

## **I-058 – REFLEXO DA SETORIZAÇÃO DE EQUIPES MULTIFUNCIONAIS, NA REDUÇÃO DAS PERDAS COMERCIAIS DA CONCESSIONÁRIA ÁGUAS GUARIROBA EM CAMPO GRANDE - MS**

**Waldyr Vilanova Bittencourt Júnior<sup>(1)</sup>**

Geógrafo, pós Graduado em Gestão Ambiental, Técnico em Química, Gerente Comercial da concessionária Águas Guariroba S/A.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Antonia Maria Coelho, 5.401 – Santa Fé – Campo Grande – MS – CEP : 79021-170 – Brasil – Tel: (67) 3389-5665 – 3389-5777 - e-mail: [waldyr.junior@aguasguariroba.com.br](mailto:waldyr.junior@aguasguariroba.com.br)

### **RESUMO**

Não é de hoje que as empresas convivem com as quedas de receitas devido a problemas encontrados para diminuir as perdas operacionais e comerciais. As empresas travam uma luta árdua na busca de um crescimento sustentável. Contudo, no ramo de saneamento, as empresas definitivamente ainda não encontraram uma resolução deste problema seguindo um modelo convencional que nós estamos vendo, principalmente, nas classes menos favorecidas – a base da pirâmide social.

A concessionária Águas Guariroba realizou uma “experimentação” no bairro Caiobá, em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, onde fez ruir diversas crenças consagradas, entre elas a de que não há mercado na base da pirâmide - os pobres, nem de que eles não necessitam de um atendimento diferenciado, de uma abordagem mais humanizada, de que não as aceitarão e muito menos pagarão pelo serviço prestado. Foi preciso esquecer seletivamente as tradicionais ações de negócios ligadas aos clientes classe A, B, C. A “experimentação” atingiu os resultados esperados: aumento no volume micromedido e faturado, maior arrecadação, crescimento das ligações novas e a importância da permanência da equipe no setor trabalhado, tendo a função de atender com rapidez e ter um convívio mais humano e harmonioso com a comunidade local. Com isso deu-se início à setorização de todas as áreas mapeadas onde está localizada a base da pirâmide no município de Campo Grande – MS..

**PALAVRAS-CHAVE:** Base da pirâmide social, Caiobá, Perdas Comerciais, Equipe Permanente.

### **INTRODUÇÃO**

No Brasil estima-se que as perdas na distribuição de água girem em torno de 60% em média, ou seja, diariamente nas capitais brasileiras o desperdício de água potável equivale a cerca de 6 bilhões de litros, o suficiente para abastecer 38 milhões de pessoas, segundo a ONU – Organização das Nações Unidas. De acordo com o relatório as perdas são causadas por: vazamentos nas redes de abastecimento, submedição nos hidrômetros e fraudes.

Em sistemas públicos de abastecimento, do ponto de vista operacional, as perdas de água são consideradas correspondentes aos volumes não contabilizados. Esses volumes englobam tanto as perdas físicas, que representam a parcela não consumida, como as perdas não físicas, que correspondem à água consumida e não registrada.

As perdas físicas originam-se de vazamentos no sistema, envolvendo a captação, a adução de água, o tratamento, a reservação, a adução de água tratada e a distribuição, além de procedimentos operacionais como lavagem de filtros e descargas na rede, quando estes provocam consumos superiores ao estritamente necessário para operação.

As perdas não físicas originam-se de ligações clandestinas ou não cadastradas, hidrômetros parados ou que submedem, fraudes em hidrômetros e outras. São também conhecidas como perdas de faturamento, uma vez que seu principal indicador é a relação entre o volume disponibilizado e o volume faturado.

A redução das perdas físicas permite diminuir os custos de produção - mediante redução do consumo de energia, de produtos químicos etc – e utilizar as instalações existentes para aumentar a oferta, sem expansão do sistema produtor.

A Águas Guariroba realizou uma experimentação tendo como base duas bibliografias consagradas no ramo de gestão: “A Estratégia do Oceano Azul” e “A Riqueza na Base da Pirâmide”, mesmo não tendo as duas publicações nenhuma citação no ramo de saneamento. Na primeira bibliografia procuramos identificar os espaços inexplorados com grande potencial de crescimento, ou seja, um espaço desconhecido, que julgávamos conhecer e que era parte de um negócio sem potencial de receita. Na segunda bibliografia, analisamos a discussão envolvida e relatada no livro, de que a base da pirâmide tem riqueza, ou seja, os pobres devem se tornar consumidores ativos, informados e participativos, que chamamos de capitalismo de inclusão. Foi importante esquecer seletivamente as tradicionais abordagens de negócios ligadas aos clientes das classes A e B, pois não tínhamos o hábito de ouvir as vozes dos pobres, tendíamos a fazer suposições sobre como eles se sentiam.

Nesse sentido, promovemos a sinergia entre todas as equipes da área comercial, pois todos deveriam conhecer a estratégia. A liderança orientou e desenvolveu o projeto e, para chegar próximo à realidade dos clientes e conquistar sua confiança, estabelecemos uma parceria com a comunidade local (uma visão social), optando por não agirmos sozinhos. Diagnosticamos os atributos que a empresa estava investindo e redefinimos um modelo a seguir baseado em quatro ações: reduzir, eliminar, elevar e criar.

## **OBJETIVOS**

O projeto tem como objetivo determinar o que o cliente (não cliente) deseja, antes que ele articule esse desejo. Nós nos conectamos as emoções do público e buscamos suas necessidades, com inovação e realismo. Outro objetivo foi erradicar as perdas, porém com lucro. Centenas de clientes de baixa renda representam um tesouro potencial largamente ignorado pelas empresas.

