

## I-156 – PROATIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO COM OBJETIVO DE REDUZIR A EVASÃO DE RECEITA

### **Amanda Conceição de Araújo** <sup>(1)</sup>

Graduada em Enfermagem pela Universidade Nove de Julho.

### **Luis Carlos Bolzan**

Tecnólogo em Construção Civil Modalidade Movimento de terra e pavimentação pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo.

### **Leonardo Valeriano Santos**

Ensino Médio Completo.

### **Leticia Rodrigues Altéa**

Graduada em Relações Internacionais pelo Centro Universitário Fundação Santo André. Pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade de Mogi das Cruzes.

### **Willian de Oliveira Melo**

Ensino Médio Completo.

**Endereço**<sup>(1)</sup>: Rua Nelson de Oliveira, 350 – Jd. Sapopemba – São Paulo - SP - CEP: 03976-010 - Brasil - Tel: (11) 2010-3552 - e-mail: amandaaraujo@sabesp.com.br

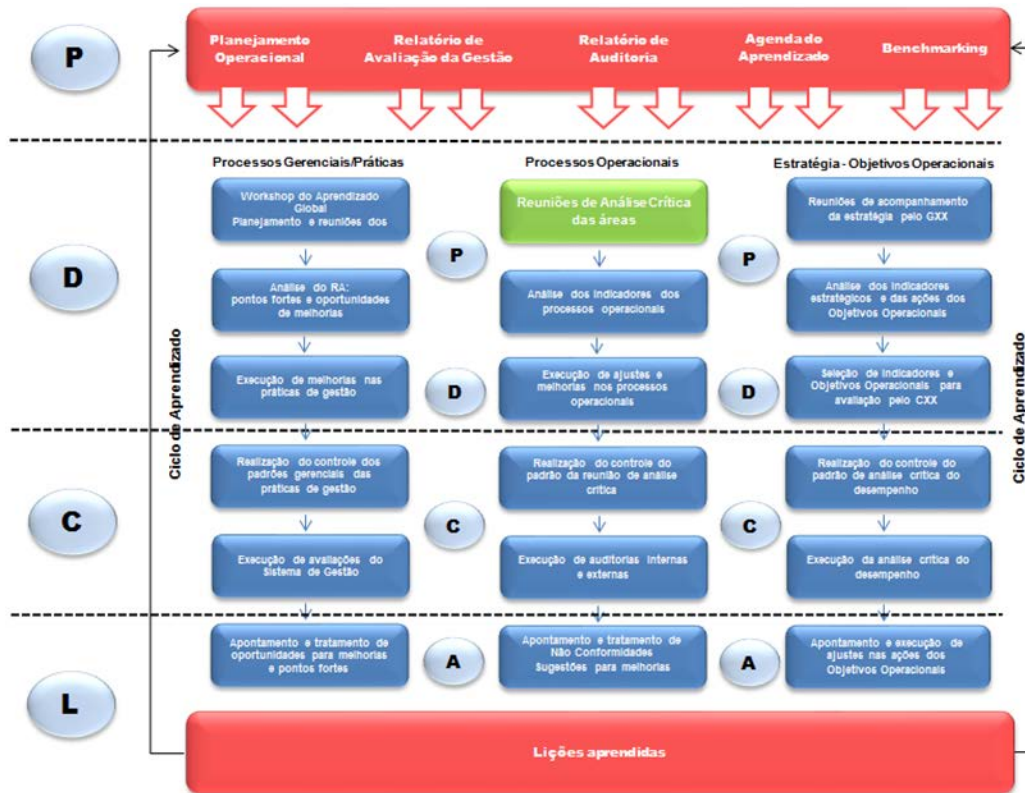
### **RESUMO**

A prática de gestão apresentada trata-se de ação proativa desenvolvida no Polo de Manutenção da UGR São Mateus, e possui importância estratégica para a UGR, pois a organização tem o maior índice de evasão de receita privado da Unidade de Negócio MC - Sabesp. Além disso, a Organização está localizada em área de alta vulnerabilidade social, onde a maioria da população é de baixa renda. O local também possui elevado risco para as equipes de corte e supressão relacionado à violência urbana, o que limita a atuação das empresas de cobrança contratadas. Através da prática já foram alcançados excelentes resultados quantitativos e qualitativos e já foi objeto de benchmarking de várias unidades na Unidade de Negócio, inclusive em 2017. Dessa forma, o principal objetivo é contribuir para a redução do índice de evasão e inadimplência de receita na Organização, de forma proativa e otimizando a utilização dos recursos existentes. A prática está ligada ao fundamento “Compromisso com as partes interessadas”, da 21ª Edição do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

