

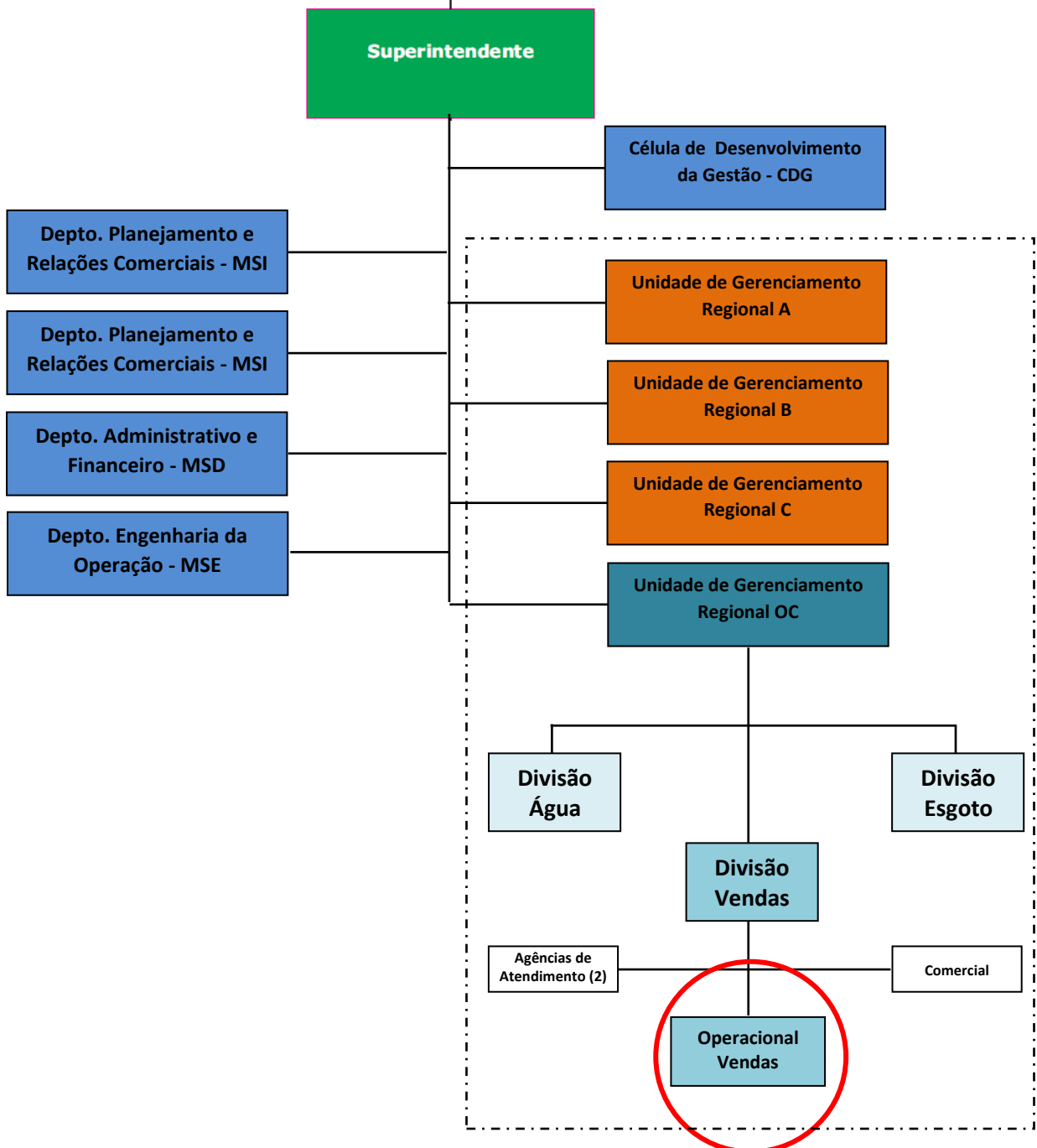
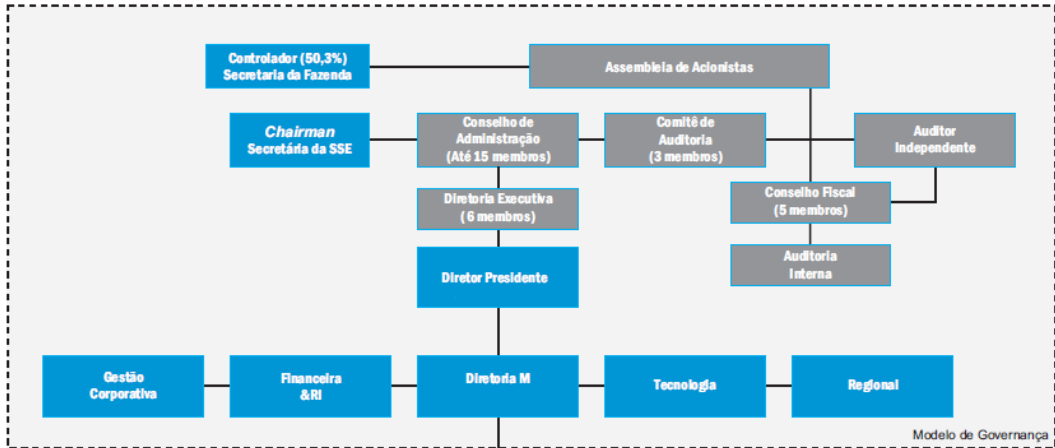