Esse trabalho objetiva desmistificar a cultura de que a base da pirâmide não quer pagar pelos serviços prestados, criando ingredientes essenciais para o desenvolvimento do mercado na base da pirâmide, com consciência, acesso, acessibilidade econômica e disponibilidade, mudando a imagem de empresa privada como “exploradora” dos pobres, para uma empresa mais humanizada onde criamos um clima de confiança com os consumidores.

Nos setores já trabalhados, as EPAs (Equipe Permanente de Atendimento), se tornaram os embaixadores da concessionária, tendo como objetivo fidelizar nossos clientes com um atendimento em que se detecta as necessidades através de um contato muito próximo e se repassa as informações “boca a boca”, de uma forma tão poderosa que os consumidores encontram nela um processo mais do que eficiente. Mas, para que isso aconteça, é necessário mais do que uma ação, é um processo contínuo mantido pela liderança e implementado pela EPA motivada e competente.

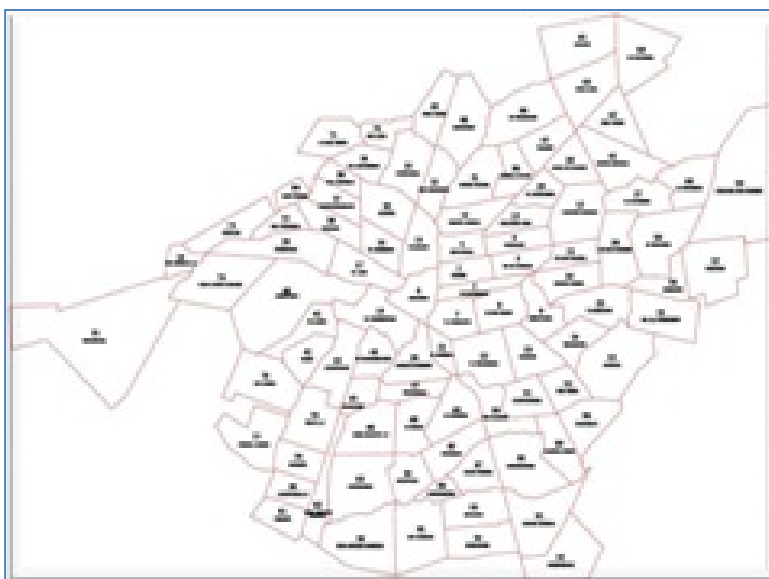
O foco é o mercado local, pois entendemos que não podemos continuar com uma política de atendimento igual para todos. As equipes locais (EPAs) devem ser responsáveis pelos lucros e prejuízos e devem ter autonomia de decisão, o que inclui voz ativa.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

O município de Campo Grande tem uma área urbana de 35.302,82 ha e população estimada em 755.107 habitantes (2009 – IBGE).

A Águas Guariroba é responsável pelo abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto de toda a área urbana do município e mais dois distritos, Anhanduí e Rochedinho. No total são 3.403 km de rede de água e 1.451 km de rede de esgoto, e que atendem 245.145 ligações.

A cidade de Campo Grande é dividida em 99 setores comerciais que são gerenciados em cinco ciclos de faturamento.



Mapa Setor Comercial de Campo Grande MS

Para implementação das ações objeto do presente trabalho, foram realizadas uma série de mudanças em diversas áreas tais como: Gerência Comercial, Gestão de Recuperação de Perdas e Gestão de Programas Sociais, todas voltadas para a estratégia definida. Todas as mudanças foram acompanhadas com todo rigor sistêmico. As intervenções foram precedidas de um estudo a partir de uma experimentação (projeto piloto Caiobá).

No início do trabalho deparamos com uma equipe totalmente desqualificada em todos os sentidos: desmotivada, descompromissada e principalmente desleal, tanto com a empresa quanto com os clientes. Eram todos terceirizados. Criamos uma equipe sólida. A seguir será detalhado cada um dos campos citados acima

- 1) Contratação de funcionário sem experiência no saneamento;
- 2) Treinamento/Transparência/ Motivação
- 3) Meritocracia;
- 4) Autonomia;
- 5) Experimentação Caiobá;
- 6) Atuação no campo;
- 7) Atendimento Itinerante;
- 8) Setorização Comercial.

### CONTRATAÇÃO DE UMA NOVA EMPRESA TERCEIRIZADA

Implantamos desde janeiro de 2009 uma política de avaliação de desempenho com remuneração por resultados, mas deixamos claro que deveria haver comprometimento, que teria que perpetuar os valores da área de Gestão de Recuperação de Perdas (honestidade, união, transparência, respeito mútuo e paixão).

Este comprometimento está funcionando porque o Gestor da área está 100% envolvido: está no campo e não no escritório, está presente na ação policial, está presente nos problemas particulares de sua equipe, está presente na demissão e na contratação; está presente nas reuniões das equipes, ou seja, ouve, desempenha o papel de líder na sua essência, inspirando as pessoas, fazendo com que elas tenham sonhos. Isso foi cultivado diariamente com feedbacks e reuniões diárias de 5 a 10 minutos.