**PALAVRAS-CHAVE:** Baixa renda, evasão de receitas, gestão operacional, comunicado de débitos.

### **INTRODUÇÃO**

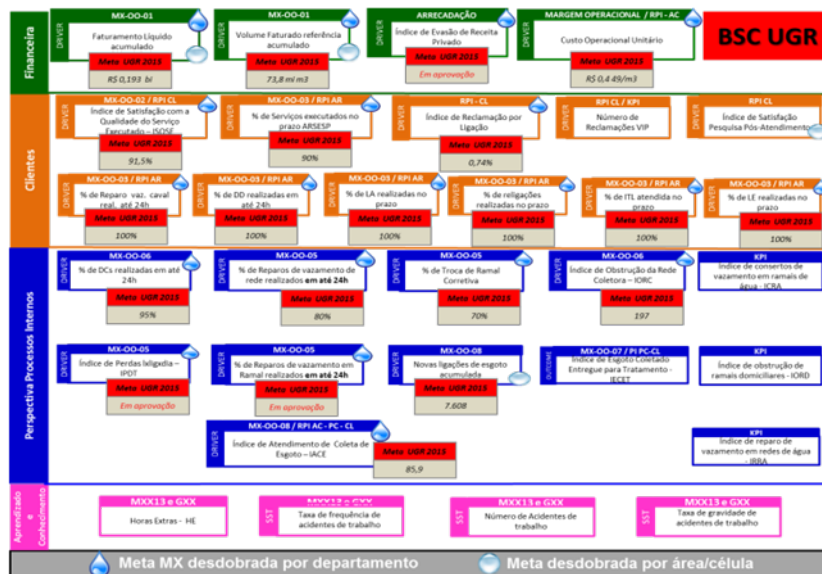
Desde 2001, com a adoção do Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) pela Diretoria Metropolitana, as práticas de aprendizado se tornaram sistematizadas, tomando por base a aplicação do conceito PDCA e PDCL. O sistema de controle e aprendizado da UGR São Mateus (Fig. 01), extraída do Procedimento Aprendizado Organizacional MC (PO-QA0053), contempla um conjunto de práticas estruturadas e integradas que se desenvolvem, em ciclos anuais, no mínimo, a partir de diretrizes e metas do Planejamento Operacional, dos Relatórios de Avaliação da Gestão, Agenda do Aprendizado e informações obtidas em benchmarking.



**Fig. 01 – Sistema de controle e aprendizado do Sistema de Gestão**

A MC possui um Sistema de Medição, baseado na metodologia Balanced Scorecard (BSC), o qual é atualizado durante o Ciclo de Planejamento Operacional de acordo com os objetivos definidos, conforme Fig.02.

Em agosto/2011, os setores de abastecimento da MC e suas respectivas ligações foram distribuídos em quatro Unidades de Gerenciamento Regionais (UGRs), sendo uma delas a UGR São Mateus. Mensalmente, a UGR realiza a reunião de análise crítica (PO-QA0056), destacada na Fig.01 como “reuniões de análise crítica das áreas”, da qual participam os gerentes, encarregados, analistas e pessoas-chave do Polo de Manutenção, Escritório Regional, Participação Comunitária e Departamento, quando são acompanhados, no mínimo, os indicadores constantes no BSC da UGR (Fig.03).



**Fig.02 – Painel de Indicadores acompanhados pela UGR**

Na reunião de análise crítica de abril/2013, durante a análise dos indicadores, foi identificado que o resultado da UGR era desfavorável em relação às demais UGRs da MC para o indicador “Evasão de Receita Privado”. A seguir são apresentados esses resultados, os quais justificaram e motivaram a implantação da prática:

Evasão de Receita Privada	2016 (acumulada)
MXX	2,71%
MXX	5,76%
MXX	4,76%
Organização candidata	12,47%
Total MX	4,94%

