------------	----------------

a) Citar um ou mais objetivos estratégicos associados ao Programa e sumarizar as principais estratégias nele incorporadas. Se aplicável, informar de que maneira o Programa se relaciona com Planos oficiais Municipais, Estaduais ou de Bacias de localidades atendidas pela organização. Se não for aplicável, declarar o fato.

As ações voltadas ao aumento do faturamento e arrecadação são desdobradas no Planejamento Operacional da MO a partir do Objetivos Estratégico da Sabesp e Tático da Diretoria Metropolitana, denominados “Gerar lucro”.

Os objetivos operacionais 5 “Manter clientes atuais e buscar novos, priorizando ligações de esgoto” e 6 “Gerar rentabilidade do ativo com foco na arrecadação” foram definidos pela MO para atender aos objetivos estratégicos e táticos de gerar lucro. Os dois objetivos estão alinhados às cláusulas dos contratos de prestação de serviços com os municípios operados, estabelecidos pela Lei 11.445/07, por meio dos indicadores de incremento de ligações de água e de esgotos.

b) Apresentar os indicadores de desempenho e as metas de curto e longo prazos relativas ao Programa que foram estabelecidas, inclusive relativas à sua duração, e informar onde foram explicitadas.

Fig.4 – Indicadores de curto e longo prazo referente ao Programa de Incremento de Receita			
Perspectiva	Indicadores	Metas	
		Curto prazo (2017)	Longo prazo (2022)
Financeira	Valor faturado total	R\$ 246.697 mil	R\$ 275.865 mil
	Índice de evasão de receita	4,3%	2,3%
	Varição do orçamento de venda	~5%	~5%



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

Processos	Incremento de Volume Faturado	3,9%	2,6%
	Incremento de volume faturado com fontes alternativas	10%	14%
	Volume faturado fidelizado de água - contrato	2.859.004	4.500.000
Clientes e Sociedade	Índice de Satisfação dos Clientes Pesquisa Corporativa	80%	90%
	Índice de satisfação geral pesquisa pós serviço	81%	88%
	Clientes atendidos no prazo nas agências	85% – 90%	95%
	Índice de satisfação pós atendimento	100%	100%
	ISA Índice socioambiental	59%	66%
	Envolvimento da força de trabalho em ações socioambientais	25%	30%
Pessoas	Índice de favorabilidade na pesquisa de clima organizacional	70%	85%
	Índice de capacitação da FT	26 h.ano/empreg.	31 h.ano/empreg.
	Frequência de acidentes do trabalho	0	0

c) Citar as principais macroações, etapas ou partes que compuseram o Programa e respectivas áreas responsáveis, mencionando o montante de recursos previstos e a fonte. Citar as formas de acompanhamento regular dessas ações pela Direção.

As ações relacionadas ao incremento da receita pela MOIG estão inseridas nas macroações Vendas e Arrecadação, conforme apresentado na Fig.5.

Fig.5 – Macroações do Planejamento Operacional MO			
Objetivo Operacional	Macroação	Ações	Recursos R\$
Objetivo 5 "Manter clientes atuais e buscar novos, priorizando ligações de esgoto"	Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar clientes potenciais (oportunidades de cobrança do esgoto dos clientes que utilizam fonte alternativa) <ul style="list-style-type: none"> ○ Benchmarking para identificação melhores práticas ○ Parcerias com o DAEE – lista de outorgas de poços ○ Campanha para envolver a força de trabalho na identificação de fonte alternativa ○ Mapeamento de clientes com alteração no comportamento de consumo • Identificar clientes potenciais (centros Comerciais e Pólos industriais) • Elaborar contrato de medição de vazão de esgoto para medição de clientes que utilizam fontes alternativas • Mapear e priorizar clientes Potenciais para venda de Ligação de Esgoto • Recuperar clientes que utilizam fonte alternativa - vender água Sabesp <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar treinamento de Vendas e Negociação ○ Implantar método de vendas SPIN <i>Selling</i> ○ Utilizar a metodologia <i>PipeLine</i> para acompanhamento e controle das etapas de vendas ○ Prospectar Clientes por meio de visitas dos representantes comerciais, ofertando contrato de demanda firme. • Realizar gestão das trocas de hidrômetro • Realizar a revisão e manutenção dos contratos de demanda firme • Aprimorar o atendimento dos clientes 	R\$ 439 mil (Fonte própria)
Objetivo 6 "Gerar rentabilidade do ativo com foco na arrecadação"	Arrecadação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos de negociação • Acompanhar e atuar em clientes inadimplentes • Visitas aos clientes para negociação de débitos • Contatos telefônicos para negociação com clientes inadimplentes (parcelamento, revisão estimativa fonte alternativa) • Vistoriar e analisar ligações inativas com e sem débito 	R\$ 8 mil (Fonte própria)