É uma cultura baseada na confiança. A EPA tem que sentir que pode confiar no líder e, para fazer parte e ter sucesso (ser contratado pela Águas Guariroba), sua decisão deve ser voluntária, tem que querer. Hoje, de um total de 88 funcionários somente 19 colaboradores que estavam conosco desde o início do projeto optaram por

continuar conosco e 10 foram promovidos. O funcionário que ficou teve a sensação e consciência de que sua contribuição pessoal foi e é parte importante da cadeia que está gerando valor para a empresa e para a sociedade. Ele se sente “dono” também e acredita que seu líder possa contribuir para seu crescimento.

### **CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIO SEM EXPERIÊNCIA NO SANEAMENTO**

Existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: liderança, conhecimento técnico e método. Entre os três fatores citados, a liderança é o que há de mais importante numa organização. Sem ela nada acontece. De nada adianta método ou conhecimento técnico se não existe liderança para fazer acontecer.

A partir deste conhecimento, somente contratamos novos colaboradores sem nenhuma experiência técnica, preferimos investir tempo e energia na construção de um time, do que simplesmente adquirir colaboradores com supostos vícios. Acreditamos que nenhum investimento substitui as habilidades e conhecimento de que um time pode oferecer.

### **MOTIVAÇÃO**

Desde o início do projeto a motivação fez parte de todo o processo de seleção e atuação das equipes, é um aspecto fabuloso e apropriado para a área de fraudes, tendo em vista que a equipe convive diariamente com fraudadores, tentativas de suborno e pessoas com pouca educação. O líder teve papel fundamental no sucesso do projeto, pois fez com que os colaboradores se sentissem iguais a ele.

Nós utilizamos muitos filmes de motivação, almoçamos com os apoios, realizamos churrascos de confraternização, futebol, demos todas as condições para a realização de um trabalho eficiente (veículo, ferramentas, telefone, uniforme apropriado), a última palavra é sempre deles. Finalmente, inspiramos os colaboradores a sonhar grande e a ter vontade de crescer na empresa.

### **MERITOCRACIA**

Criamos um sistema de avaliação/premiação por resultados honestos e construtivos dando feedback contínuo (mensal), sempre na presença de todos utilizando a ferramenta 10, 70 e 20, que pôde atribuir a todos os colaboradores, metas críveis e desafiadoras. Essas metas foram calculadas a partir de um histórico previamente identificado do potencial de notificações do ano anterior e da meta estabelecida pela Diretoria.

Deixamos muito claro o valor que cada equipe tinha como meta para garantir seu emprego, sendo que, a partir do superávit desta meta, eles teriam um percentual independente do valor. Na setorização utilizamos a ferramenta de fração defeituosa em relação à ligação cortada com débito versus ligação total para premiar as equipes. Colocamos em prática a premiação nota R\$ 100, uma premiação individual para uma equipe, para determinadas ações mensais estabelecida pela área.

### **AUTONOMIA**

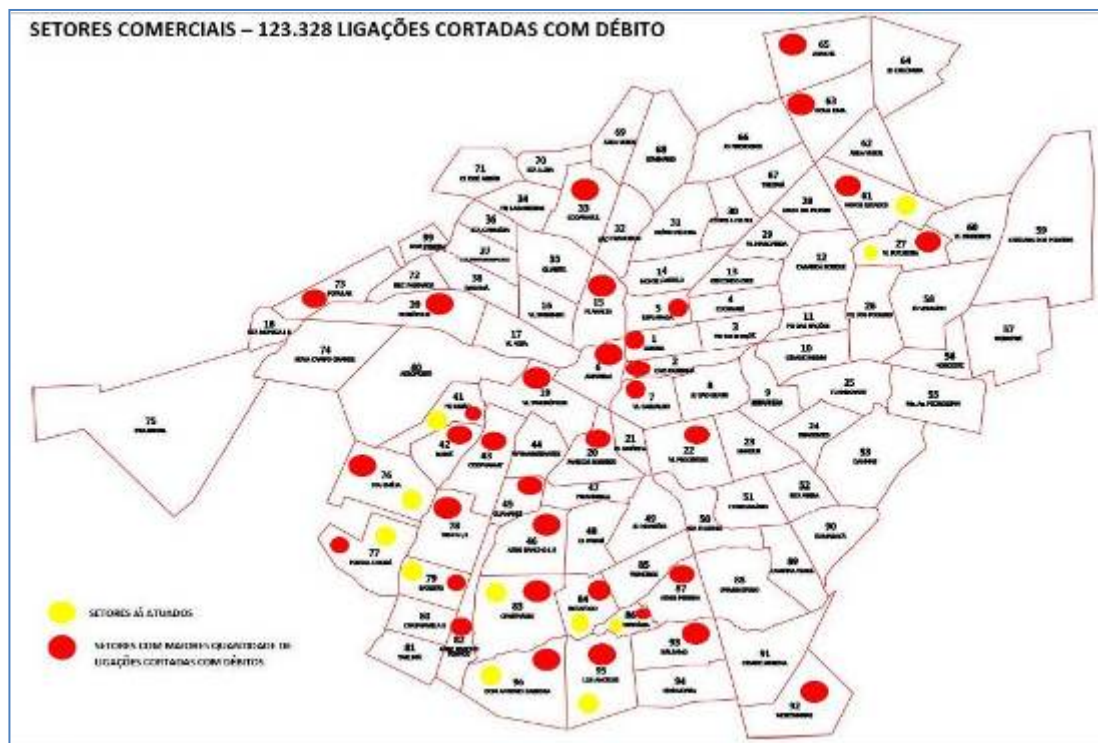
Os funcionários foram convidados à adesão voluntária para que não apenas se sentissem envolvidos na missão de construir a setorização em conjunto, mas também assumissem os riscos do projeto. Em troca demos a eles autonomia, pois acreditamos que somente eles têm a real percepção se um cliente é honesto, sincero e capaz de realizar os pagamentos necessários pela prestação de serviço.