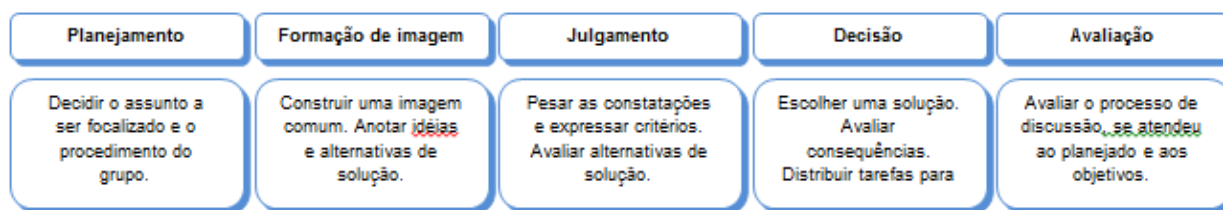
**Fig.03 – Índice de Evasão de Receita Privado**

O problema possui importância estratégica para a organização, uma vez que o controle da evasão de receita privada é um dos objetivos operacionais do Planejamento Operacional 2017-2018 da Unidade de Negócio (“Faturar R\$3,040 bilhões e obter um índice de evasão de receita privado de 3,7% em 2018) e da UGR (“Faturar 254 milhões e obter um índice de evasão de receita privado de 11,2% em 2017”). Elevados índices de evasão de receitas afetam negativamente os resultados da organização e, por consequência, da Unidade de Negócio. É importante ressaltar também que a UGR São Mateus está situada no extremo leste da Região Metropolitana de São Paulo, região com alto nível de vulnerabilidade social e periculosidade. Por esse motivo, as ações de cobrança são prejudicadas, devido à baixa atuação do contrato de cobrança na UGR, principalmente nessas áreas de baixa renda e/ou área de risco. Com base nesse contexto, identificamos a necessidade de elaborar um projeto, executado pelo Polo de Manutenção da UGR, voltado para reduzir a evasão de receita e inadimplência privada, complementando a atuação do setor de cobrança na região.

Certamente é possível afirmar que o equilíbrio econômico-financeiro das organizações (não apenas no setor de saneamento, mas também nos demais setores) possui como fatores determinantes o controle do faturamento e arrecadação, da evasão de receitas e da inadimplência. Conforme descrito por Ivone Dias Sato na dissertação de mestrado com o título “Gestão Econômica em Serviços: procedimento de cobrança para recuperação de receita em núcleos de baixa renda”,

**“no caso do saneamento, a sustentabilidade envolve a busca do equilíbrio entre a eficiência econômica (redução da inadimplência e da evasão de receitas), eficiência operacional (que abrange a dimensão ecológica com o controle e a redução das perdas de água) e a função social do serviço prestado. [...] Segundo Santos (2003), o controle da evasão de receitas e da inadimplência é um fator determinante para o equilíbrio econômico-financeiro de qualquer organização. Diante desta perda de receita, há uma necessidade premente na quitação destes débitos pelos clientes para melhorar a saúde financeira desta organização.”**

Foi utilizada a “Metodologia Holística para Resolução de Problemas” (PO-QA0169), em reunião de trabalho com os envolvidos (gerentes, encarregados e pessoas chave do ER, Polo, UGR e equipe da Participação Comunitária), a qual se resume em preparar as pessoas para a mudança de atitude, apoiadas por palestras conceituais, comportamentais e dinâmicas em grupo. A metodologia também recomenda que os participantes utilizem ferramentas como o Brainstorming e Processo Decisório em Grupo (Fig. 04), em grupos multidisciplinares, para discussão dos assuntos propostos. Como ator externo, é possível citar o apoio da área Financeira, subsidiando a UGR com informações.



**Fig. 04 – Processo Decisório em Grupo**

## OBJETIVOS

Uma vez identificada a oportunidade, foi formado um grupo de trabalho multidisciplinar, o qual foi coordenado por uma das lideranças da UGR. Para tanto, foi adotada a forma de planejamento em ondas sucessivas (*rolling wave planning*), com elaboração progressiva e nível de detalhamento estruturado por cada equipe selecionada para realizar a ação, tendo em vistas que o escopo não estava totalmente delimitado no início do trabalho. A ferramenta 5W2H (FO-QA0008) subsidiou a construção do plano de ação, levando em conta as informações obtidas nas citadas reuniões anteriores, conforme Fig. 05.