*Otimização de vistorias com foco na redução de despesas, aumento de faturamento e satisfação dos clientes.*

**PNQS 2017**

**Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento**

# ORGANOGRAMA



## RESUMO DO TRABALHO

A prática consiste em melhoria do processo visando aprovar a ligação de água/esgoto com mais agilidade para o cliente, sem perder a qualidade técnica do serviço. A prática inovou ao conseguir aliar o conhecimento e experiência da FT com a tecnologia, mais precisamente na utilização da ferramenta *WhatsApp*. Esta prática possibilitou a redução do tempo entre a vistoria, à aprovação e execução do serviço; a diminuição dos números de vistorias; a redução dos custos eliminando retrabalho e a disponibilização destes profissionais para realização de outras atividades com foco no incremento do faturamento. A prática resultou na agilização do serviço que passou, em média, a ser executado em 10 dias contra 30 dias, numa redução de 26% no número de vistorias e um ganho de R\$ 643.987,88 entre economia e incremento do faturamento.

## INTRODUÇÃO

**Prática** é a descrição de sistemática de natureza gerencial IMPLANTADA que incorpora fundamentos da excelência em gestão e que gerou resultados significativos para a Diretoria ou Companhia. Não descreve sistemática de gestão idealizada ou aplicada experimentalmente

### A. A OPORTUNIDADE

#### **A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão (problema, desafio, dificuldade), solucionada pela prática de gestão implementada?**

*Informar de que forma o problema foi identificado. Apresentar resultados adversos ou não satisfatórios, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da organização. Informar como esse problema afeta o setor.*

##### **A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada**

##### **A.1.2 Relevância do problema para a organização**

##### **A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor**

Com o fim da crise hídrica, que assolou grande parte da região sudeste, as empresas de saneamento tentam retomar suas atividades e recuperar os prejuízos financeiros e de imagem que sofreram entre os anos 2014 e 2015. Para a concessionária X essa realidade é tão presente quanto desafiadora.

Durante este período, o consumidor tomou conhecimento da necessidade do uso racional da água. O reflexo disso é que com o fim crise hídrica esse consumidor passou a ser mais responsável e zeloso com o consumo de água. Isto é, passou a consumir menos água.

Esta mudança de hábito trouxe uma questão: como aumentar o faturamento e a rentabilidade se o cliente esta consumindo água de forma mais consciente?

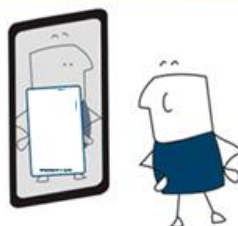
Decidida a reverter este quadro a Unidade de Negócio X, MX, no seu planejamento em 2016, incluiu em sua estratégia ações que visavam mitigar estes problemas. Esta necessidade levou a organização a criar várias ações com o intuito de reverter este quadro. E uma delas tinha como objetivo "Identificar a gestão de prazos e aperfeiçoar a qualidade dos serviços", Entre as ações criadas, uma delas abordava a melhoria do processo de ligação de água e esgoto.

