



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

V1e

**A) Informações sobre o Case**

<b>Nome do Case</b> Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de Água Procurar utilizar o nome pelo qual o Programa, implantado, tornou-se conhecido na organização. Por "Programa" pode-se designar aqui um projeto, plano, iniciativa, ação, processo, atividade ou similar.		<b>Ano</b> 2017
<b>Tema central</b> REDUÇÃO DE PERDAS	<b>Região</b> (Assinalar com "X") <input type="checkbox"/> Grupo 1 - N, NE, CO <input checked="" type="checkbox"/> Grupo 2 - S, SE, DF	
<b>Temas associados</b> Volume de água medido e Valor Faturado Informar, se existirem, quaisquer outros temas relevantes associados ao tema central, que também são tratados pelo Projeto (Ex.: consumo de energia, manutenção e reabilitação de ativos de infraestrutura, qualidade de materiais, controles operacionais vitais, medições chave, produtividade da mão de obra e outros).		
<b>Abrangência ou alcance</b> O Programa abrange a região Metropolitana de São Paulo com um alcance aproximado de 950.000 ligações de água. Dentro da Unidade de Negócio Leste (ML) – Sabesp, nas áreas comerciais e operacionais. Fornecer informações sobre as áreas geográficas, localidades, segmentos, áreas da organização ou outros dados que, conforme os temas acima, mostre o alcance ou cobertura do Programa descrito neste Case.		
<b>Natureza do Case</b> (Assinalar com "X") <input checked="" type="checkbox"/> Gerenciamento de Melhoria <input type="checkbox"/> Gerenciamento de Emergência Programa que mostra os principais aspectos do gerenciamento da melhoria da Eficiência Operacional, centrada nos temas acima, em condições normais de operação, e os resultados alcançados.    Programa mostra os principais aspectos do gerenciamento de uma grave crise centrada nos temas acima, em condições extremas ou adversas de qualquer natureza, e os resultados alcançados.		
<b>Resumo do Case</b> (até 12 linhas) Diante do cenário atual de crise econômica, observa-se o aumento de ocorrências de irregularidades em ligações de água. A Unidade de Negócio Leste (ML) inovou na concepção da prática de gestão denominado "Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de Água" que tem como premissa inovadora detectar e atuar nas irregularidades em ligações de água cometidas pelos "clientes" com foco na aplicação da inteligência de mercado e na imersão por ramo de atividade X Consumo X Porte. Essa oportunidade nasceu do Estudo e Análise de Mercado da ML, aplicação de Inteligência de mercado e do monitoramento sistêmico das ligações, através parâmetros de priorização definidos por equipe multidisciplinar formada no Fórum de Vendas envolvendo gerentes, encarregados e técnicos em gestão. Esta prática de gestão está alinhada aos objetivos estratégicos C03, C04 e PI07 e foi implantado a partir de janeiro/2015, conforme cronograma das ações estratégicas definidas no Plano de Negócio da unidade. De maneira inovadora a ML desenvolveu ferramentas com tecnologia para detecção de irregularidades como Bastão Magnético, Reagente Cloro e Georradar. Em relação aos resultados alcançados destacamos o número de irregularidades detectadas de 5.100 no ano de 2016 gerando uma recuperação de Valor Faturado de R\$ 5.860.000,00. Resumir os aspectos relevantes do Programa descrito neste Case. Citar as razões, direcionamentos, decisões, desafios, metas e aspectos mais relevantes que determinaram a prioridade. Mencionar níveis de liderança e áreas ou equipes multidisciplinares envolvidas, bem como eventuais parcerias. Sintetizar o processo ou forma encontrada para atingir os objetivos, destacando novas abordagens ou inovações e principais vantagens. Citar eventuais tecnologias de informação e de processo relevantes utilizadas. Informar um ou mais resultados quantitativos de melhoria da eficiência operacional associados ao Programa.		

**B) Perfil da Organização**

Informações utilizadas para contextualizar a análise do Case

<b>Nome da organização candidata</b> Sabesp - Unidade de Negócio Leste (ML)	<b>Razão Social responsável pela candidata</b> Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
<b>Serviços prestados pela candidata</b> Distribuição de Água e Coleta de Esgotos	<b>CNPJ</b> 43.776.517/0619-95
<b>Forma de atuação da candidata</b> <input type="checkbox"/> Empresa pública <input type="checkbox"/> Unidade de empresa pública <input type="checkbox"/> Serviço Autônomo <input type="checkbox"/> Empresa privada <input type="checkbox"/> Unidade de empresa privada <input type="checkbox"/> Departamento Municipal <input type="checkbox"/> Consórcio de empresas <input type="checkbox"/> Autarquia <input checked="" type="checkbox"/> Outro: Unidade de Empresa Mista	
<b>Força Trabalho</b> 850 pessoas Incluir terceiros com supervisão direta	<b>Porte operacional</b> A ML atende 1.156.559 domicílios com 937.923 ligações de água e uma população de 3,5 milhões de pessoas seu faturamento anual gira em torno de R\$ 1 bilhão. Usar informações pertinentes ao setor de saneamento. Ex.: ligações, economias, habitantes, extensão de rede, volumes, etc.
<b>Responsável pela candidatura</b> Anderson Ap. Barbosa Email andersonab@sabesp.com.br	<b>Principal dirigente da organização candidata</b> Márcio Gonçalves de Oliveira Email marcioغو@sabesp.com.br