O QUE FAZER?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUE?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Identificar e delimitar a área de atuação para as trocas preventivas de ramal.	Representantes do Polo de Manutenção	Janeiro/2013	Polo de Manutenção	Para limitar a área de atuação inicial/ definir a região a ser trabalhada inicialmente	Através de reunião de alinhamento e pesquisa das áreas com redes mais antigas.	H/H
Fazer a pesquisa de débitos de todas as ligações da área de atuação	Célula de água	Janeiro/2013	Polo de Manutenção	Com base na pesquisa é possível identificar as ligações que estão com débitos pendentes	Por meio da consulta do Registro Geral do Imóvel (RGI) no sistema de informações comerciais (Comercial Serviços e Informações - CSI)	H/H
Inserir informações dos imóveis com débitos em planilha de controle	Célula de Água	Janeiro/2013	Polo de Manutenção	Controlar quais os imóveis que foram notificados para posterior envio para corte/supressão, se necessário.	Efetuar registro na planilha de controle	H/H
Formular comunicado para ser entregue nos imóveis com débitos pendentes.	Célula de água	Fevereiro/2013	Polo de Manutenção	Informar o cliente sobre a existência de débitos e conceder prazo para regularização/negociação.	Em formulário padrão são inseridas as informações específicas do imóvel a ser notificado	H/H
Entregar comunicado de débitos ao cliente e colher assinatura do mesmo, antes do início da execução dos serviços de troca preventiva de ramal.	Célula de água – equipe operacional do Polo de Manutenção e dos Prestadores de Serviço	Fevereiro/2013	Imóveis da área de atuação	Informar o cliente sobre a existência de débitos pendentes.	Colaboradores entregam pessoalmente o comunicado	H/H
Após concessão do prazo devido para regularização dos débitos, realizar nova consulta no sistema comercial (CSI)	Célula de água	Março/2013	Polo de Manutenção	Identificar quais imóveis não regularizaram os débitos/permaneceram inadimplentes	Com base na planilha de controle de imóveis notificados, consultar o sistema comercial CSI.	H/H

Relacionar imóveis que não regularizaram os débitos e encaminhar para execução do corte	Célula de água	Março/2013	Polo de Manutenção	Para execução do corte do fornecimento	Elaborar documento com as informações dos imóveis onde deverá ser executado o corte no fornecimento	H/H
Executar o corte do fornecimento no momento da execução da troca de ramal preventiva de água	Área Operacional/ Prestadores de Serviço	Abril/2013	Imóvel inadimplente	Para recuperar débitos em atraso	Executar corte do fornecimento nos imóveis que permaneceram com débitos	H/H e Contrato de Risco
Inserir na planilha de controle informação dos imóveis onde foi executado o corte	Célula de água	Abril/2013	Polo de Manutenção	Para posterior supressão da ligação	Inserir informação em campo específico da planilha de controle	H/H
Realizar nova consulta em sistema comercial dos imóveis onde a ligação foi cortada	Célula de água	Maió/2013	Polo de Manutenção	Identificar imóveis que não regularizaram os débitos após execução do corte do fornecimento.	Através de consulta no sistema comercial	H/H
Executar supressão do fornecimento por débitos	Área Operacional/ Prestadores de Serviço	Maió/2013	Polo de Manutenção	Caso os débitos não sejam regularizados após 45 dias da execução do corte do fornecimento, executar a supressão da ligação por débitos.	Equipe operacional executa a supressão do fornecimento	H/H e Contrato de Risco

**Fig. 05 – Plano de Ação**

Quanto às ações de verificação, o coordenador da prática é responsável por todas as etapas, avalia mensalmente o andamento das ações e controla a execução. Nas reuniões de análise crítica da UGR é realizado o acompanhamento macro.

Em relação ao fomento de inovação na MC, os principais mecanismos são desenvolvidos principalmente pelos programas/prêmios:

- Programa Melhores Práticas da M: são selecionadas práticas de gestão ou projetos nas categorias água, esgoto, cliente, socioambiental e apoio, utilizando-se dos critérios do IGS/PNQS para avaliação. O programa possui o objetivo de desenvolver a força de trabalho, promover o benchmarking interno e a troca de experiências;
- Prêmio Reconhecimento da MC: prêmio anual que objetiva reconhecer os empregados, aprendizes e estagiários que se destacaram por meio de práticas, ações ou projetos desenvolvidos no ano anterior, os quais contribuíram para a melhoria dos resultados da MC.