### **EXPERIMENTAÇÃO CAIOBÁ**

A Águas Guariroba atende 245.145 ligações divididas em 99 setores comerciais que são gerenciados em cinco ciclos de faturamento. Após uma análise, visualizamos todos os setores comerciais e seus respectivos tickets médios de volume faturado, quantidade de ligações cortadas com débitos, ocorrências de fraudes pontuadas pelos leituristas, valor de mercado dos imóveis da cidade e perda na distribuição. Deparamos com resultados

bem distintos uns dos outros. A partir da pesquisa, escolhemos o quarto pior setor comercial de faturamento por ticket médio.

O setor 77 (caiobá) tinha 2.230 ligações sendo 1.571 ligações ativas e 890 ligações cortadas, um volume micromedido de 13.561 m<sup>3</sup>, volume faturado de 18.238 m<sup>3</sup>, valor faturado de R\$ 51.298,00, uma arrecadação de R\$ 36.968,26 e uma perda na distribuição de 67%. Um dos setores mais pobres da cidade de Campo Grande. O sistema conta com toda a infra-estrutura independente: captação (dois poços), adutoras e redes de distribuição com abastecimento 24 horas.



No decorrer dos anos a perda de faturamento vinha aumentando consideravelmente, foi então que resolvemos criar uma nova estratégia inovadora onde deveríamos responder as indagações definidas no planejamento estratégico da área comercial, tais como:

- As nossas tradicionais abordagens aos clientes, devem ser da mesma maneira, devemos tratar os clientes classe A,B,C,D,E da mesma forma?
- Os clientes das classes D e E são conscientes dos nossos serviços?
- Devemos cobrar pelo mesmo preço nossos serviços? - Acessibilidade econômica
- Há dinheiro na base da pirâmide?
- O setor de saneamento – cobrança de água e esgoto – poderá ter sucesso conforme algumas empresas de outros setores tiveram? Ex: Casas Bahia, Unilever, Habbib's, Procter Gamble e o ramo de telefonia.
- Se tivermos sucesso no projeto, poderemos replicá-los em outros setores?
- Será interessante disponibilizarmos uma equipe permanente no setor trabalhado?

## ESTRATÉGIA INICIAL

Primeiramente, resolvemos ouvir os próprios clientes, não fizemos suposições. Reunimo-nos com o líder comunitário e combinamos uma reunião com a comunidade na escola do bairro. A divulgação do trabalho foi feita através folhetos distribuídos de casa em casa e carro de som. O aviso dizia a todos que estaríamos data determinada no bairro para vistoriar todas as ligações e o atendimento seria feito na própria associação de moradores com condições especiais. Todos os colaboradores foram treinados a executarem os serviços com a



maior educação e comunicar aos clientes que deveriam ir ao atendimento local, pois ali conseguiriam resolver todas as solicitações.

Os clientes tinham a garantia de que resolveriam seus problemas de forma imediata, inclusive recebiam o número do telefone celular do funcionário e em alguns casos, como de pessoas idosas, elas eram levadas ao atendimento pelos próprios funcionários da concessionária. Esta foi a nossa “medida de atratividade”. Ficou claro para as equipes que o trabalho era em grupo, todos tinham que colaborar para o desenvolvimento do negócio. Logo no início já ficou claro para a empresa que nenhum investimento substitui as habilidades e o conhecimento que uma equipe motivada pode oferecer. A mensagem era “não haja sozinho”... Não agimos! Criamos soluções em conjunto, a base da pirâmide social exigiu que conquistássemos a confiança deles. Os clientes precisavam convencer-se de que é mais barato estar dentro do sistema do que fora dele (poço, doenças etc.).

Na associação de moradores eles se sentiam mais seguros, pois o líder local estava presente e agradecia a Águas Guariroba por estar ali, uma oportunidade única, segundo eles. Outra ação muito importante para conquistar a confiança foram as informações dadas pelas equipes aos clientes: a importância da caixa d’água/bóia para a redução do seu consumo, a importância da água tratada para a saúde, economia de energia elétrica em relação a desativação do poço, da importância de manter o hidrômetro protegido e principalmente de vazamentos internos que poderiam causar um consumo elevado (nestes casos a própria equipe retirou os vazamentos internos).

Os clientes precisavam ter consciência do serviço prestado e nós tínhamos que mudar o conceito com ações na prática, para definitivamente conquistar a confiança deles.



Projeto Caioabá

## ABORDAGEM AOS CLIENTES

A maior parte dos negócios realizados com as classes D e E tende a ser de pequena margem (C.K. Prahalad). O atendimento tradicional que vínhamos realizando em nossa gestão, tratando todos da mesma forma, ou seja, todos que procurassem as nossas lojas de atendimento, tinham o mesmo procedimento, pois como poderíamos definir com exatidão uma condição financeira de um cliente? Somente indo onde ele está. O primeiro passo foi conhecer a realidade de perto, caminhamos por todo setor e visualizamos a realidade, suas casas, seus comportamentos nas reuniões que antecederam as ações. Também realizamos muitas conversas com os leituristas e equipe de perdas, ouvimos também muitas sugestões dos próprios moradores.