O desdobramento das ações é feito no Painel de Bordo, utilizando a metodologia de gestão de projetos, sendo inseridos informações como: objetivo, justificativa, escopo, premissas, riscos, entregas, cronograma, equipe e tarefas. O acompanhamento das ações e dos resultados obtidos ocorre mensalmente pelo coordenador da Macroação, no Forum do Processo Comercial. O coordenador atualiza o percentual de realização e insere as informações da análise no próprio Painel de Bordo. Trimestralmente todas as Macroações são analisadas e discutidas pelo CQG nas RADs e as sugestões de melhoria ou outro tipo de decisão retroalimentam o Forum do Processo Comercial (Fig.3).

d) Informar qualquer atividade de investigação de soluções alternativas relativas ao Programa, em organizações de referência, congressos ou literatura especializada. Citar o motivo que levou à escolha da(s) fonte(s). Citar uma ou mais lições aprendidas nessa investigação, se houver, e se não houver, declarar o fato.

Com o objetivo de conhecer as melhores práticas comerciais, a MOIG faz uso de benchmarkings e participa de congressos e treinamentos relacionados ao tema.

Fig.6 - Investigação de boas práticas			
Tipo	Empresa/Unidade	O que foi visto	O que foi aproveitado
Benchmarking	MNIG Divisão de Grandes Consumidores Norte	Práticas do processo de vendas, gestão de clientes e gestão de ligações. A unidade conta com um sistema interno em que a força de trabalho pode inserir oportunidades de novas cobranças de esgoto de clientes que utilizam fontes alternativas de abastecimento.	O sistema foi adaptado e implantado na MOIG viabilizando a campanha de indicação de fontes alternativas.
		Presença de representantes nas UGRs para	Foi realizado treinamento com representantes das



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

		agilizar atividades de vistoria, visitas de prospecção e execução de obras necessárias.	UGRs a fim de aperfeiçoar as vistorias para identificação de uso de fonte alternativa de clientes da base de dados do Pipeline.
	MLIG Divisão de Grandes Consumidores Leste	Melhores práticas de negociação com os clientes pós medição de vazão de esgoto e cálculo de estimativa de volume de esgoto.	Foram obtidos melhores resultados nas negociações, viabilizando uma metodologia de cálculo de estimativa baseada no perfil do cliente.
	MCIG Divisão de Grandes Consumidores Centro	Difusão da prática de uso da base de dados do DAEE para realizar o mapeamento de poços.	Utilização dos mesmos métodos para identificação de outorgas x clientes cadastrados Sabesp
Treinamentos	Empresas e consultorias contratadas	Segurança do trabalho, processos, planejamento e produtividade.	Conteúdo para aplicação no dia a dia.
		Técnicas de aumento da produtividade, combate à procrastinação e redução dos níveis de estresse.	Conteúdo para aplicação no dia a dia para aumento de produtividade no trabalho com qualidade de vida.

3. Clientes	Peso 4
--------------------	---------------

a) Explicar a relação entre o Programa e quaisquer componentes ou características dos serviços prestados aos clientes-alvo e quais necessidades, expectativas ou comportamentos identificados nesses clientes, esses componentes ou características pretendem atender.

A MOIG identifica as necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes por meio dos resultados da pesquisa de satisfação da Sabesp e pelas visitas de prospecção, de manutenção e inspeções técnicas realizadas pelos Representantes Comerciais da própria unidade. Os representantes realizam uma abordagem que permite obter informações sobre as necessidades dos clientes relacionadas a soluções ambientais ou acordos comerciais, além de promover e divulgar a marca e os serviços da Sabesp. Todas as visitas são registradas no relatório de visita, e as necessidades são analisadas e consolidadas com os representantes e acompanhadas até sua conclusão. As necessidades identificadas estão na Fig.7.

Fig.7 – Necessidades dos clientes	
Necessidades identificadas	Ações para atendimento
Qualidade da água	Divulga dos parâmetros de qualidade da água aos clientes nas contas e conscientização sobre a qualidade da água recebida de fontes alternativas.
Atendimento dos prazos	Criado o Plantão operacional de esgoto a distância para atendimentos de demandas emergenciais no horário das 22h às 06h da manhã.
Ações de conscientização para o uso consciente da água pelos moradores e funcionários	Ações do projeto “Guardião das Águas” para disseminar o uso racional da água e educação ambiental com atuação em rede com órgãos públicos e instituições dos diversos setores da sociedade.
Contratos vantajosos	Implementação dos contratos de demanda firme.