As organizações consideradas como referência são identificadas conforme os critérios descritos no Procedimento de Planejamento Operacional MC (PO-PL0004). Além disso, a MC possui o procedimento de benchmarking (PO-QA0054), o qual apresenta orientações sobre como utilizar as informações. Para a prática descrita, utilizou-se, como informações de referência, os resultados das demais UGRs da MC.

## **METODOLOGIA UTILIZADA**

Desde janeiro de 2013, a prática foi coordenada por liderança da UGR, a qual utilizou como principal ferramenta o 5W2H, cujas ações foram detalhadas na Fig. 05. Com todas as etapas documentadas, passou-se a acompanhar a execução e os resultados alcançados. Possui agilidade e continuidade, tendo em vistas que é replicada em diversos bairros e regiões, conforme são priorizadas as áreas e executadas as manutenções preventivas.

A prática possui enfoque inovador na medida em que otimiza a utilização dos recursos existentes e revisita as atividades de praxe do polo de manutenção, uma vez que o mesmo não possui responsabilidade direta sobre a execução da cobrança de débitos. Porém, de forma proativa, executa as notificações e cortes/supressão do fornecimento, contribuindo para melhorar os resultados da UGR relativos a evasão de receitas e inadimplência.

Além disso, a prática é abrangente, pois reúne atividades ligadas à área comercial e operacional da UGR e da MC, atendendo a requisitos de diversas partes interessadas, tais como os acionistas, poder concedente e sociedade. Possui controle, na medida em que todas as etapas de execução são acompanhadas pelo coordenador da prática e célula de água do Polo de Manutenção e os resultados são controlados, mensalmente, nas reuniões de análise crítica da UGR. A prática também está integrada ao sistema de padrões da organização, na medida em que reúne atividades ligadas à cobrança (portanto, relacionadas à área comercial, com utilização dos sistemas comerciais para consulta e inserção de informações) e atividades ligadas à área operacional (execução de manutenções preventivas, com utilização de sistemas ligados à operação, tais como o SIGAO). Possui coerência com as diretrizes estratégicas da empresa, conforme descrito anteriormente.

Ademais, o principal refinamento da prática refere-se ao fato de que, inicialmente, havia sido empregada exclusivamente para os serviços de manutenção preventiva de água, e a partir de janeiro/2015 passou a ser executada em todos os serviços e solicitações do polo de manutenção, para água e esgotos.

Desde 1998, a MC vem aprimorando sua forma de realizar o aprendizado organizacional para desenvolver suas práticas de gestão por meio de fluxos estruturados. A partir de 2001, com a adoção do MEG®, as práticas de aprendizado se tornaram mais sistematizadas, tomando por base a aplicação dos conceitos PDCA e PDCL, e o apoio dos Grupos da Colmeia. O Aprendizado Organizacional da MC se desenvolve em ciclos trienais, a partir de diretrizes e metas do Planejamento Operacional MC, dos relatórios de avaliação da gestão, de informações de benchmarking e da Agenda do Aprendizado (PO-QA0053), criada em 2007.

Essa Agenda foi criada como importante refinamento do sistema de aprendizado para estimular a inovação e reúne as principais práticas, com cronograma que determina a periodicidade, prazo e responsável pelo aprendizado de cada uma delas. A Agenda permite realizar melhorias e inovações de maneira proativa, uma vez que independe de haver uma oportunidade para melhoria apontada em algum dos processos de controle e aprendizado. O ciclo de aprendizado da MC está estruturado em três grandes blocos, considerando o ciclo PDCA:

- Os processos gerenciais e respectivas práticas de gestão são avaliados no Workshop do Aprendizado Global (desde 2006), conduzido pelo Grupo da Qualidade (GQ), e nas reuniões dos Grupos da Colmeia, tomando por base a análise dos pontos fortes e oportunidades de melhorias apontados nos relatórios de avaliação da gestão. Essas análises se transformam em propostas de melhorias ou refinamentos nas práticas de gestão, que são validadas pelos gerentes e/ou gestores ou pelos grupos deliberativos CQG e GRA. Como exemplo de estímulo ao aprendizado, em 2010, a Direção da MC passou a participar pessoalmente do Workshop de Aprendizado Global, propiciando maior agilidade no processo de validação das melhorias.
- Os processos operacionais são analisados em todas as áreas da MC, pelos gerentes e gestores, nas reuniões de análise crítica do desempenho (desde 2002), em que o acompanhamento dos indicadores e os apontamentos das auditorias internas e externas são a base para potencializar pontos fortes, realizar melhorias e refinamentos nos processos da cadeia de valor.
- Os OOs, que representam a estratégia da MC, são analisados pelo GRA, que avalia o andamento das ações propostas e a coerência com os resultados dos indicadores estratégicos (d\_2002). Essa análise gera uma sugestão de pauta para que o CQG faça avaliação mais detalhada sobre o andamento das ações com o objetivo de fornecer suporte aos coordenadores dos Objetivos Operacionais para eventuais necessidades de correção de rumo. O resultado desse conjunto de práticas gera lições aprendidas que são consideradas como entradas do próximo ciclo de aprendizado, formando assim o ciclo PDCL. Bienalmente, o Grupo da Qualidade realiza o aprendizado do sistema de Aprendizado Organizacional da MC, por meio de benchmarking e análises de práticas de excelência de outras organizações ou unidades da Sabesp.