## ATENDIMENTO DIFERENCIADO

A concessionária já tinha um programa denominado “Atendimento Itinerante”, que consistia em atender solicitações dos presidentes de associações de moradores. O atendimento se instalava no bairro, atendia aos clientes que nos procuravam, realizavam parcelamentos, solicitações de serviços e inclusão na tarifa social, mas não vinha tendo reflexo no faturamento da empresa, era um trabalho mais social do que um plano de negócio.

Tomamos a decisão de reestruturar todo o atendimento itinerante, desde sua estrutura física até a forma de abordar os clientes. Proporcionamos aos clientes fácil acesso, de preferência andando pouco (a base da pirâmide não gosta em geral de pagar água, energia, habitação e esgoto, são tentados a gastar em supérfluos – C.K.Prahalad).

Uma das principais ações que se diferenciou do passado para o presente é que os clientes foram “pressionados” a irem ao atendimento, pois as equipes de perdas não só vistoriavam como cortavam as violações. Agimos desta forma por acreditar que os violadores sabem para onde devem ir, mas não é fácil abrir mão de suas crenças e abandonar situações confortáveis. Então, eles não iriam procurar nosso atendimento de livre e espontânea vontade se tinham água de graça; eles não iriam à nossa loja se exigíssemos entradas altas e quantidade de parcelas fora da realidade deles; eles não iriam pagar suas contas longe de suas casas.

Dentro deste conceito fizemos uma parceria com o agente recebedor para a instalação de uma unidade próxima aos bairros. Parece tão óbvio, mas não agíamos assim até então. Começamos a deixá-los exercer seu direito de escolha.

Dentro do projeto as atendentes iniciam uma negociação comunicando seus respectivos débitos e multas por irregularidades; em seguida elas perguntam aos clientes “quanto o senhor pode pagar por mês de parcela, além do consumo mensal?”.

Desta forma o cliente define o valor que pode pagar (o cliente será grato ao atendente que se arriscou ao confiar que ele pagará as parcelas. C.K.Prahalad). A atendente deixa muito claro de que não haverá reparcelamento e que a partir de agora haverá uma equipe permanente no bairro.

Agindo assim deixamos bem claro que não aceitaremos mais fraudes. Para nós esta foi a principal ação para acabar ou diminuir a desconfiança enraizada que esses clientes tinham do setor privado como “explorador” dos pobres. Com essa iniciativa, inclusive, obtivemos vários elogios da comunidade.

Conforme C.K. Prahalad : “Uma empresa se rende aos negócios do amanhã quando se aprimora sem tornar-se diferente”.



Antigo atendimento Itinerante

### **EPA – EQUIPE PERMANENTE DE ATENDIMENTO**

Decidimos que uma equipe teria que permanecer no setor já trabalhado, ou seja, após a saída das equipes de perdas e do atendimento itinerante. A equipe permanente de atendimento teve com missão “evangelizar” os clientes; a informação boca a boca é tão poderosa que os clientes encontraram nela um processo mais do que eficiente, uma chance de resolver seus problemas sem ter que ir até as lojas de atendimento, pois demos às equipes total autonomia para resolver questões ligadas à área comercial, tais como: parcelamento, venda de ligação, corte, religação, cadastramento, notificação, retirada de vazamentos nos cavaletes, retirada de vazamento interno e solicitação da polícia para os casos de resistência.

As equipes se tornaram responsáveis pelos lucros e prejuízos, por isso tinham autonomia. Damos a eles explicações racionais sobre a tarefa a realizar e a liberdade suficiente para que trabalhassem a seu modo, eles têm que ter um propósito.

A partir daí criamos a área da setorização, setor responsável pelas análises dos setores comerciais: controle e monitoramento das equipes, análises de gráficos de controle do volume medido, volume faturado, arrecadação, valor faturado, fração defeituosa do total de ligação versus ligação cortada e ocorrências de fraudes pontuadas pelos leituristas.

### **SETORIZAÇÃO**

Com os resultados obtidos, como maior volume micromedido, maior volume faturado, maior valor faturado, maior arrecadação, uma menor inadimplência e principalmente a manutenção dos resultados mantidos, onde o papel das equipes permanentes foi crucial, definitivamente tivemos a certeza de que a estratégia foi alcançada e que poderíamos replicá-las nos demais setores, ou seja, partimos para a setorização de toda a cidade de Campo Grande, com alguns ajustes.

Queremos que a periferia seja a mola mestra da área comercial nos próximos dois anos, queremos ganhar na quantidade, no varejo. De um total de 245.145 ligações, chegamos à conclusão de que cada setor trabalhado terá em torno de 7.000 a 8.000 ligações, quantidade exigida para que um leiturista realize seu trabalho no mês sendo que, deste total, haverá 2.500 ligações para cada equipe permanente.





Mapa de regiões setorizadas

### ÁREAS ENVOLVIDAS

O primeiro ajuste foi envolver toda a área comercial: Perdas, Corte/Religação, Cadastro, Leitura, Atendimento, Call Center, Vendas, e Atendimento Social. A equipe de perdas ficou responsável pelas vistorias e escolha das equipes permanentes após a varredura; o setor de corte/religação por emitir as ordens de serviços da área; o cadastro pela implantação do georeferenciamento, o atendimento e Call Center pelas solicitações de serviços; o setor de vendas, que disponibilizou um agente para todas as vendas de ligações novas e trabalha em conjunto com o Itinerante e a Leitura (em todo setor trabalhado teremos um leiturista realizando seu trabalho somente neste setor, isto significa que ele é o “dono”).