A mudança do comportamento dos clientes em relação ao consumo de água na região metropolitana de São Paulo decorrente da crise hídrica em 2014/2015, ocasionou uma redução significativa no faturamento, gerando uma oportunidade para buscar novas formas de incrementar a receita. Para compensar a perda de receita, a partir do ciclo de Planejamento 2016/2017 foram implementadas diversas as ações desdobradas nas macroações Vendas e Arrecadação (Fig.5)

b) Citar as formas de envolvimento dos clientes, direta ou indiretamente, no desenvolvimento do Programa, explicando a relevância desse envolvimento, se aplicável. Se não aplicável, declarar o fato.

Para o pleno sucesso do programa, é fundamental que os clientes sejam envolvidos e que o relacionamento seja estreitado. Para estar mais próximos dos clientes, foi intensificado o atendimento personalizado presencial, visita para apresentação do contrato e esclarecimento de dúvidas; visitas de aniversário na data de renovação do contrato; visitas de prospecção visando coletar informações sobre os serviços de saneamento; visitas em clientes com fontes alternativas para sensibilização e informação sobre a qualidade da água utilizada. O relacionamento também ocorre pela comunicação sobre falta d’água decorrente de manutenções programadas para que o cliente se antecipe através de ações contingenciais.

O segmento de clientes grandes consumidores constituídos em sua maioria, de condomínios residenciais, indústrias e comércio de grande porte, consomem um volume maior de água, logo demandam ações de uso consciente do produto, fazendo com que a MOIG ofereça palestras de uso racional da água, cursos de pesquisa de vazamentos internos, inclusive para os colaboradores dos clientes e sem custos. Além disso, com vistas à sensibilização para o desenvolvimento sustentável e o papel da Sabesp em obras estruturantes para o saneamento ambiental, os clientes são levados a conhecer o Projeto Tietê, através da visita aos túneis situados ao longo do rio mais importante do Estado de São Paulo.

c) Informar as mudanças introduzidas no serviço ao cliente, inclusive no protocolo de atendimento, por força do Programa, se aplicável. Se não aplicável, declarar o fato. Mencionar como os clientes foram informados dessas mudanças proativamente.



Critérios e Formulário PEOS 2018 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

No auge da crise hídrica, a Sabesp incentivou os clientes Grandes Consumidores a adotarem fontes alternativas de abastecimento. Com o fim da crise hídrica e a necessidade de aumentar o faturamento e incrementar a receita, a MOIG intensificou a sua atuação na recuperação destes clientes.

O contrato de demanda firme é um novo produto oferecido aos clientes pelos representantes comerciais que visa à redução de custos para as empresas, a preservação do meio ambiente e o aumento de faturamento para a Sabesp. O contrato proporciona à empresa uma tarifa diferenciada, variando de acordo com a faixa de consumo e possibilita a redução de custos.

4. Sociedade	Peso 4
---------------------	---------------

a) Informar, se houver, ações de mitigação de impactos sociais ou ambientais adversos decorrentes da implementação do Programa nos produtos, processos ou instalações. Se não houver, declarar o fato.

Os impactos identificados nos produtos, processos e serviços do Programa estão classificados em significância moderada e/ou baixa e referem-se a consumo de papel, de energia, de óleos e combustíveis. Sempre que necessário, a FT é treinada em procedimento específico correlacionado ao desempenho das suas atividades para evitar ou minimizar impactos. Com objetivo de se manter preparado para responder às eventuais situações de emergência, a MOIG tem à disposição Planos de Emergência e de Contingência, que garante a prontidão e uniformidade de atendimento e redução do tempo de indisponibilidade do produto, respectivamente. Na Fig.8 estão apresentadas as ações preventivas para mitigar situações de emergência.

Fig.8 - Ações para prevenção de acidentes e mitigação de situações emergenciais	
Plano de Contingência	Este plano padroniza as ações preventivas, corretivas, de comunicação e mobilização social a serem executadas pelos responsáveis para cada tipo de acidente ou incidente provocado pelos produtos da Sabesp.
Plano de Emergência	Padroniza ações em caso de incêndios, explosões, vazamento de produtos químicos, contemplando ações em conjunto com Corpo de Bombeiros, Departamento de Trânsito, Defesa Civil e Hospitais.
Simulados de emergência	Efetuados pelas brigadas de emergência, com análise e investigação dos fatos ocorridos, proporcionando segurança para os empregados da unidade e os clientes que estão sendo atendidos.
Prevenção de Sinistros	Para prevenir sinistros operacionais, são realizadas ações de controle, planejamento, instalação e manutenção de registros e válvulas que reduzem a pressão da água; ações preventivas e corretivas nas tubulações de água e esgoto; limpeza de poços e cestos de estações elevatórias de esgotos.

b) Explicar as consequências positivas, diretas ou indiretas, para a sociedade e para o meio ambiente decorrentes da implementação do Programa e de que forma são alcançadas.