Alinhada aos objetivos da MX, a UGR OC, em seu planejamento anual, também passou a seguir essas orientações, via macroação específica.



**UGR [REDACTED] reduz vistorias, economiza recursos e incrementa faturamento**

Objetivo: Ter clientes satisfeitos, e aumentar a percepção de valor de serviços e produtos



**UGR [REDACTED] reduz em 26% o número de vistorias, com economia de R\$ 204 mil e incremento de R\$ 258 mil no faturamento**

Utilizando como parâmetro o indicador Taxa de Serviços Atendidos no Prazo – TSAP identificou-se que o serviço de vistoria Informar Tipo de Ligação, ITL era o que mais impactava no indicador. Ele era responsável por 43,5% de todos os serviços acatados. O TSAP acompanha os serviços que são regulados e fiscalizados pela ARSESP.

Esta vistoria por sua característica apresentava um alto índice de retrabalho, gerando custos elevados, demora na captação de novos clientes e atraso no retorno do investimento (payback). Identificamos que o nosso processo de vistoria eram morosos e improdutivos

A oportunidade identificada após essas análises resultou na prática Otimização de Vistorias. A prática objetiva a mitigação do número de vistorias através da utilização da tecnologia do aplicativo *WhatsApp* e com isso, ter maior rapidez na captação de novos clientes e menor tempo para o retorno do investimento.

Quantidade de ITL x números vistorias que geraram retrabalho

Jan a Set	Total de ITL	1 Vez	2 Vezes	3 Vezes	4 Vezes	5 Vezes	6 Vezes	7 Vezes	8 Vezes	9 Vezes	10 Vezes	11 Vezes	14 Vezes
2017*	5580												
2016	10.399	3.945	3.402	1.725	796	310	162	42	8	9	-	-	-
2015	14.067	4.343	4.110	2.715	1.360	770	402	168	80	63	20	22	14
Meta 2016	9.847	3.040	2.877	1.901	952	539	281	118	56	44	14	15	10
Diferença	552	905	525	-176	-156	-229	-119	-76	-48	-35	-14	-15	-10
Percentual de Redução	-26%	-9%	-17%	-36%	-41%	-60%	-60%	-75%	-90%	-86%	-100%	-100%	-100%

## A.2 De que maneira as causas do problema foram identificados ?

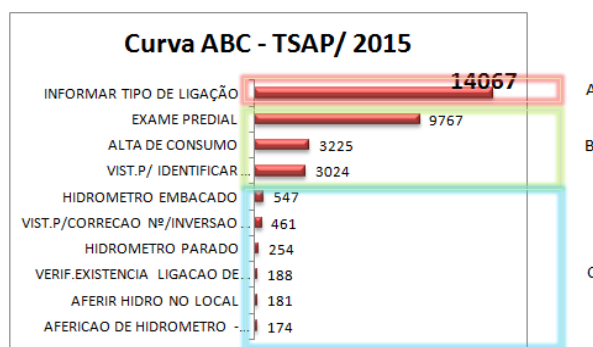
Incluir a descrição de métodos utilizados para identificar as causas. Mencionar as ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos e informações sobre o processo de investigação dessa equipe.

### Fatores de avaliação

#### A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

#### A.2.2 Trabalho em equipe para solução de problemas

Para identificar o nosso principal problema, foi utilizado a curva ABC. A análise do indicador TSAP identificou o serviço de ITL como o principal serviço apto as melhorias. Este serviço é utilizado para os pedidos de novas ligações de água e esgoto.



Após o levantamento dos dados, houve análise preliminar de algumas das vistorias que tiveram o maior número de reincidência. Nelas identificamos:

- falha de comunicação nas informações prestadas ao cliente;
- cliente não apresentava documentação necessária para aprovação do serviço;
- cliente não seguia padrão de instalação;
- cliente inseguro com as informações/orientação recebidas;
- cliente desconfiava das informações e procura novamente os canais de atendimento.