As escolhas dos 98 setores se basearam em dois parâmetros: quantidade de ligações cortadas e quantidade de ocorrências de fraudes com foco nos maiores índices. Para termos uma produtividade melhor, separamos o setor por quadra e dividimos pelas equipes com o comando de um apoio; com isso não deixamos de encontrar ligações clandestinas.

### ATENDIMENTO HUMANIZADO

Pensando na “medida de atratividade” e um tratamento mais digno, humanizado, mudamos toda a estrutura, desde o uniforme até a parte física do nosso atendimento itinerante. Retiramos um pouco da tecnologia e colocamos mais calor humano, demos um ambiente altamente confortável, não somente para os usuários.

Disponibilizamos ar condicionado, televisão, balas, água gelada, tendas, parquinho e revistas educativas para as crianças, pois verificamos que a maioria dos clientes que nos procuram no atendimento itinerante são mulheres com filhos.



Novo Atendimento Itinerante





## RESULTADOS

Os resultados nos setores trabalhados são notórios e apresentam crescimento constante, ao contrário dos projetos anteriores em que era difícil manter os resultados positivos. Até a data de encerramento deste trabalho já tínhamos 36.820 ligações setorizadas, que correspondem a 7% do faturamento da concessionária.

A meta é chegarmos a dezembro de 2010 com 100.000 ligações setorizadas e até o final de 2011 esperamos atingir o restante da cidade. Abaixo seguem os quadros de volume medido, volume faturado, valor faturado, valor arrecadado e percentual de ligação cortada de cada setor trabalhado.

2009	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO		
BAIRRO	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.
CAIOBA 02/08/2009	17.884	R\$ 37.227,60	R\$ 35.739,04	17.862	R\$ 47.445,32	R\$ 35.896,19	17.100	R\$ 37.552,92	R\$ 42.912,90	17.562	R\$ 39.996,66	R\$ 37.808,14	17.841	R\$ 40.996,15	R\$ 39.783,35
SÃO CONRADO E SANTA EMÍLIA 30/03/2010	33.525	R\$ 143.426,54	R\$ 142.486,25	33.682	R\$ 149.028,29	R\$ 157.089,75	54.406	R\$ 147.142,96	R\$ 159.692,42	59.033	R\$ 162.666,11	R\$ 150.775,43	55.051	R\$ 148.253,88	R\$ 166.156,04
DOM ANTONIO 12/04/2010	37.120	R\$ 67.351,75	R\$ 76.242,76	36.637	R\$ 69.695,57	R\$ 90.843,74	37.487	R\$ 93.966,98	R\$ 94.176,22	39.252	R\$ 99.014,73	R\$ 96.964,96	35.926	R\$ 98.324,02	R\$ 94.701,50
LOS ANGELES 27/04/2010	23.686	R\$ 79.371,06	R\$ 81.026,04	28.737	R\$ 96.488,33	R\$ 91.727,30	25.542	R\$ 83.147,26	R\$ 94.516,46	25.999	R\$ 83.711,05	R\$ 90.999,06	24.638	R\$ 76.820,57	R\$ 81.671,99
BATISTÃO 13/05/2010	31.945	R\$ 79.214,35	R\$ 75.851,63	30.873	R\$ 70.270,81	R\$ 79.547,23	32.575	R\$ 77.366,26	R\$ 79.750,90	30.980	R\$ 74.045,20	R\$ 76.531,73	32.761	R\$ 80.205,15	R\$ 78.345,00
CENTENARIO 20/05/2010	58.385	R\$ 139.775,17	R\$ 132.780,20	56.958	R\$ 136.745,11	R\$ 143.964,95	56.501	R\$ 137.126,54	R\$ 148.507,53	60.717	R\$ 149.369,79	R\$ 140.790,75	56.299	R\$ 137.583,70	R\$ 144.943,54
UNIVERSITÁRIA 10/06/2010	27.000	R\$ 91.891,75	R\$ 96.914,52	26.255	R\$ 89.677,34	R\$ 118.727,78	26.105	R\$ 89.820,79	R\$ 101.290,11	27.328	R\$ 94.642,07	R\$ 96.273,72	25.518	R\$ 87.746,75	R\$ 100.490,93
BOTA FOGO E PIONEIRA 16/06/2010	11.625	R\$ 40.992,66	R\$ 31.553,71	12.532	R\$ 36.186,02	R\$ 41.114,00	12.100	R\$ 35.409,79	R\$ 45.444,05	13.524	R\$ 45.270,00	R\$ 37.900,81	12.712	R\$ 36.740,25	R\$ 51.346,75
FUTURISTA 18/06/2010	23.363	R\$ 50.753,13	R\$ 45.974,11	23.030	R\$ 49.939,56	R\$ 51.541,40	22.340	R\$ 48.474,62	R\$ 51.316,00	25.201	R\$ 60.255,28	R\$ 49.566,96	22.715	R\$ 50.475,03	R\$ 49.636,45
NOVOS ESTADOS 24/06/2010	76.110	R\$ 201.205,32	R\$ 192.066,16	76.030	R\$ 204.118,63	R\$ 228.570,79	77.435	R\$ 219.756,67	R\$ 231.175,09	76.548	R\$ 226.560,31	R\$ 234.225,74	83.168	R\$ 243.089,51	R\$ 235.811,76
TOTAL	363.455	R\$ 941.493,03	R\$ 890.635,32	364.326	R\$ 971.602,96	R\$ 1.030.696,91	361.687	R\$ 969.884,75	R\$ 1.048.781,16	370.258	R\$ 1.035.731,19	R\$ 1.021.547,64	366.721	R\$ 993.197,09	R\$ 1.043.076,91