Por se tratar de um programa voltado a incremento de receita, há diversas consequências positivas para a sociedade e o meio ambiente. Os investimentos realizados pela Sabesp decorrem em sua maioria, de fonte própria de recursos; logo quanto maior o lucro gerado, maior é o investimento que pode ser aplicado na expansão da infraestrutura de saneamento, promovendo cidadania, saúde e qualidade de vida à população atendida. O alcance das palestras de educação ambiental também auxilia no desenvolvimento das pessoas, através da conscientização e reflexão sobre o mundo que todos querem e o papel de cada um na busca desse cenário ideal.

5. Informações e Conhecimento	Peso 10
--------------------------------------	----------------

a) Informar as principais mudanças introduzidas nos sistemas de informação para atender ao Programa e seus benefícios. Destacar adequações em sistemas e tecnologias de coletas de dados e de medição da eficiência operacional. Para atendimento à Macroação de Vendas (Fig.5) e implementar a ação "Identificar clientes que utilizam fonte alternativa para faturar o volume de esgoto despejado na rede coletora da Sabesp", a MOIG realizou benchmarking em outra unidade da Diretoria e solicitou ao DAEE a relação dos poços outorgados na área de atuação da UN. Com a coleta destas informações, foi possível identificar a dimensão do foco de atuação do programa neste mercado potencial, possibilitando a cobrança do volume de esgoto encaminhado para rede coletora.

Outra mudança que beneficiou o programa foi a implantação do "Programa de gestão de oportunidade de fontes alternativas", necessidade identificada em reunião de análise crítica da MOIG para controlar a efetividade das oportunidades mapeadas pela Célula de inteligência comercial. No início a gestão foi feita por meio de uma planilha eletrônica e posteriormente foi sistematizada.

A prática do Pipeline de Vendas aplicada pelos representantes comerciais tem a finalidade de controlar as etapas do ciclo vendas, sendo: potencial, qualificação, prospecção, negociação e resultado. Essas etapas possibilitam a identificação de necessidades específicas destes clientes. A prática, inovadora, passou a ser corporativa em 2017, com a implantação de uma ferramenta online – Pipeline Sabesp (Fig.9) e permite aprofundar conhecimento sobre clientes potenciais e consolidar as informações levantadas.



b) Destacar formas de assegurar a integridade e confiabilidade da coleta de dados e da medição da eficiência operacional no tema do Programa, mencionando as técnicas ou métodos utilizados. Caso não sejam utilizadas metodologias de medição recomendadas no setor, ou, caso sejam utilizadas com variações, explicar os motivos de não adotar o método. (Ex. no tema Gestão de Perdas, é recomendado o emprego de técnicas de macromedição, micromedição, balanço hídrico etc. no processo de medição da eficiência).

As informações utilizadas pelo programa são inseridas, analisadas e controladas pelos sistemas corporativos CSI, STIC, SGR, Pipeline, Gestão GC da M, VISUAL, SIGNOS E SACE, seguindo portando, os métodos de proteção e segurança das informações, por meio de datacenters que possuem infraestrutura de contingência, garantindo a disponibilidade 24 horas por dia.

A coleta de dados relacionados ao programa, referem-se a medições de vazão e de consumo de água e esgoto. Em relação a água consumida pelos clientes, a medição é realizada pelos hidrômetros para os quais a unidade de negócio mantém um Programa de renovação do parque, elaborado anualmente, considerando idade, vazão e utilização. Diante desta medição são faturados os volumes de água e esgoto.

Além disso, a MOIG identifica os clientes abastecidos por fontes alternativas (poços ou caminhões tanque) e faz a mensuração do esgoto por meio da instalação de hidrômetros para medição de água e conseqüente cálculo do volume de esgoto. Na impossibilidade da instalação do hidrômetro é feita uma estimativa com base na média de consumo anterior ou de acordo com o consumo de clientes com características semelhantes ou ainda por meio da medição de vazão do esgoto

A medição do esgoto adotada pelo Programa é realizada quando há indícios do cliente consumir fonte alternativa e o mesmo omite, o uso ou o volume real despejado na rede coletora. Para tanto a MOIG elaborou contrato específico de medição de vazão de esgoto que consiste em monitorar em 30 dias o volume despejado pelo cliente na rede coletora da Sabesp. Desta forma é possível estimar com certa precisão o volume a ser cobrado ao cliente. Para garantir a confiabilidade da medição, o equipamento (Fig.9) para medir o volume de esgoto é aferido periodicamente pelo INMETRO.