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

V1e

<b>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.</b>		<b>Este Case deve ser remetido do endereço de email do principal dirigente para <a href="mailto:cnqa@abes-dn.org.br">cnqa@abes-dn.org.br</a>, que ao fazê-lo, responsabiliza-se pela autenticidade das informações fornecidas, bem como autoriza sua análise pela Banca Avaliadora do PEOS e divulgação, no caso de ser declarado finalista.</b>	
<b>Cel</b> (11) 98685-5168	<b>Endereço principal da candidata</b> Rua Najatu, 72 – Penha – São Paulo – SP		
<b>Outras particularidades relevantes</b> (até 5 linhas) De acordo com análises elaboradas pela ML através de balanço hídrico (resultado da quantidade de água que entra e sai de um determinado setor de abastecimento ou área geográfica), torna-se evidente que o uso não autorizado de água (Irregularidades) tanto em ligações ativas como em ligações inativas gera um impacto no IPDT da ML de 1.288.407 m <sup>3</sup> /ano de volume em irregularidades o que representa um prejuízo de cerca de R\$ 2.435.089,00/ano , um volume suficiente para abastecer uma cidade como Santos – SP (450.000 habitantes) por 1 mês. Utilizar esse espaço para fornecer outras informações que considerar relevantes para contextualizar a análise do Case.			



Utilizar no preenchimento tipo Arial, mínimos: texto tamanho 10, texto tabelas tamanho 8, texto figuras tamanho 6

Limite de 14 páginas total com enunciados

### 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 ou alteração do controle e do principal executivo (Ex.: fundação, criação, aquisições, fusões, reestruturações, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).

A ML é uma das 16 Unidades de Negócio controladas pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) e está vinculada à Diretoria Metropolitana; é gerida como núcleo independente, com CNPJ próprio e responsável pela administração de seus recursos de investimentos e despesas. A Sabesp é uma empresa brasileira de economia mista e de capital aberto, cujo acionista majoritário é o Governo do Estado de São Paulo, constituída pela Lei Estadual 119, de 29/6/1973, atua como concessionária na prestação de serviços de saneamento básico e ambiental em 363 dos 654 municípios de São Paulo.

Em 1996 a Sabesp adotou o modelo de gestão baseado na regionalização por bacias hidrográficas, atendendo a legislação de saneamento estadual e de recursos hídricos, tornando mais eficaz o atendimento das demandas sociais e locais. Neste mesmo ano a ML iniciou suas atividades.

Em 2011 - Para atender a nova metodologia de Gestão por Valor Agregado adotado pela Sabesp, a ML reorganizou sua estrutura em UGR - Unidades de Gerenciamento Regional.

Desde abril 2011, seu principal executivo é o superintendente Márcio Gonçalves de Oliveira, o qual atua na Sabesp desde 1988.

#### 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 estrutura de Governança Corporativa da Sabesp é composta de:

**Assembleia Geral de Acionistas:** Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da Companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento.

**Conselho de Administração:** É composto atualmente por 8 membros com mandato unificado de dois anos, permitida a reeleição. A posição de presidente do conselho e presidente da Companhia é ocupada por pessoas distintas e não poderá recair na pessoa do Diretor Presidente da Companhia que for eleito conselheiro. Dentre os conselheiros, quatro são independentes de acordo com as regras do Regulamento do Novo Mercado, sendo um deles eleito pelos acionistas minoritários. É assegurada a participação de um representante dos empregados no Conselho de Administração, com mandato coincidente com o dos demais conselheiros.

**Comitê de Auditoria:** O Conselho de Administração é assessorado por um Comitê de Auditoria, composto por três conselheiros de administração independentes, dos quais um é especialista em finanças e Coordenador do Comitê.

**Conselho Fiscal:** Instalado de forma permanente, desde a criação da Companhia, compõe-se de cinco membros titulares e respectivos suplentes, sendo um representante dos acionistas minoritários.

**Diretoria Executiva:** A Diretoria é composta por seis membros com mandato unificado de dois anos, permitida a reeleição. Os Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração, sendo um deles designado Diretor Presidente. O Diretor Presidente integra o Conselho de Administração.

**Secretarias Executivas da Governança:** Assessoram os processos de governança, auxiliando o Presidente do Conselho de Administração, o Coordenador do Comitê de Auditoria, o Conselho Fiscal e o Diretor Presidente da Companhia.

**Auditoria Interna:** Tem atuação independente, com o objetivo de avaliar a integridade, adequação, eficácia e eficiência dos processos e dos sistemas de informações e de controles internos. Está subordinada à Presidência e suas atividades são supervisionadas pelo Comitê de Auditoria.

**Auditoria Externa:** A Sabesp obedece aos princípios que preservam a independência do auditor externo quanto a não auditar seu próprio trabalho, não exercer funções gerenciais e não advogar pelo seu cliente.

#### 3. Instância de controle da sociedade



## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

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.

As atribuições de controle, fiscalização e regulação, inclusive tarifária, das operações da Sabesp, em sua maioria, são exercidas pela Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo - Arsesp.

#### 4. Áreas internas envolvidas

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

Unidades de gerenciamento regionais (UGR), compostas de polos de manutenção de água e escritórios regionais (comerciais) e Fórum de Vendas.

#### 5. Terceiros envolvidos

Informar a denominação dos Terceiros envolvidos no Programa e suas responsabilidades, como fornecedores, parceiros, consultores, prestadores, áreas corporativas e outros.

Os principais fornecedores envolvidos no programa são: Enorsul responsáveis pelas vistorias de irregularidades, Tejofran responsável pela leitura e entrega de conta, vistorias de ligações inativas e apontamentos de irregularidades em campo e Global Mag responsável pelo desenvolvimento de novas tecnologias no combate a irregularidade.