## RESULTADOS DOS SETORES COMERCIAIS SETORIZADOS 2009

## RESULTADOS DOS SETORES COMERCIAIS SETORIZADOS 2010

2010	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO		
BAIRRO	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.
CAIOBA 02/09/2009	22.090	R\$ 56.615,85	R\$ 48.036,40	25.731	R\$ 66.522,89	R\$ 63.116,73	24.222	R\$ 65.171,76	R\$ 71.430,17	23.075	R\$ 59.324,92	R\$ 31.054,76	22.138	R\$ 55.566,82	R\$ 77.167,30
SÃO CONRADO E SANTA EMÍLIA 30/03/2010	60.633	R\$ 387.027,76	R\$ 103.993,02	57.345	R\$ 173.430,72	R\$ 161.540,49	60.110	R\$ 190.551,56	R\$ 196.300,56	58.590	R\$ 164.063,07	R\$ 189.996,57	59.599	R\$ 180.627,48	R\$ 158.144,06
DOM ANTONIO 12/04/2010	44.264	R\$ 126.719,57	R\$ 91.775,35	36.214	R\$ 106.906,50	R\$ 113.608,03	30.291	R\$ 112.002,57	R\$ 125.617,62	30.642	R\$ 306.201,71	R\$ 106.436,91	40.464	R\$ 120.561,74	R\$ 141.842,59
LOS ANGELES 27/04/2010	32.667	R\$ 915.635,35	R\$ 94.559,99	29.961	R\$ 301.062,16	R\$ 124.861,77	26.674	R\$ 105.619,55	R\$ 126.836,05	31.535	R\$ 116.086,19	R\$ 106.760,01	29.653	R\$ 94.164,40	R\$ 137.054,07
BATISTÃO 13/05/2010	33.483	R\$ 92.890,58	R\$ 93.005,07	32.599	R\$ 87.409,18	R\$ 95.520,07	32.125	R\$ 87.607,39	R\$ 102.414,48	31.007	R\$ 84.022,57	R\$ 104.512,67	29.969	R\$ 80.552,12	R\$ 105.114,90
CENTENARIO 20/05/2010	61.717	R\$ 277.185,81	R\$ 169.096,32	56.093	R\$ 190.176,13	R\$ 162.695,01	56.886	R\$ 165.374,51	R\$ 188.498,52	62.694	R\$ 188.334,18	R\$ 156.719,79	66.258	R\$ 183.870,81	R\$ 154.907,38
UNIVERSITÁRIA 10/06/2010	26.968	R\$ 112.439,43	R\$ 107.033,35	25.975	R\$ 106.020,35	R\$ 114.509,53	27.760	R\$ 110.509,06	R\$ 138.067,73	25.588	R\$ 106.635,37	R\$ 127.300,21	22.483	R\$ 83.436,36	R\$ 129.638,29
BOTA FOGO E PIONEIRA 16/06/2010	13.692	R\$ 50.325,79	R\$ 40.635,49	12.260	R\$ 43.396,57	R\$ 62.546,63	12.190	R\$ 42.990,03	R\$ 55.479,36	19.987	R\$ 82.220,53	R\$ 51.590,39	12.530	R\$ 44.456,93	R\$ 62.347,31
FUTURISTA 18/06/2010	20.335	R\$ 76.870,75	R\$ 55.301,06	23.354	R\$ 59.857,59	R\$ 59.443,84	21.219	R\$ 54.441,89	R\$ 70.203,75	23.093	R\$ 61.906,74	R\$ 51.541,82	20.505	R\$ 51.964,80	R\$ 57.932,70
NOVOS ESTADOS 24/06/2010	77.687	R\$ 235.583,55	R\$ 248.015,91	79.281	R\$ 245.929,91	R\$ 261.916,43	81.175	R\$ 253.856,06	R\$ 285.848,63	80.656	R\$ 266.117,61	R\$ 279.999,11	70.275	R\$ 225.926,22	R\$ 239.744,89
TOTAL	482.016	R\$ 1.229.980,25	R\$ 1.106.932,74	383.519	R\$ 1.155.688,02	R\$ 1.254.280,15	385.838	R\$ 1.206.618,10	R\$ 1.364.650,01	436.047	R\$ 1.456.488,94	R\$ 1.252.912,51	376.040	R\$ 1.118.932,06	R\$ 1.563.804,57

## COMPARATIVO CRESCIMENTO EMPRESA X SETORES

RESULTADOS DE JANEIRO A MAIO 2009 X 2010	ÁGUAS GUARIROBA S.A.	SETORES EM ANDAMENTO	CAIOBÁ DOM ANTONIO E LOS ANGELES	DOM ANTONIO E LOS ANGELES	CAIOBÁ
TOTAL DE LIGAÇÕES	245.145	36.820	10.556	8.191	2.365
VOLUME FATURADO	0,05%	7,45%	21,76%	20,43%	26,03%
VALOR FATURADO	2,65%	4,75%	14,26%	17,22%	17,42%
VALOR ARRECADADO	1,72%	5,06%	14,01%	9,86%	28,22%

OBS: Descontado o valor de aumento tarifário nos valores faturados e arrecadados, para termos com exatidão o crescimento real.

Nota-se que mesmo não tendo todos os setores sido trabalhado por um período considerável ainda obtivemos crescimento bem superior ao da empresa.