Fig.9 - Pipeline de Vendas Sabesp



Fig.10 – Equipamento de medição de volume de esgotos



c) Explicar as formas de reter e de disseminar o conhecimento relevante aprendido durante e após a conclusão do Programa.

Durante a realização do Programa, os conhecimentos são disseminados na equipe por meio das RADs (Fig.3), quando são analisadas as ações em andamento, as dificuldades, as melhorias e as lições aprendidas.

Os empregados do MOIG que participam de cursos, workshops, benchmarkings, seminários e congressos, fazem o repasse nas reuniões de trabalho e, se necessário, propiciam treinamentos on the job para a disseminação dos conhecimentos.

Outra maneira de reter e disseminar o conhecimento aprendido no Programa é pela produção de procedimentos locais e elaboração de trabalhos similares a este. Antes dos trabalhos serem apresentados externamente, a MO promove a prática de Compartilhamento do Conhecimento para que os empregados e as equipes compartilhem as melhorias e inovações desenvolvidas no período, proporcionando valorização dos profissionais e fomento ao aprendizado coletivo, já que os expectadores dão sugestões de melhoria ao que está sendo apresentado.



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

6. Pessoas	Peso 8
-------------------	---------------

a) Informar a maneira de escolha do líder do Programa e de configuração da equipe de desenvolvimento e implantação do Programa, destacando as áreas representadas e a função de cada membro. Mencionar eventuais mudanças na estrutura organizacional realizadas durante ou após a implantação, em decorrência do Programa e os benefícios dessas mudanças.

Por tratar-se de programa específico do segmento grandes consumidores, o Programa conta com a própria estrutura organizacional, não havendo mudanças de estrutura. O programa é desenvolvido pela Gerência da Divisão de Grandes Consumidores, sob responsabilidade de Vanessa Dias do Valle F. Talassi desde 2016. A gerente foi designada para a função após participar do Programa de Sucessão Gerencial, em 2014, prática corporativa desenvolvida em parceria com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo - FIA/USP e Business School SP – BSP.

Foram realizadas mudanças na estrutura interna da unidade, com reorganização de atividades para dar foco ao desenvolvimento das Macroações. A Fig.11 apresenta as funções de cada célula no desenvolvimento do programa.

Célula	Função
Atendimento	Realizar o relacionamento e tratamento das manifestações dos clientes
Faturamento	Controlar as medições de água e esgoto para emissão de fatura
Inteligência comercial	Identificar oportunidades de vendas
Vendas e relacionamento	Realizar as prospecções e relacionamento com os clientes fidelizados

b) Citar os treinamentos essenciais conduzidos e sua abrangência visando ao êxito do Programa.

Os principais treinamentos realizados estão apresentados na Fig.12.

Título	Horas	Qtde de treinandos	Público alvo
Capacitação Five – Vendas	8	4	Célula de vendas
Negociação	8	4	Células de Vendas e Atendimento
Programa melhores práticas	4	5	Equipe
Abastecimento por fonte alternativa/Qualidade de água	12	6	Equipe
Fórum de gestão comercial - 2017	24	1	Gerente
Fórum de gestão comercial - 2018	16	3	Gerente e Célula de Vendas
Juntos como um time	8	10	MOIG
Negociação E Influência	24	3	Gerente e Célula de Vendas
Workshop 14 práticas de negociação comercial	16	3	Células de Vendas e Inteligência Comercial
Treinamento Para Líderes Com Enfoque Na Saúde Emocional	4	1	Gerente de Divisão
Workshop Spin Selling	16	4	Gerente e Célula de Vendas
Fórum da liderança	20	1	Gerente
Fórum inteligência de mercado	16	1	Célula de Inteligência Comercial
Liderança PDL para líder de pessoas, processos e metas	40	1	Gerente
Triad training	8	12	Equipe
MEX Modelo de Excelência de Gestão	8	4	Gerente, Células de Vendas E Inteligência Comercial

c) Explicar quaisquer formas de incentivo ou de reconhecimento de pessoas da equipe do Programa e da organização, aplicadas em decorrência de atuação destacada no seu desenvolvimento e implantação.

O Programa MO Reconhece Você estabelece formas de valorização e reconhecimento dos empregados, aprendizes e estagiários, incentivando-os a contribuírem com melhoria e aperfeiçoamento dos processos e a busca de novas soluções de produtos e serviços para o cliente interno e externo. Para atender o Programa de incremento de receita da MOIG, o Programa MO Reconhece Você criou uma nova categoria de premiação para reconhecer os empregados da Unidade de Negócio que se destacaram na campanha de indicação de fontes alternativas. Foram reconhecidos seis empregados nesta categoria, em premiação realizada no âmbito da Unidade de Negócio, com a participação de todas as lideranças (40) e os premiados (cerca de 50).