#### 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.

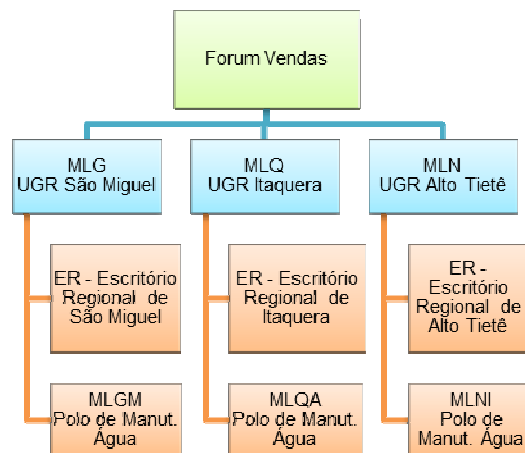
De acordo com análises elaboradas pela ML através de balanço hídrico (resultado da quantidade de água que entra e sai de um determinado setor de abastecimento ou área geográfica), torna-se evidente que o uso não autorizado de água (Irregularidades) tanto em ligações ativas como em ligações inativas gera um impacto no IPDT da ML de 1.288.407 m<sup>3</sup>/ano de volume em irregularidades o que representa um prejuízo de cerca de R\$ 2.435.089,00/ano, um volume suficiente para abastecer uma cidade como Santos – SP (450.000 habitantes) por 1 mês.

Em um planejamento sistemático para o futuro, o suprimento e a demanda de água devem ser consideradas conjuntamente de forma a se equilibrar esse balanço hídrico. Dado a relevância deste problema para a ML. O balanço hídrico representa este equilíbrio de forma matemática, para que ele possa ser considerado em obras de engenharia e planejamento de ações comerciais para o combate a irregularidades.

#### 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.

O Programa é coordenado pelos gerentes dos Escritórios Regionais que se reportam ao Fórum de Vendas. Estas estruturas são transversais a estrutura formal da ML e se reportam diretamente à Divisão de Controle de Perdas Leste, que por sua vez se reporta ao Departamento de Engenharia de Operação Leste e este à superintendência da ML. Para cada grupo é definido um líder de projeto que deverá coordenar as ações e realizar as reportes à estrutura formal.





**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

**V1e**

**D) Critérios PEOS**

**Oito Critérios aplicados ao Case**

Os oito Critérios se correlacionam com os equivalentes do modelo do PNQS 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 associadas e o oitavo solicita os resultados alcançados pelo Programa implantado.

**Questões de processos gerenciais**

**Critérios de 1 a 7**

**Sistema de pontuação  
(por questão)**

<b>Grau</b>	<b>0: Não responde</b>	<b>1: Responde pouco</b>	<b>2: Responde boa parte</b>	<b>3: Responde quase tudo</b>	<b>4: Responde tudo ou praticamente tudo</b>
<b>Escala%</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**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 terceiros envolvidos.

*Com a visão de “Ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento de forma sustentável, competitiva e inovadora, com foco no cliente.” A ML valoriza o “Respeito ao meio ambiente”, promovendo o desenvolvimento sustentável, a educação e a consciência ambiental, zelando pela proteção, preservação e recuperação dos recursos hídricos e do meio ambiente, para presentes e futuras gerações, Estes valores e diretrizes são apresentados à força de trabalho no Dia do Compromisso (evento de planejamento onde são apresentadas missão, visão valores, diretrizes metas e ações) e nas reuniões de análises críticas. Os terceiros envolvidos são informados sobre os valores e princípios organizacionais através dos treinamentos operacionais periódicos que já se iniciam por padrão com esta pauta.*

b) Informar qualquer ação de mudança cultural relativa ao Programa, destacando qual ou quais são os aspectos negativos da cultura reprimidos ou positivos são reforçados e os respectivos motivos.

*Buscando o fomento pela melhoria e inovação desde 1996 a ML em 2005 implantou o MASPP (Método de Análise e Soluções de Problema de Perdas) formado por um grupo multidisciplinar de pessoas que ficaram isolados com dedicação exclusiva para melhoria dos processos que impactam em perdas de água, em 2007 pelos grupos de projetos também voltados ao controle das perdas, MASSP II e MASPP III, culminando em 2014 com o Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de Água. Através do Fluxo do modelo de aprendizado realizado pela ML que é aplicado e composto por entradas, como auditorias, pesquisas, Diagnósticos de Maturidade da Gestão – DMG, as quais são insumos para os fóruns de discussões onde são analisadas as oportunidades de melhoria, planejamento e implantação e são acompanhadas pelo Comitê da Gestão ou mais conhecido como CQG.*

*Estas entradas do Modelo são as fontes de origem em sistemática de avaliação estruturada de melhoria dos processos e sistema de gestão e identificação de necessidades e expectativas de partes interessadas, requisitos legais e outros, as quais são analisadas e traduzidas em melhorias e inovações nas práticas gerenciais. A análise é feita pelos grupos de trabalho da estrutura de redes internas, fomentadas pela alta direção.*

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.

*Utilizando a metodologia COSO como ferramenta de controle de riscos internos a ML realizou o mapeamento na categoria riscos operacionais, dentre os riscos mapeados estava o risco de perdas de água na distribuição. A partir de 2011 esses riscos foram desdobrados sendo analisados no processo de planejamento operacional da ML, e a partir daí são avaliados, controlados e mitigados. Atualmente o risco de perdas de água na distribuição é referenciado com R009 e categorizado como crítico. Os níveis de criticidade, que são um a combinação de impacto e probabilidade, estão assim escalonados: Aceitável, Baixo, Moderado, Significativo, Crítico. Anualmente, durante o ciclo de planejamento operacional, os riscos são analisados, com o apoio da autoridade funcional, no sentido de verificar o que foi mitigado, o que ainda*



## Crítérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

continua. Verifica se novas ações mitigadoras surgiram, se houve alteração no impacto e na probabilidade. Analisa-se a existência de plano de contingência. E define as prioridades para tratamento pela ML. E por fim verifica se os riscos priorizados estão contemplados nas macro-ações do planejamento operacional da ML.