## B. A IDEIA

**B.1** De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada? Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da solução (se for diferente da equipe de investigação do problema) e resumir a função de cada um no projeto. Apresentar os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a solução final e entrada em regime. Destacar a utilização de mecanismos de fomento da inovação (atividades ou programas de sugestão ou experimentação ou outros). Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras).

Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada.

### Fatores de avaliação

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projetos

B.1.2 Sistemática de trabalho em projetos

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação

B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking).

Uma das formas de incrementar o faturamento é aumentar a base de clientes. Isto pode ser alcançado com a captação de novos clientes, de clientes potenciais, de clientes factíveis, acertos cadastrais e etc., todos os serviços realizados por meio do ITL. Para isso acontecer, é de vital importância que o serviço seja ágil, rápido, eficiente e que tenha qualidade de informação na resposta ao cliente.

Concluimos então que o problema identificado nas vistorias de ITL na realidade era uma oportunidade. Ali, se bem planejado e executado teríamos condições de resolver o problema de incremento do faturamento, a redução de custos e do tempo de aprovação das novas ligações e o fim

do retrabalho. Esta identificação ocorreu dentro do Planejamento Operacional da UGR OC e para sua operacionalização criamos a macroação Otimização das Vistorias.

A sua implantação ocorreu em etapas. Primeiramente tínhamos que:

Conscientização da equipe de trabalho;

- reunião com as equipes, principalmente fiscais, para sensibilização sobre a mudança e quebra de paradigmas;

- estruturar o departamento para a nova rotina;

- capacitar os funcionários que iriam utilizar a nova tecnologia e

- adequar a estrutura de TI.

Comunicação às áreas de apoio

- alinhamento com a área de atendimento e contratadas para cumprimento da nova demanda e orientação correta junto ao cliente e

- padronização quanto à documentação e informações a serem inseridas no sistema comercial.

Análise das solicitações

- Pré-análise antes da liberação do serviço para vistoria.



Companhia de  
Av. [redacted], 2233 • [redacted] • 04733-400 • São Paulo • SP  
Tel.: 0800- [redacted] 1  
www. [redacted].com.br

#### Reunião de alinhamento Otimização de ITL

Local	Sala de Reunião PSG Vendas – UGR [redacted]
Data	04/02/16
Horário	07:45
Redator da Ata	[redacted] a Alves

Após identificação dos problemas e a preparação da estrutura, o próximo passo foi colocar a prática em ação.

Os resultados desta prática são verificados na Reunião de Análise Crítica mensal da OC.

**B.2** Como funciona a prática de gestão? Descrever a sistemática, mencionando seus principais padrões gerenciais, características de originalidade e valor adicionado, de proatividade, agilidade, abrangência, mecanismos de controle, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros) Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Para descrição da prática, consultar, como referência, os padrões de descrição de práticas de gestão, exigidos nas categorias Níveis “B”, I, II, III ou IV [ver tópico “Descrevendo Processos Gerenciais”, no capítulo “Apresentação de Informações no Relatório da Gestão”, neste documento].

#### Fatores de avaliação

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque inovador (inclui ideias originais com benefícios evidentes)

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.5 Aplicação é abrangente e controlada

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

A equipe interna ao receber os serviços fazia uma triagem, uma pré-análise verificando a necessidade da vistoria. Caso necessário a equipe entrava em contato com o solicitante para esclarecimentos. Após esta primeira análise, os serviços iam para a programação. Os que estavam previamente agendados eram roteirizados e liberados. Para os que não possuíam agendamento a

equipe interna entrava em contato para agendar o dia e período da vistoria. Esta etapa foi incluída para evitar a vistoria improdutivo, como por exemplo, motivo por morador ausente.

Diariamente, antes da saída a campo a supervisão se reunia com a equipe para orientação e esclarecimento de dúvidas.

No cliente, após o repasse das orientações sobre o serviço solicitado, os fiscais informam que não haverá nova vistoria e que a aprovação das instalações serão realizadas somente via aplicativo *WhatsApp*. Junto com a orientação, os fiscais deixam folheto com o número para contato.



SS \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Sr (a). Cliente,

Você acaba de receber orientações sobre as adequações a serem realizadas.