Especificamente para a prática descrita, a primeira melhoria refere-se à ampliação das ações e à execução da prática não apenas pela célula de água, mas também pela célula de esgotos. Além disso, foi ampliada também para as solicitações feitas pelos clientes, e não apenas nos serviços de manutenção preventiva. Em 2017, a prática recebeu novas melhorias. Para todos os serviços solicitados, é realizada uma pesquisa da média de consumo do imóvel e avaliado se há suspeita de irregularidades, verificada por meio de inspeção na ocasião da

execução do serviço. Confirmada a suspeita, o caso é encaminhado para a Divisão de Controle de Consumo, responsável por inspecionar e regularizar.

Quanto aos indicadores para avaliar a eficácia da prática, destacamos:

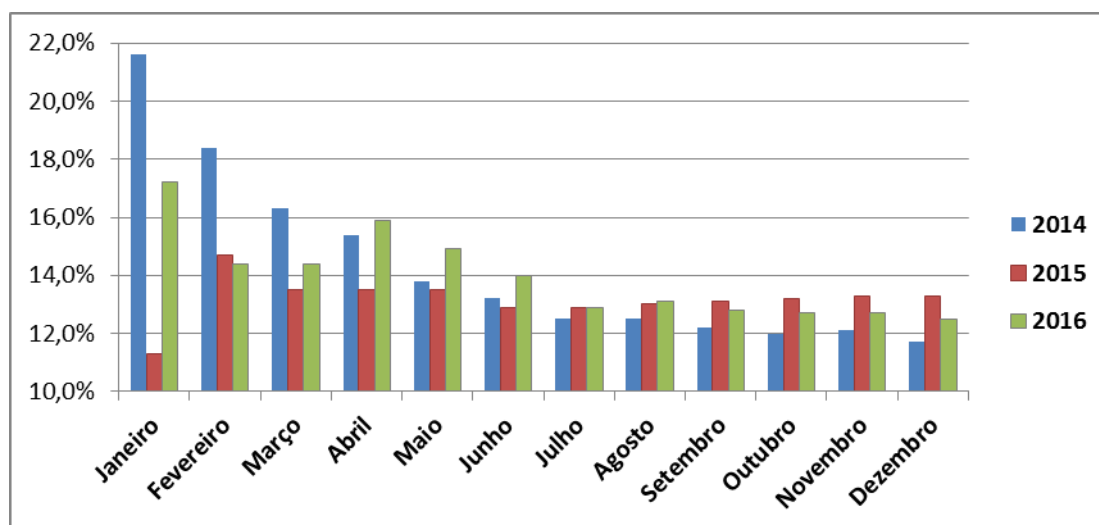
- Recuperação da adimplência: imóveis com débitos notificados/imóveis com débitos regularizados;
- Valor total dos débitos dos imóveis notificados/valor total negociado;

## RESULTADOS OBTIDOS

Dentre os resultados quantitativos obtidos, destacam-se:

Ano de atuação	Nº de imóveis, com débitos, notificados	Nº de imóveis com débitos regularizados apenas com notificação	Nº de imóveis com débitos regularizados após corte/supressão	Valor total dos débitos dos imóveis notificados	Valor total dos débitos negociados
2014	1048	597	117	R\$ 2.611.898,61	R\$ 1.787.337,01
2015	1397	813	45	R\$ 3.008.095,61	R\$ 1.623.343,90
2016	935	673	29	R\$ 3.327.833,70	R\$ 1.792.269,05