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

Para acompanhamento da eficácia do programa, utilizamos dois indicadores que demonstram o desempenho, estes indicadores são definidos durante o processo de planejamento tático da ML. Para acompanharmos o desempenho das irregularidades definimos os seguintes indicadores.

1 – Valor Faturado (R\$) / Irregularidade detectada (Qtde): É demonstrado através do valor faturado recuperado pela prática de gestão em relação ao quantitativo de irregularidades detectadas, quanto maior melhor;

2 – Assertividade (%) das vistorias: Utilizamos para acompanhar a qualidade em relação a pesquisa de imóveis com potenciais de irregularidades, é calculado dividindo o total de vistorias pelo total de irregularidades constatados (porcentagem de acertos), quanto maior melhor;

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

O acompanhamento do programa é realizado através de Reunião de análise crítica mensal para implementação de ações preventivas/corretivas com foco nos resultados, onde participavam os gerentes, encarregados de planejamento e operacional da ML e são discutidas e desenvolvidas ações de melhorias do processo estas análises são disponibilizadas em sistema e podem ser consultados por qualquer funcionário de qualquer área da empresa.

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.

O Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de Água, não sofre atividade de controle externo por parte da instância de governança, nem da agência reguladora. No entanto a ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo tem constantes interações com a Sabesp e suas unidades de negócio. Para os municípios com os quais a Sabesp possui contratos, a empresa fornece anualmente um relatório anual de desempenho econômico-financeiro, gerencial, operacional e dos ativos. Sempre que solicitado, a Sabesp deve fornecer informações a ARSESP, a exemplo do que fez no último mês de julho quando solicitado para as unidades de negócio que fosse repassado dados detalhados dos contratos relativos a perdas para o ano de 2016.

<b>2. Estratégias e Planos</b>	<b>Peso 10</b>
--------------------------------	----------------

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 está inserido no Plano de Saneamento Básico de município(s) atendido(s) pela organização, quando aplicável. Se não for aplicável, declarar o fato.

Destaca-se que a inclusão do combate a irregularidade no ciclo de planejamento da ML envolve toda a liderança de forma participativa onde representantes dos fóruns água, esgoto, engenharia e comercial aprovam juntamente com a Alta Administração da ML a inclusão de Macroação específica voltada para o combate de irregularidades, dentro do Objetivo Estratégico "Aumentar a eficiência dos processos operacionais" na OC, conforme figura 2.a.1

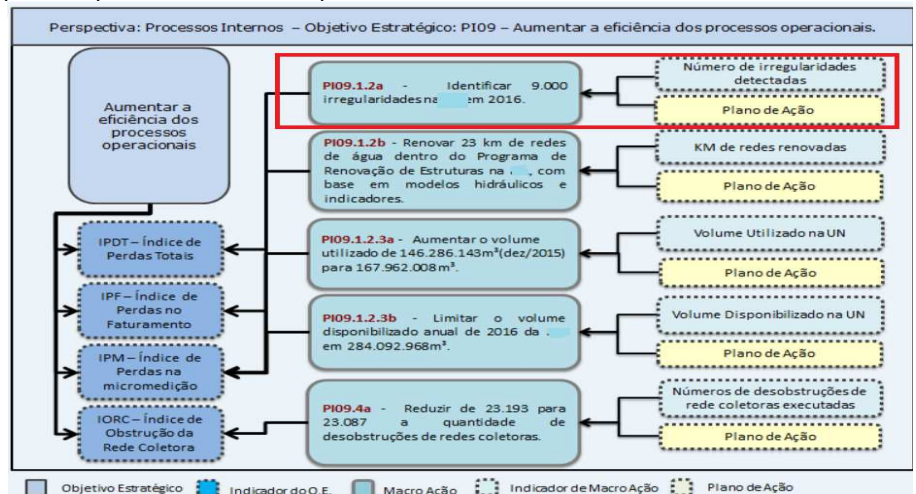


Figura 2.a.1 Desdobramento da prática em Macroação.



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

V1e

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.

*A tabela a seguir apresenta as metas de curto e longo prazos do programa que foram explicitadas no processo de planejamento da ML.*

<b>Índices</b>	<b>Indicador de Desempenho</b>			<b>Metas a Longo prazo</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Valor Faturado (R\$) / Irregularidade detectada (Qtde)</b>	626,68	633,19	858,72	1000,00	1150,00	1200,00
<b>Assertividade (%) das vistorias</b>	12%	15%	26%	30%	32%	35%

c) Citar as principais macro-ações, 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.

*A principal Macroação voltada para o Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de Água é a PI091.2.a “Identificar 9000 irregularidades em 2016”.*

*As áreas responsáveis pela macroação são as UGRs (Unidade de Gerenciamento Regional) da ML. O montante de recursos previstos está descrito na tabela 2c.2. Formulário de Desenvolvimento do Indicador.*

*O Programa é acompanhado através de sistema informatizado denominado Mapa Nosso Compromisso (figura 2.a.1), onde é possível a toda força de trabalho acompanhar se os cronogramas, metas, responsáveis pela macroação de irregularidades está cumprindo com o planejado.*