Após conclusão, favor entrar em contato pelo **WATTS APP UGR OC**, no nº **986903681**

informando o nº da SS e enviando as fotos das instalações :

Depois das orientações, aguardava-se o retorno do cliente. O cliente encaminha às fotos das instalações que são analisadas internamente. Se estiver tudo dentro do padrão técnico a ligação é aprovada. Após isso, o serviço é encaminhado para a área que executa a ligação. Em caso negativo, a empresa entra em contato com o cliente para as adequações e correções.

As fotos encaminhadas pelos clientes e que servem de base para a aprovação ficam armazenadas em servidor da OC. Em caso de dúvidas a área executante também tem acesso às fotos.



Esta prática tem acompanhamento mensal dentro da Reunião de Análise Crítica, RAC setorial de da área de vendas. O controle é realizado dentro do próprio indicador TSAP. A meta para este indicador é de viés para baixo, e quando em desconformidade com as metas, causas raízes são identificadas e ações de correção são lançadas em follow-ups no painel de bordo.

B.3 Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão? Mencionar indicador, ou indicadores, utilizados para avaliar o desempenho. Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.

### Fatores de avaliação

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

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a prática

A sistemática de avaliação acontece como acompanhamento dos indicadores setoriais (TSAP), através de macroação específica e RAC.

MACROAÇÃO								
Plano 2016 - Otimização de Vistorias								
Responsável		Benedita Aparecida G.F.Alves		Execução Prevista		100 %		
				Execução Realizada		100 %		
<b>Ação # 1</b>	Data Inicio	01/03/2016	Data Fim	04/03/2016	Inicio Real	01/03/2016	Fim Real	04/03/2016
	Responsável	Bene [redacted] ns		Peso	20	% Realizado		100
	Ação	Reunião com a força de trabalho						
	Como	Definição de ações padronizadas com a finalidade de diminuir o número de visitas						
<b>Ação # 2</b>	Data Inicio	01/03/2016	Data Fim	31/12/2016	Inicio Real	01/03/2016	Fim Real	31/12/2016
	Responsável	Carlos [redacted] er		Peso	25	% Realizado		100
	Ação	Documentação recebida no Atendimento						
	Como	Ao acatar os serviços de I.T.L, sendo o primeiro o atendente orienta a necessidade de documentos a ser entregue cópia para o fiscal. Apartir do segundo, o Atendente só acata perante a entrega de documentos e confirmação se as instalações estão feitas conforme orientados.						
<b>Ação # 3</b>	Data Inicio	10/03/2016	Data Fim	31/12/2016	Inicio Real	10/03/2016	Fim Real	31/12/2016
	Responsável	Alicene [redacted]		Peso	20	% Realizado		100
	Ação	Filtrar os serviços antes das vistorias.						
	Como	Pesquisar nos sistemas todas vistorias antes da execução, dando retorno por telefone aos clientes.						
<b>Ação # 4</b>	Data Inicio	10/03/2016	Data Fim	01/04/2016	Inicio Real	10/03/2016	Fim Real	01/04/2016
	Responsável	Benedita Aparecida G.F.Alves		Peso	20	% Realizado		100
	Ação	Padronizar a orientação que será dada aos clientes.						
	Como	Definição junto com atendimentos das cotas (padrão), que os técnicos externos repassaram aos clientes, e serão lançadas no sistema.						
<b>Ação # 5</b>	Data Inicio	01/03/2016	Data Fim	31/12/2016	Inicio Real	01/03/2016	Fim Real	31/12/2016
	Responsável	Bene [redacted]		Peso	15	% Realizado		100
	Ação	Acompanhamento aos casos de Reincidências.						
	Como	Diariamente ao imprimir os serviços de vistorias, fazendo uma análise da reincidências, nos casos que tiver mais que três vistorias, haverá acompanhamento do Supervisor. Sendo repassado aos demais Colaboradores						



Os prazos, as quantidades de vistorias, as vistorias que geraram retrabalho são acompanhados diariamente pela supervisão. Os sistemas utilizados para a realização deste acompanhamento são o SAN, CSI.