**Fig. 06 – Resultados Quantitativos da implantação da prática**



**Fig. 07 – Índice de Evasão de Receitas Privado (Acumulado)**

Quanto aos resultados qualitativos, a prática de gestão já recebeu reconhecimento de várias formas:

- Em 2016, conquistou o 1º lugar no Prêmio de Reconhecimento MC na Categoria Inovação – Melhoria da Gestão:

## Prêmio de Reconhecimento MC 2016

### Edição Ouro:

Durante a tarde desta quinta-feira (19/05), foi realizada a oitava edição do Prêmio de Reconhecimento MC que tem como finalidade reconhecer ações e iniciativas de maior destaque em 2015 e que contribuíram para os resultados da MC. O prêmio foi organizado pelo Grupo de Reconhecimento MC, formado por representantes de todos os Departamentos e da Área de Comunicação MC.

A Premiação ocorreu por categorias: Água, Esgoto, Clientes, Apoio a Gestão MC, Inovação Melhoria e Inovação Criação, com as subcategorias (Gestão, Operacional, Comercial e Técnico), e Complexidade.

Confira os vencedores do Prêmio Reconhecimento MC 2016 – Edição Ouro:

#### Categoria Inovação Melhoria da Gestão

#### Vencedor:

**Polo de Manutenção (MCSS)** - "Proatividade na prestação de serviços pelo Polo de Manutenção para reduzir a evasão da receita"



Fig. 08 – Matéria publicada no boletim interno MC Informa

- Em 2017, após publicação do trabalho desenvolvido no boletim MC Informa – Edição 3071 de 15/03/2017, recebeu reconhecimento do Diretor da Metropolitana Paulo Massato.

Em relação ao referencial comparativo, a organização que possui perfil de cliente semelhante à da OC apresentou os seguintes resultados: **2013** – 7,8%, **2014** – 7,8%, **2015** – 9,7% e **2016 (1º trimestre)** – 12,0%.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da análise dos dados da Fig. 06, é possível observar que dos anos de 2014 a 2016 foram notificados 3.380 imóveis com débitos, e 62% desses imóveis regularizaram os débitos junto à Sabesp apenas com a notificação (não houve supressão do fornecimento). O diferencial desse número é que a maioria desses imóveis não estava inclusa na carteira de cobrança de empresa contratada (ou seja, esse valor não seria recuperado caso não houvesse atuação do Polo de Manutenção), por tratar-se de área de risco para a atuação das equipes.

Outro resultado quantitativo que apresentou também evolução positiva foi o Índice de Evasão de Receitas Privado. Em 2016 (3 anos após a implantação da prática), a UGR reduziu o índice de evasão de receita privado em 6,4%, em relação a 2015, conforme apresentado no gráfico abaixo. Além disso, em 2016 a organização foi a única UGR da Unidade de Negócio que atingiu a meta definida para evasão de receita privada. Em 2017, por recomendação da Superintendência, todas as UGRs da Unidade de Negócio realizaram benchmarking na organização candidata para conhecer a prática descrita.



É possível destacar os benefícios gerados aos acionistas (atendimento às necessidades e expectativas relacionadas à sustentabilidade (econômica, social e ambiental)), Poder Concedente e Sociedade, uma vez que o equilíbrio financeiro é condição “obrigatória” para a sobrevivência da organização.

Referente aos benefícios intangíveis destacam-se os impactos positivos para a imagem da empresa, considerando que a atuação de cobrança adquire maior uniformidade, independentemente da área de atuação.

## **CONCLUSÕES**

A principal inovação presente na prática de gestão descrita está relacionada à otimização do uso de recursos da organização. É importante destacar que o Polo de Manutenção (responsável e executor da prática) não possui a atribuição de executar as atividades de cobrança, mas sim exclusivamente desenvolvia atividades operacionais. Uma vez identificada a urgência do tema, com visão sistêmica e proatividade foi possível implantar a sistemática de cobrança concomitante às atividades operacionais, gerando resultados extremamente expressivos para a organização, garantindo a recuperação financeira e reduzindo os índices de evasão de receita privada.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), Guia de Referência da Gestão para Excelência, 21ª Edição – FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.
2. Relatório da Gestão – Unidade de Negócio ML – PNQS Nível IV 2016.
3. SATO DI; Gestão Econômica em Serviços: procedimento de cobrança para recuperação de receita em núcleos de baixa renda. Dissertação de mestrado-Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2013.