<b>PLANEJAMENTO OPERACIONAL 2016</b>	
Formulário para desenvolvimento do indicador (FDI)	
PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNOS
MACROAÇÃO	
<b>Macroação</b>	PI09.1.2a - Identificar 9.000 irregularidades na ML em 2016
<b>Mitiga algum risco priorizado? Qual?</b>	Risco 2 - Escassez e redução da disponibilidade hídrica. Risco 4 - Perdas de água acima dos padrões. Risco 18 - Diminuição da receita Risco 1 - Comprometimento da qualidade da água Risco 5 - Não atingir a universalização de água e esgoto em 2018 Risco 15 - Não atrair ou reter o capital humano
<b>Mitiga alguma fraqueza ou ameaça priorizada? Qual?</b>	Fraquezas: Obsolência tecnológica na infra-estrutura e nos equipamentos Falta de política mais agressiva com relação as ligações irregulares Ameaças: Escassez Hídrica Degradação dos Mananciais
<b>Potencializa alguma força ou oportunidade priorizada?</b>	Forças: Programa de Redução de Perdas Oportunidades:
<b>Trabalha algum ativo intangível?</b>	Infraestrutura: Gestão de perdas, sistema informatizados, cadastro comercial, cadastro técnico, operação de água, Relacionamento: Clientes, parcerias com prefeituras, sociedade
<b>Recursos necessários (\$)</b>	R\$ 1.080.000 (D) - R\$ 3.134.740 (I)
<b>Áreas de interface</b>	
<b>Tutor</b>	
REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS	
<b>Parte interessada</b>	Acionista, Sociedade
<b>Método de identificação</b>	Planejamento Estratégico da Sabesp, Análise dos impactos sócio ambientais (LAISA)
<b>Principais necessidades e expectativas</b>	Cumprimento das metas e diretrizes da Sabesp Responsabilidade Sócio Empresarial
<b>Forma de tradução</b>	Desdobramento do ciclo orçamentário e Planejamento Sabesp, Ciclo de Planejamento
<b>Principais requisitos</b>	Cumprimento das Metas e diretrizes da Sabesp, Redução dos impactos sócio ambientais críticos

**Tabela 2.c.2 FDI – Formulário desenvolvimento do indicador.**

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, se houver, e se não houver, declarar o fato.

*Através do procedimento PO-QA0107 Benchmarking a ML realizou visita a empresa de energia elétrica AES Eletropaulo que apresenta os mesmos problemas de perdas de faturamento devido a irregularidades em ligações elétricas. A AES Eletropaulo estima ter um prejuízo de R\$ 600 milhões/ano com a captação ilícita de energia e por manipulação do medidor. Isso equivale a 4,4% do total de energia fornecida no ano passado (38.980 gigawatts). Além de contratar 170 eletricitistas, que serão agregados a uma equipe de 700, a empresa vai investir R\$ 700 mil em uma campanha publicitária de combate à fraude, que deve circular em rádio, outdoor e folhetos. Os profissionais destacados para a missão formarão 406 equipes identificadas por uniforme. Contarão com apoio de equipamentos avançados para detectar fraudes em 24 municípios da região metropolitana de São Paulo, incluindo a*



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

**V1e**

*capital. Além da inspeção pessoal, a Eletropaulo também investiu em controle e fiscalização por computadores capazes de monitorar os equipamentos instalados nas residências.*

*O Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de Água adquiriu o aprendizado de gestão da AES Eletropaulo no que tange a busca constante por novas tecnologias para identificação de irregularidades em ligações de água.*

Entradas	Padrões relacionados	Descrição
Benchmarking	PO – QA 0107 – Benchmarking	Regras para seleção de empresas, aprovação, relatório e compartilhamento.
	PO-QA 0106 – Informações Comparativas	Critérios para seleção de referenciais comparativos, responsabilidades e formulário de preenchimento das informações do indicador (FDI).

<b>3. Clientes</b>	<b>Peso 4</b>
--------------------	---------------

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.

*O Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de Água relaciona-se com os clientes alvo da ML através do estudo e imersão no mercado de atuação da com foco no ramo de atividade X Consumo X Porte: Esta etapa envolve o planejamento e desenvolvimento através do estudo de mercado da ML onde através de pesquisa em campo é realizado o levantamento e planilhamento do porte com base no ramo de atividade exercido pelo cliente, após o levantamento destes dados é utilizado o banco SACE para cruzamento do consumo médio atual com o porte do ramo de atividade exercido pelo cliente. Classificamos o porte em 3 níveis (grande, médio e pequeno).*

*As principais necessidades e expectativas identificadas são a continuidade do abastecimento e a qualidade dos serviços.*

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.

*A ML disponibiliza para seus clientes canal de denuncia para irregularidades cometidas em ligações de água, onde o cliente aponta um possível local para atuação de irregularidade. Através destas denúncias é realizado trabalho em equipe com a participação em Operação Conjunta com as delegacias de policias com apoio da SSP/SP nas circunscrição dos Distritos Policiais onde com o apoio da polícia focamos a identificação do “agente fraudador”, ou seja, aquele que “fabrica a irregularidade”.*

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.

*Como objetivo de aprimorar o relacionamento com o cliente, trimestralmente ocorre uma reunião envolvendo todas as áreas da ML que tem contato direto com o cliente onde são relatados, prestação de contas, as ações e resultados que impactam no relacionamento. Essas reuniões estão inseridas num programa da ML chamado “Com a lente do cliente”, implantado em 2015, e visa que além das prestações os gestores da ML realizem visitas aos serviços de campo, no mínimo trimestrais, para se colocar no lugar do cliente e antecipar suas necessidades e expectativas. Por conta desse programa e por entender que o cliente é importante, que o Fórum Água desenvolveu um plano de comunicação com o clientes, de forma a esclarecer sobre serviços que irão impactar no abastecimento e na satisfação do cliente.*

<b>4. Sociedade</b>	<b>Peso 4</b>
---------------------	---------------

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.