A MOIG também reconhece e valoriza seus empregados por meio de indicações para participação em grupos de trabalho, congressos, seminários, subsídios em cursos técnico-profissionalizantes, graduação, pós-graduação, MBA, idiomas, estágios e cursos de especialização.

Outra forma de reconhecer os resultados, ações em destaque realizadas pelos empregados, é a divulgação dos elogios nas Reuniões Estruturadas, no espaço assuntos locais.

d) Mencionar, se houver, ações de mitigação de perigos e riscos à saúde e segurança ocupacional decorrentes de mudanças incorporadas pelo Programa nas rotinas de trabalho. Se não houver, declarar o fato.



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

Os empregados da MOIG participam dos treinamentos obrigatórios voltados à saúde e segurança no trabalho, como ergonomia, direção defensiva, brigada de emergência e formação de membros da CIPA. Mensalmente, na Reunião Estruturada, com a participação de toda a equipe, é apresentado o Minuto da Prevenção, abordando os assuntos relacionados à segurança no trabalho e qualidade de vida.

Com foco no bem-estar dos empregados para os quais foi solicitada uma atuação mais efetiva na busca dos resultados, a unidade proporcionou o treinamento da Triade da Produtividade, baseado no livro “Triade do Tempo”, que traz conceitos sobre como obter melhores resultados em menos tempo, melhoria da capacidade de foco e atenção e princípios da alta performance. O curso propiciou a todos os colaboradores o aprendizado de técnicas de aumento da produtividade e combate à procrastinação, com o objetivo de reduzir os níveis de estresse do dia-a-dia e contribuir para a manutenção de uma boa qualidade de vida tanto no meio profissional como no pessoal.

7. Processos	Peso 12
---------------------	----------------

a) Apresentar mudanças nos processos e melhorias nos produtos ou serviços, se houver, incorporadas pelo Programa, destacando as principais características que foram alteradas, principalmente se estão fortemente relacionadas com o aumento da eficiência operacional. Destacar quaisquer ideias originais ou inusitadas e seus benefícios (inovações), incorporados pelo Programa nos processos ou produtos, informando as formas de percepção desses benefícios. Se não houver melhoria ou inovações em produtos ou serviços, declarar o fato. Informar aonde a especificação dos novos padrões operacionais estão registrados.

Para fazer frente à situação, a unidade criou mecanismos para compensar a perda de receita e implementou práticas, conforme Fig.13.

Fig.13 – Processo Vendas		
Atividade	Como era feito	Como passou a ser feito
Capacitação	Treinamentos obrigatórios e de desenvolvimento de competências	Além dos treinamentos já existentes, foram ministrados treinamentos específicos para a equipe de vendas.
Identificação	Identificação reativa	Identificação de oportunidades de vendas por meio de mapeamentos: de polos empresariais, industriais, de clientes com mudança no comportamento de consumo, oportunidades de negócios advindas de certidões de esgotamento sanitário e de poços através das informações obtidas junto ao DAEE.
	Ações isoladas para identificação	Implementada campanha de identificação de imóveis que se abasteciam de fontes alternativas com o objetivo de realizar a medição do esgoto utilizado e cobrar pelo uso da rede coletora de esgotos por meio da disponibilização de um sistema para inclusão das oportunidades para os empregados e terceiros.
Atuação	Estimativa do volume de esgoto por meio de estudos teóricos ou medição da entrada da fonte alternativa	Medição da vazão do esgoto gerado pelo cliente que utiliza fonte alternativa mediante a implementação de um novo modelo de contrato para medição de esgoto e qualidade do efluente (fator K).
	Atuação sem padrão	Foi estruturado padrão para atuação (constatação e negociação) de cobrança de fonte alternativa e implantação de sistema de controle de oportunidades de fonte alternativa.
	Técnicas de vendas desatualizadas	Estruturação do Processo de vendas de acordo com as melhores práticas de mercado. Implantação da metodologia Pipeline para controle e acompanhamento das etapas de vendas. Metodologia SPIN Selling para atuação dos representantes comerciais na negociação e prospecção com os clientes.
	Execução de ligações de esgoto a pedido do cliente	Execução de novas ligações de esgoto, decorrentes da priorização de obras com análise do retorno do investimento realizado.
Negociação	Emissão de aviso de débitos vencidos	Os representantes comerciais passaram a visitar os clientes inadimplentes, com vistas à negociação.
		Relacionamento proativo em novos clientes que utilizam fonte alternativa por meio do oferecimento de parcelamento ou estudo para revisão do volume estimado da fonte alternativa caso o cliente esteja em débito por não concordar com o volume.
Medição	Controle manual	Implantação do sistema Pipeline de vendas, com acompanhamento das etapas de identificação, qualificação, prospecção e negociação.

b) Destacar, se houver, tecnologias de processo incorporadas pelo Programa, resumindo seus benefícios, principalmente se estão fortemente relacionadas com o aumento da eficiência operacional. Se não houver, declarar o fato.