## C. OS RESULTADOS

**C.1** Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (**antes e depois**), que evidenciem a inovação, **por meio de significativo ganho nos resultados obtidos**. Informar níveis de desempenho e melhoria, abrangendo o período anterior e posterior à implementação da prática. Apresentar referenciais comparativos pertinentes externos à organização, que permitam avaliar a competitividade do resultado. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.

Fatores de avaliação


Evolução de resultados **antes e depois** comprova melhoria

**C.1.2** Nível de desempenho demonstra competitividade

**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.**

**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.**

Os resultados obtidos pela prática foram excelentes, tanto que a partir de 2017, várias UGRs da MX e de outras unidades de negócios passaram a adotar esta prática.



**UGR [REDACTED] recebe bench sobre procedimento de aprovação de ligações por aplicativo de celular**

**Objetivo: Aperfeiçoar a Operação Comercial**

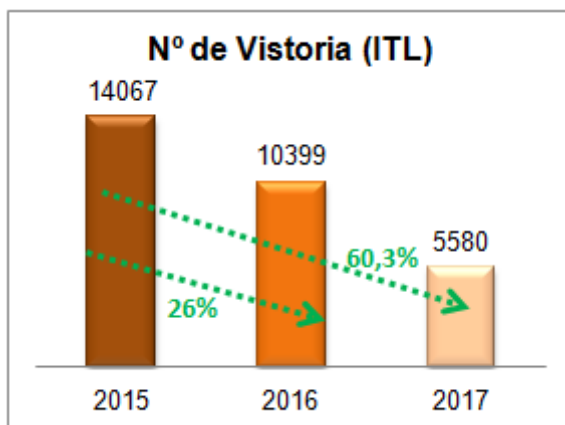
A UGR [REDACTED], por meio da encarregada Benedita [REDACTED] Alves e sua equipe, recebeu a visita dos colaboradores da UGR [REDACTED] da Unidade de Negócio [REDACTED] no dia 21/02 e de colaboradores da Unidade de Negócio [REDACTED] no dia 06/03.

O objetivo das visitas foi apresentar a prática de Aprovação da Ligação de Água e/ou Esgoto via WhatsApp, onde é realizada apenas de uma visita ao imóvel. Com isso, foi possível reduzir despesas operacionais e otimizar a mão-de-obra qualificada existente na área, direcionando os colaboradores para outras vistorias que visam dar foco na melhoria do processo, incremento do faturamento e atualização da base cadastral.

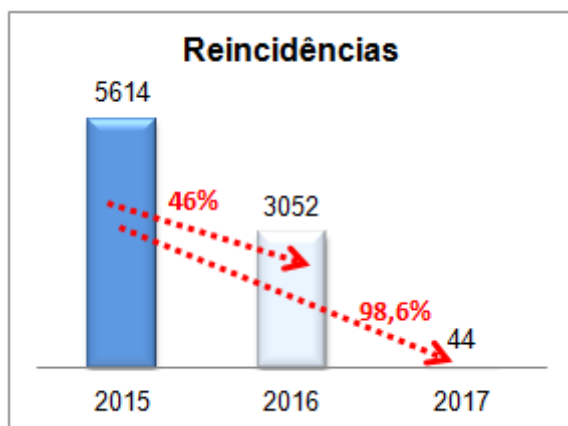
Essa prática foi implantada em novembro de 2016 e já apresentou resultados relevantes para a unidade: Redução de Despesas "Operacionais" dentro da Comercial, otimização de mão-de-obra e aumento de satisfação do cliente, reduzindo o tempo para atendimento de PLA (Pedido de Ligação de Água) e PLE (Pedido de Ligação de Esgoto).

Além disso, o resultado desta mudança de processo eliminou mais de 4.700 vistorias, gerando uma economia na ordem de R\$ 350 mil. Outro ponto positivo foi a realização de serviços com foco no incremento do faturamento e arrecadação (coleta de água, vistoria de fator K, varredura cadastral etc.), gerando o aumento de R\$ 317 mil ao longo de 2016.