*A ML define os aspectos de impactos sociais e ambientais quanto à sua condição, intervenção, situação, probabilidade e frequência, eles são classificados quanto à severidade, abrangência e imagem da empresa. Também é determinado o nível de significância dos impactos em baixo, moderado e crítico. Os impactos classificados como críticos são priorizados no ciclo anual do planejamento, sendo tratados e acompanhados nas reuniões mensais de análise crítica por meio de indicadores, metas e planos de ação.*

*Para o Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de Água o aspecto identificado foi o de Perda de água por irregularidades em ligações, o impacto associado foi o de redução dos recursos naturais e o tratamento e mitigação se dá através da regularização de ligações.*





## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

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.

*De acordo com estudos desenvolvidos pela ML através de balanço hídrico (resultado da quantidade de água que entra e sai de um determinado setor de abastecimento ou área geográfica), torna-se evidente que o uso não autorizado de água (Irregularidades) tanto em ligações ativas como em ligações inativas gera um impacto no IPDT da ML de 1.288.407 m<sup>3</sup>/ano de volume em irregularidades o que representa um prejuízo de cerca de R\$ 2.435.089,00/ano (Tarifa média por m<sup>3</sup> - R\$/m<sup>3</sup> fonte MPC dez/16 e um volume suficiente para abastecer uma cidade como Santos – SP (450.000 habitantes) por 1 mês.*

*Em um planejamento sistemático para o futuro, o suprimento e a demanda de água devem ser consideradas conjuntamente de forma a se equilibrar esse balanço. Dado a relevância deste problema para a sociedade.*

<b>5. Informações e Conhecimento</b>	<b>Peso 10</b>
--------------------------------------	----------------

a) Informar as principais mudanças introduzidas nos sistemas de informação para atender ao Programa. Destacar adequações em sistemas e tecnologias de coletas de dados e de medição da eficiência operacional.

*Coma necessidade de realização de estudo e imersão no mercado de atuação da ML com foco no ramo de atividade X Consumo X Porte através de pesquisa em campo é realizado o levantamento e planilhamento do porte com base no remo de atividade exercido pelo cliente, após o levantamento destes dados é utilizado o banco SACE para cruzamento do consumo médio atual com o porte do ramo de atividade exercido pelo cliente. Classificamos o porte em 3 níveis (grande, médio e pequeno).*

*A construção de mapas de temáticos: Onde é possível através de localização geográfica gerar mapas e definir estratégias de atuação focadas para a execução de vistorias com foco na maximização dos resultados. Para elaboração destes mapas utilizamos o sistema ArcGis.*

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 Perdas, é recomendado o emprego de técnicas de macromedição, micromedição, balanço hídrico etc. no processo de medição da eficiência).

*Devido ao atual cenário econômico financeiro, é crescente a busca dos clientes pelo desconto na conta, o que gera aumento significativo de possibilidades que contribuem para que o cliente tente burlar a medição do hidrômetro, através de procedimentos que prejudiquem a correta micromedição. Para garantir a confiabilidade dos dados na micromedição é realizada a análise individual de consumo do cliente vistoriado e quando constatado um consumo de água inferior ao recomendado pela OMS (Organização Mundial de Saúde) de 110 litros/dia. É realizada a substituição do hidrômetro aferido com padrões metrológicos realizado em fábrica para garantir a correta micromedição de consumo do cliente.*

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

*A ML tem estruturado em sua cultura o Modelo de Gestão da Inovação – MGI, que tem o objetivo de fomentar a cultura da inovação como elemento estratégico para o aumento da eficiência, da qualidade e da contribuição de todos com o novo cenário no qual vivemos.*

*Com o objetivo de buscar melhores resultados sempre, fomentar a inovação, despertar para o novo, fazer diferente, criar e recriar, possibilitar a todo colaborador ser agente de inovação, reconhecer a contribuição de cada um, experimentar e avaliar a inovação, ter um ciclo de aprendizagem e de gestão do conhecimento, e ter a cultura da inovação permeando toda a organização.*

*O Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de Água foi apresentado no programa da ML denominado “Gente que Inova” (Foto B.1.3) onde a força de trabalho da ML pode conhecer e sugerir melhorias para a prática apresentada.*

*Para disseminação durante a implantação do programa foi utilizado o jornal da intranet “ML Informa” onde é possível relatar o andamento do programa.*



Foto B.1.3 Apresentações no Programa “Gente que Inova”



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

**V1e**

*Para assegurar a repetibilidade da prática após a implantação foi criado um documento com a Instrução de Trabalho e disponibilizado no portal da ML para que seja assegurado o controle e a padronização da prática de gestão. Além disso, todos os Procedimentos Operacionais – PO descrito estão disponíveis no Sistema GEDOC – Sistema de Gerenciamento de Documentos da Organização.*

<b>6. Pessoas</b>	<b>Peso 8</b>
-------------------	---------------

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.

*Para implantação e desenvolvimento do o Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de água foi realizado a Modelagem do Segmento de irregularidade, com o objetivo de proporcionar um ambiente inovador onde a prática de investigação, diagnóstico e prognósticos fossem preponderantes para o êxito da prática de gestão, a modelagem do segmento que atua com a identificação de irregularidades foi composta por pessoas com perfil arrojado e com foco nos resultados dispostos a inovar com práticas e metodologias de trabalho.*

*São realizadas reuniões de alinhamento semanal com a equipe para análise e monitoramento das ações implementadas: Com isto criamos uma sistemática de reuniões periódicas com a força de trabalho envolvida no processo onde eram realizados feedbacks sobre o desempenho das equipes em campo Com isto a ML estava rodando de forma eficaz o ciclo do PDCL – do inglês: Plan (planejar), Do (realizar), Check (verificar), Learn (aprender) no processo de recuperação de volume por vetor mercadológico.*

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

*No ciclo de planejamento da ML é levantada a demanda de capacitação para os conhecimentos críticos e relevantes ao sucesso das estratégias. Assim se a liderança entender que alguma das pessoas do grupo não está devidamente capacitado esse será direcionado para inclusão no PDI – Plano de Desenvolvimento Individual.*