A Fig.14 destaca as tecnologias que foram incorporadas no programa de incremento de receita.

Fig.14 – Incorporação de tecnologias	
Tecnologia aplicada	Benefício
Utilização do aplicativo de mensagens WhatsApp entre os representantes comerciais e clientes.	Agilidade no atendimento às demandas dos clientes, estreitando o relacionamento.
Implantação do show room interativo com a carreta “Somos água”, com painéis interativos, realidade aumentada.	Conscientização para a relevância do saneamento, aliada à modernidade oferecida pela Sabesp.
Criação do App Sabesp Mobile	Agilidade no atendimento ao cliente e sociedade.
Utilização de dispositivos eletrônicos móveis (tablets) para	Agilidade na obtenção de informações para conhecimento dos



Critérios e Formulário PEOS 2018 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

aplicação e registro da pesquisa de satisfação eletrônica	clientes visitados.
Metodologia SPIN	Maior precisão no planejamento de vendas.
Sistema Pipeline de Vendas	Para gerenciamento das etapas do processo de vendas.

c) Informar as simplificações, se houver, no gerenciamento das rotinas dos processos afetados pelo Programa, que foram por ele incorporadas. Se não houver, mencionar o fato. Destacar formas de autogerenciamento pela equipe operacional. O Programa de Recebimento de Efluentes Não Doméstico – PREND é uma das ações que incrementam a receita deste segmento de clientes e para o desenvolvimento da atividade, a MOIG conta de forma exclusiva na Diretoria M, com a figura de um Químico. Este profissional desenvolve atividades junto aos grandes clientes, viabilizando diversas formas de negociação dos serviços relacionados ao esgotamento sanitário, fornecendo consultoria e assistência técnica.

Para dirimir dúvidas dos clientes quanto aos aspectos legais e ambientais, a unidade contratava peritos especializados no tema e a partir de 2017, o profissional da MOIG foi capacitado como perito técnico, possibilitando assessorar os clientes nas questões ambientais. A mudança proporcionou o autogerenciamento por parte do profissional e maior eficiência para o programa ao reduzir custos com a contratação de serviços externos.

d) Sumarizar as maneiras de avaliar e melhorar o desempenho dos processos afetados pelo Programa, durante e logo após sua implantação. Dar exemplo de melhoria implantada decorrente dessa avaliação.

A análise e melhoria dos processos são realizadas nas RADs e nas reuniões de trabalho, ou quando os controles operacionais indiquem possibilidade de desvios na aplicação dos procedimentos. Nas reuniões, são analisados os desempenhos dos indicadores em relação às metas e quando identificada a possibilidade de não atendimento, são estabelecidas ações de prevenção ou de melhoria, por meio de ferramentas como diagrama de Pareto, análise de causa e efeito, gráficos de controle, planos de ação e outros. As melhorias decorrentes dessa avaliação estão listados na Fig.15.

Fig.15 – Melhorias implementadas a partir da avaliação de desempenho		
Processo	Ano	Melhorias implementadas
Atendimento	2017	Gerenciador eletrônico de atendimento – SIGA3
		Manual do empreendedor
		Canal eletrônico para envio dos mapas e documentações para realização de Estudos de Diretriz e dimensionamento
	2018	Cobrança dos serviços de estudos de diretriz e certidões de esgotamento sanitário
		Disponibilização das certidões por meio eletrônico
Vendas	2017	Planejamento do método de negociação
		Envio de calendário e cronograma de leitura aos clientes
		Utilização do método SPIN para planejamento de vendas
		Controle visitas Pipeline
		Controle das revisões contratuais com os clientes
	2018	Criação do formulário de visita - Pipeline
		Campanha Fonte Alternativa – Cada Indicação Conta
Faturamento	2017	Mapeamento das oportunidades de faturamento pela Divisão de Operação de Esgotos
		Criação de sistema de controle de oportunidades de fontes alternativas
		Georreferenciamento das fontes alternativas, atuais e potenciais
	2018	Controle das oportunidades advindas das certidões de esgotamento sanitário no acatamento

Questões de Resultados

8. Resultados	Peso 40
----------------------	----------------

Sistema de pontuação (por questão)					
Grau	0: Não responde	1: Evolução desfavorável	2: Evolução regular	3: Evolução regular de resultado diretamente associado ao Programa	4: Evolução significativa de resultado diretamente associado ao Programa E em “e”, alcançou meta e nível competitivo
Escala%	0	25	50	75	100

Apresentar uma ou mais evoluções, conforme conveniente, de resultados direta ou indiretamente associados ao Programa para as questões abaixo.