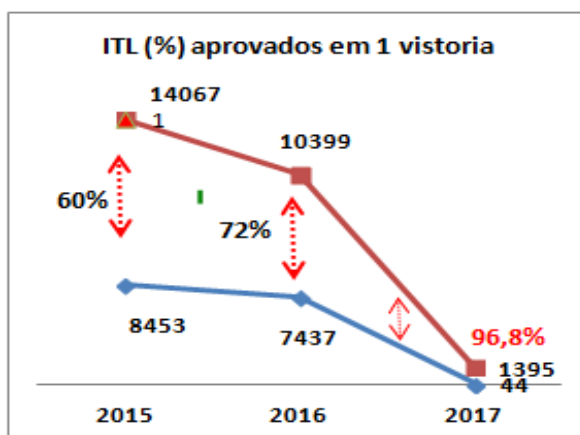
O número de vistorias abertas entre 2015 e 2016 teve queda de 27%. Em 2016 foram 10.399 vistorias contra 14.067 em 2015. Comparando 2015 com 2017, os números projetam queda ainda maior, 60,3%.



As reincidências, isto é, retorno ao imóvel mais de uma vez para executar o mesmo serviço caiu 46% entre 2015 e 2016. Para 2017 a projeção em relação a 2015 é ainda mais significativa, os números indicam queda de 98,6%.



Também aumentou a eficiência do número de aprovações das novas ligações em uma vistoria. Elas subiram de 61% em 2015 para 71% em 2016. Para 2017 este número projeta 96,8% em relação a 2015.



Ao todo, o resultado desta mudança de processo eliminou mais de 4.700 vistorias, gerando uma economia na ordem de R\$ 347.800,00.

Vistorias Eliminadas			
Ano	Nº de vistorias eliminadas	custo da vistoria	Total Economizado
2016	4700	R\$ 74,00	R\$ 347.800,00

Outro ponto positivo foi a realização de serviços com foco no incremento do faturamento e arrecadação (coleta de água, vistoria de fator K, varredura cadastrais, etc.), resultando no aumento de R\$ 296.179,88 (fator K) ao longo de 2016 e para 2017 projeção de R\$ 543.801, 53 para fontes alternativas.

INCREMENTO DO FATURAMENTO COM AS NOVAS VISTORIAS PARA FATOR K - 2016														
Ação	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Total	
	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor
	0	0	0	0	2	R\$ 7.700,31	2	7.561,79	30	6.212,87	19	17.885,37	53	39.360,34
2º semestre														
Ação	Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Total	
	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor	Clientes	Valor
	33	R\$ 20.322,82	45	R\$ 29.248,19	36	R\$ 38.755,59	3	R\$ 43.673,21	21	R\$ 55.874,61	12	R\$ 68.945,12	150	256.819,54
													203	296.179,88

INCREMENTO DO FATURAMENTO COM AS NOVAS VISTORIAS PARA FONTE ALTERNATIVA- 2017														
Ação	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Total	
	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor
	0	0	306	4.073,30	280	R\$ 4.508,00	359	2.105,10	359	4.037,84	645	14.365,61	1949	29.089,85
2º semestre														
Ação	Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Total	
	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor
	1989	R\$ 34.010,49	3158	R\$ 54.562,51	4727	R\$ 81.804,50	8063	R\$ 139.851,74	6511	R\$ 109.559,83	6050	R\$ 94.922,61	30498	514.711,68
													32.447	543.801,53

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

Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas, descritas na Folha de Elegibilidade.

### C.2.1 Alcance de outras partes interessadas

#### C.2.2 Relevância dos benefícios intangíveis, para outras partes interessadas

O principal aprendizado com esta prática foi a quebra de paradigmas com relação ao padrão de trabalho antes utilizado. Ela mostrou que a utilização de novas tecnologias podem sim contribuir de forma consistente para a melhoria dos processos. A força de trabalho, que a princípio poderia ser um entrave à nova proposta, quer pela zona de conforto quer pelo receio de não se adaptar a nova tecnologia, mostrou-se favorável e, de forma até surpreendente, muito adaptável a nova proposta.

O cliente, por seu lado, ganhou uma forma de interatividade e proximidade com a empresa que antes não possuía. A aceitação por parte do consumidor, que também era uma incógnita para os gestores, mostrou-se também muito peculiar e interessante.

Esta prática já serviu de *benchmarking* para outras unidades da companhia, prova que pode também servir de inspiração para outras concessionárias.