*Assim, foram realizados treinamentos para O Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de água da com foco nas ações estratégicas e novo modelo mental de atuação nas irregularidades: Através do acompanhamento das equipes de campo identificamos que era necessário o treinamento com foco na identificação de irregularidades, onde as equipes eram desenvolvidas em relação a utilização de equipamentos e metodologias novas buscando assim a inovação do mercado em relação a área atuada.*

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

*O reconhecimento baseado no alcance de metas ocorre por meio do Programa de Participação nos Resultados - PPR que é composto por metas desafiadoras voltadas à melhoria do desempenho operacional, à satisfação dos clientes e à necessidade de sustentabilidade, premiando o desempenho dos empregados pelo atingimento das metas estabelecidas.*

*Através do programa de avaliação por desempenho, a ML incentiva e reconhece as pessoas, com isto a ML incentiva sua força de trabalho para promover a melhoria do desempenho e a cultura da excelência com indicações para participação em congressos, seminários e subsídios para formação em cursos técnicos, de pós-graduação e de idiomas. Além de incentivar as pessoas a participarem dos programas internos Gente que Inova e Seminário de Melhores Práticas, onde os melhores trabalhos são reconhecidos em evento com premiações, mas todos os trabalhos são registrados em um “book” e ficam disponíveis no Portal do Conhecimento M, que é uma forma de valorização das pessoas. Além dos seminários e congressos externos da Abes, AESabesp e outras instituições, onde essas pessoas são incentivadas a participação.*

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.

*Desde 2006, as práticas para a prevenção de incidentes de trabalho e melhoria da qualidade de vida dos empregados foram intensificadas com a adoção da Política de Segurança e Saúde do Trabalho e o procedimento PE-RH 0001 – Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho, além do Sistema de Gestão de SST com base na Norma OHSAS 18001. A gestão de SST (Saúde e Segurança no Trabalho) é apoiada pelos sistemas SOE, SRH Antares e Gedoc que disponibilizam todos os procedimentos relativos à SST para disseminação junto à força de trabalho e, a partir de 2012, a gestão de SST passou a ser centralizada no CSC/M-MIS com o apoio das áreas, o que possibilitou maior organização*



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

**V1e**

*dos profissionais de segurança e medicina para atendimento das UNs.de segurança e medicina para atendimento das áreas, assegurando assim o Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de água.*

<b>7. Processos</b>	<b>Peso 12</b>
---------------------	----------------

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

*Para assegurar a as especificações dos novos padrões operacionais da prática após a implantação foi criado um documento com a Instrução de Trabalho e disponibilizado no portal da OC para que seja assegurado o controle e a padronização da prática de gestão. Além disso, todos os Procedimentos Operacionais – PO descrito neste RDPG estão disponíveis no Sistema GEDOC – Sistema de Gerenciamento de Documentos da Organização.*

*Outro fator determinante para o sucesso da prática “Gestão de Combate a Irregularidades em Ligações de Água” foram as reuniões periódicas com a força de trabalho envolvida no processo onde eram realizados feedbacks sobre o desempenho das equipes em campo assim como a disponibilidade das vistorias de suspeitas de irregularidades fornecidas pelo segmento interno. Mensalmente uma amostra das vistorias realizadas no mês é gerada para a fiscalização das equipes de campo, e o feedback é repassado diretamente as equipes e gestores do contrato. Com isto a ML estava rodando de forma eficaz o ciclo do PDCL – do inglês: Plan (planejar), Do (realizar), Check (verificar), Learn (aprender) no processo de Combate a Irregularidades em Ligações de Água.*

*Trabalhando sempre em conformidade das normas e procedimentos da ML que estão descritas no PO-MR0054, conseguimos garantir que as prevenções de problemas ocorram na prática, pois sistematicamente as causas dos problemas são analisadas pelos segmentos responsáveis e descritas em análise critica disponibilizada no portal da OC.*

b) Destacar, se houver, tecnologias de processo incorporadas pelo Programa, resumizando seus benefícios. Se não houver, declarar o fato.

*O combate a irregularidade exige uma constate busca por inovações em estratégias de gestão e tecnologias para se identificar os possíveis suspeitos. A tabela abaixo destaca as principais inovações aplicadas no Programa de Combate a Irregularidades em Ligações de água.*

<b>Característica Original da Prática</b>	<b>Benefícios</b>
Mapeamento do Perfil do Ramo de Atividade dos Imóveis	Permite a identificação do porte do imóvel para identificar suspeitas de irregularidades através do potencial de consumo.
Aplicação do Mapas de Kernel	Permite identificar as incidências de irregularidades/Km <sup>2</sup> no mapa da ML para focarmos as ações no combate a irregularidade.
Utilização do Reagente de Cloro	Permite a identificação imediata de irregularidades em clientes que alegam utilizar fontes alternativas de água, mas estão utilizando água desviada.
Bastão Magnético	Permite a identificação imediata de irregularidades que mais se expandiram nos últimos anos causadas por "super imã".
Georradar	Utilizado para identificar umas das irregularidades mais difíceis de serem constatadas, o By Pass.



## Critérios e Formulário PEOS 2017 Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento

V1e

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 as formas de autogerenciamento pela equipe operacional.

A simplificação no acompanhamento e avaliação dos resultados quantitativos da prática de gestão passou a ser acompanhada através do sistema de planejamento onde são acompanhados através de sistema informatizado denominado Mapa Nosso Compromisso (Figura B.1.1a), sendo possível a toda força de trabalho acompanhar se os cronogramas, metas, responsáveis pela macroação de irregularidades com as ações desdobradas estão sendo cumpridos como o planejado.