Usar, na apresentação, indicadores de desempenho com série histórica ou evidências como fotos “antes” e “depois”, reconhecimentos recebidos, resultados de pesquisas etc. No caso de resultados indiretos, explicar por que o Programa alavancou o resultado.



Critérios e Formulário PEOS 2018
Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1

a) Econômico ou financeiro					Peso 8	
		2015	2016	2017	Meta 2017	RC
Valor faturado total (R\$ mil)	↑	193.625	236.133	255.053	246.697	MN 158.329
Índice de evasão de receita (%)	↓	3,5	3,5	2,8	4,3	MN 3,59
Variação do Orçamento de Vendas (%)	↑	0,8	3,0	8,0	~5	MON 0,9
b) Social ou ambiental					Peso 4	
		2015	2016	2017	Meta 2017	RC
Índice socioambiental (%)	↑	51	57	59	59	
Envolvimento da força de trabalho em ações socioambientais (%)	↑	20	24	25	25	
c) Clientes ou mercados					Peso 4	
		2015	2016	2017	Meta 2017	RC
Índice de satisfação dos clientes – Pesquisa corporativa (%)	↑	62	80	76	80	M 84
Índice de satisfação geral – Pesquisa pós serviço (%)	↑	75	80	82	81	MN 84
Clientes atendidos no prazo nas agências da MOIG		81	87	91	85 - 90	MOG 84
Índice de satisfação pós atendimento	↑	100	100	100	100	MOG 99
d) Pessoas					Peso 4	
		2015	2016	2017	Meta 2017	RC
Índice de Favorabilidade na pesquisa de clima organizacional (%)	↑	86	67	73	70	PNQS 66
Índice de capacitação da força de trabalho (h.ano/empreg)	↑	2	16	68	26	PNQS 20
Frequência de acidentes de trabalho (acidente x milhão/hora)	↓	0	0	0	0	PNQS 15
e) Eficiência de processo					Peso 20	
		2015	2016	2017	Meta 2017	RC
IVF Incremento de volume faturado (%)	↑	-16,8	3,9	5,9	3,9	MN 5,2
Incremento de volume faturado com fonte alternativa (%)	↑	4,5	7,7	13,6	10	MN 13,3
Volume faturado fidelizado de água – contrato (m³)	↑	2.774.144	2.775.733	2.862.570	2.859.004	MN 1.396.489

Apresentar também nessa questão, quando aplicáveis, a meta almejada e o nível de competitividade atingido por meio da apresentação de referencial comparativo pertinente (ver “referencial comparativo pertinente” no Glossário Critérios de Avaliação MEGSA).

As metas 2018 para os indicadores de eficiência de processo são: IVF Incremento de volume faturado: 1,48%, Incremento de volume faturado com fonte alternativa: 13,8%, Volume faturado fidelizado de água – contrato: 2.948.447.

Destacar as principais lições aprendidas com o Programa.

Programa desenvolvido para o enfrentamento dos impactos financeiros ocasionado pela crise hídrica e econômica no período possibilitou o aprendizado das seguintes lições:

- Desenvolver a equipe em suas habilidades e competências contribui para mudança de cultura e melhoria dos resultados;
- A realização de benchmarking para identificação de melhores práticas agiliza a implementação de melhorias nos processos e consequentemente melhores resultados;
- Avaliar os cenários e estabelecer estratégias contribui para ter foco nas atividades que trazem maiores impactos e retornos;
- Identificar tecnologias e práticas de mercado contribui para geração de inovações e melhorias nos processos.

Esse Formulário deve ser utilizado de acordo com o Regulamento do PNQS – Categoria PEOS.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

LIMITE DE PÁGINAS COM OS ENUNCIADOS DO FORMULÁRIO: 15 páginas tamanho A4. Fonte Arial 10. Tabelas Arial 8, Figuras Arial 6.

MANTER TODOS OS ENUNCIADOS. NUMERAR AS PÁGINAS.

No caso de dúvidas de preenchimento, entrar em contato com cnqa@abes-dn.org.br.

Revisores 2017: Ricardo Rover Machado CORSAN e Câmara Técnica de Gestão de Perdas da ABES, Maria Angela Dumont Sargaço SANEPAR e Coordenadora do Comitê Nacional da Qualidade Abes e Sandro Adriani Camargo CORSAN e Câmara Técnica de Gestão de Indicadores de Desempenho da Abes.

Revisores 2018: Carlos Schauff, Rodolfo Candeia.