Figura B.1.1.a Desdobramento do Plano de ação/cronograma

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 decorrente dessa avaliação.

A avaliação dos resultados quantitativos da prática de gestão que passou a ser realizado mensalmente através de análise crítica de desempenho dentro das áreas da ML (figura B.3.1). (conforme procedimento operacional PO-QA0046) e trimestralmente o tutor da macroação relacionada a prática de gestão apresenta os resultados e a análise para todos os gerentes e alta administração da ML. Outra simplificação no gerenciamento, foi através do registro no sistema GEDOC para o plano de ação corretiva caso as metas não tenham sido atingidas. A disponibilização das análises no portal de intranet da ML, onde toda força de trabalho pode acompanhar a avaliação dos resultados.



Figura B.3.1 Reunião fórum vendas ML.



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

V1e

**Questões de Resultados**

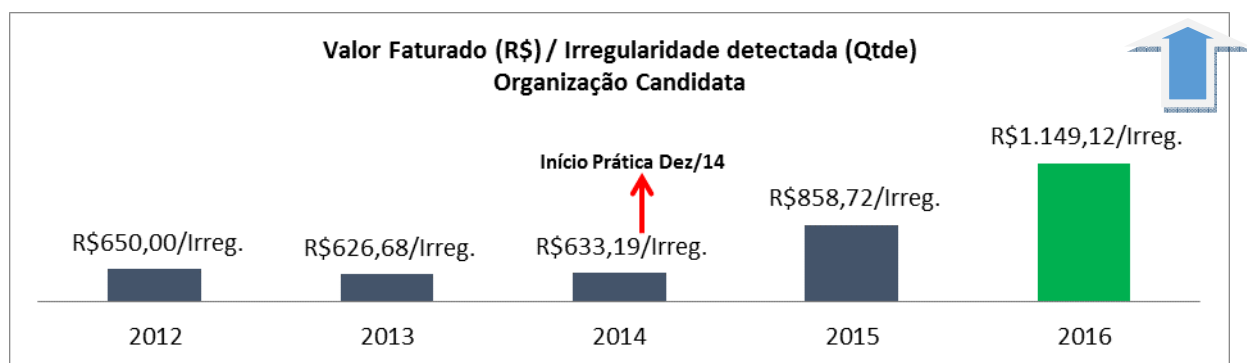
**8. Resultados** **Peso 40**

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

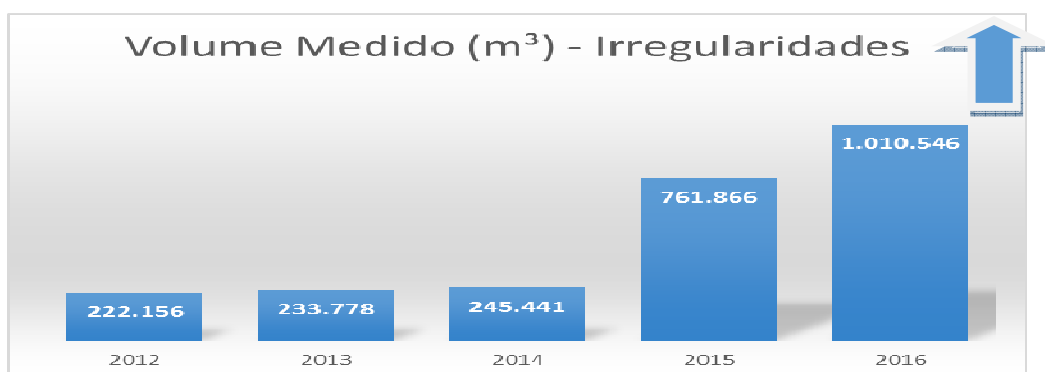
Apresentar uma ou mais evoluções, conforme conveniente, de resultados direta ou indiretamente associados ao Programa para as questões abaixo.

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.

**a) Econômico ou financeiro** **Peso 8**



**b) Social ou ambiental** **Peso 4**

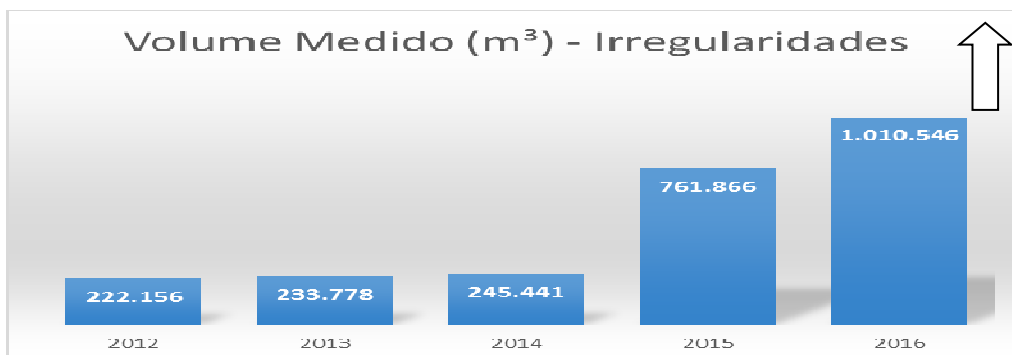


**c) Clientes ou mercados** **Peso 4**



**Critérios e Formulário PEOS 2017**  
**Prêmio de Eficiência Operacional em Saneamento**

V1e



<b>d) Pessoas</b>	<b>Peso 4</b>
-------------------	---------------



<b>e) Eficiência de processo</b>	<b>Peso 20</b>
----------------------------------	----------------

Apresentar também nessa questão, quando aplicáveis, a meta almejada e o nível de competitividade atingido por meio da apresentação de referencial comparativo pertinente (ver Glossário Guia PNQS).