**CAIOBÁ, DOM ANTONIO E LOS ANGELES**

2009		JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO		
BAIRRO	SETOR	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.
CAIOBÁ	77	17.184	R\$ 37.227,60	R\$ 33.739,04	17.582	R\$ 47.449,32	R\$ 33.366,19	17.100	R\$ 37.532,92	R\$ 42.912,30	17.582	R\$ 39.996,66	R\$ 37.888,14	17.941	R\$ 40.996,15	R\$ 39.783,35
DOM ANTONIO	96	37.320	R\$ 87.333,75	R\$ 76.242,76	36.637	R\$ 89.693,37	R\$ 90.643,74	37.487	R\$ 93.988,98	R\$ 94.176,22	39.232	R\$ 99.014,78	R\$ 96.994,50	39.528	R\$ 98.324,02	R\$ 94.701,50
LOS ANGELES	95	23.698	R\$ 78.971,06	R\$ 61.026,84	28.737	R\$ 96.488,33	R\$ 91.737,10	25.582	R\$ 83.147,26	R\$ 94.516,46	25.995	R\$ 82.711,08	R\$ 90.989,86	26.628	R\$ 76.820,57	R\$ 81.871,59
<b>TOTAL</b>		<b>78.182</b>	<b>R\$ 203.532,41</b>	<b>R\$ 179.008,64</b>	<b>82.956</b>	<b>R\$ 233.629,02</b>	<b>R\$ 215.737,83</b>	<b>80.167</b>	<b>R\$ 214.687,06</b>	<b>R\$ 231.604,96</b>	<b>82.809</b>	<b>R\$ 222.722,44</b>	<b>R\$ 225.482,50</b>	<b>78.505</b>	<b>R\$ 206.140,74</b>	<b>R\$ 216.356,44</b>

2010		JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO		
BAIRRO	SETOR	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.
CAIOBÁ	77	22.910	R\$ 58.613,83	R\$ 48.035,48	25.791	R\$ 66.322,89	R\$ 63.118,73	24.222	R\$ 63.171,78	R\$ 71.490,17	23.075	R\$ 59.234,92	R\$ 61.054,78	22.188	R\$ 55.586,50	R\$ 77.187,38
DOM ANTONIO	96	44.284	R\$ 126.719,57	R\$ 91.773,35	38.814	R\$ 108.906,30	R\$ 113.680,83	39.291	R\$ 112.062,57	R\$ 127.617,82	40.642	R\$ 108.201,71	R\$ 126.430,91	40.484	R\$ 110.561,74	R\$ 141.542,59
LOS ANGELES	95	31.667	R\$ 115.816,25	R\$ 94.599,99	29.961	R\$ 101.902,18	R\$ 124.061,77	28.874	R\$ 105.619,55	R\$ 126.816,95	21.535	R\$ 114.063,19	R\$ 106.760,01	26.628	R\$ 94.164,49	R\$ 127.054,07
<b>TOTAL</b>		<b>99.843</b>	<b>R\$ 299.151,77</b>	<b>R\$ 234.408,82</b>	<b>94.506</b>	<b>R\$ 277.531,57</b>	<b>R\$ 301.660,33</b>	<b>92.387</b>	<b>R\$ 282.793,88</b>	<b>R\$ 329.898,84</b>	<b>84.252</b>	<b>R\$ 283.498,82</b>	<b>R\$ 294.251,68</b>	<b>92.305</b>	<b>R\$ 260.293,53</b>	<b>R\$ 356.064,04</b>

**DOM ANTONIO E LOS ANGELES**

2009		JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO		
BAIRRO	SETOR	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.
DOM ANTONIO	96	R\$ 57.835,00	R\$ 87.355,75	76.345	R\$ 56.697,00	R\$ 89.693,37	90.644	R\$ 57.487,00	R\$ 93.988,98	94.176	R\$ 59.152,00	R\$ 99.014,78	96.995	R\$ 55.536,00	R\$ 98.324,02	94.702
LOS ANGELES	95	R\$ 28.898,00	R\$ 78.971,06	61.027	R\$ 28.737,00	R\$ 96.488,33	91.737	R\$ 25.542,00	R\$ 83.147,26	94.516	R\$ 25.995,00	R\$ 82.711,08	90.986	R\$ 26.628,00	R\$ 76.820,57	81.872
<b>TOTAL</b>		<b>86.733</b>	<b>R\$ 146.806,81</b>	<b>R\$ 137.372,00</b>	<b>85.434</b>	<b>R\$ 145.185,33</b>	<b>R\$ 182.380,88</b>	<b>86.039</b>	<b>R\$ 132.629,26</b>	<b>R\$ 188.695,54</b>	<b>85.147</b>	<b>R\$ 124.765,78</b>	<b>R\$ 187.980,84</b>	<b>85.564</b>	<b>R\$ 144.144,59</b>	<b>R\$ 176.574,08</b>

2010		JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO		
BAIRRO	SETOR	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.	VOL. FAT.	VLR. FAT.	VLR. ARR.
DOM ANTONIO	96	44.284	R\$ 126.719,57	R\$ 91.773,35	38.814	R\$ 108.906,30	R\$ 113.680,83	39.291	R\$ 112.062,57	R\$ 127.617,82	40.642	R\$ 108.201,71	R\$ 126.430,91	40.484	R\$ 110.561,74	R\$ 141.542,59
LOS ANGELES	95	31.667	R\$ 115.816,25	R\$ 94.599,99	29.961	R\$ 101.902,18	R\$ 124.061,77	28.874	R\$ 105.619,55	R\$ 126.816,95	21.535	R\$ 114.063,19	R\$ 106.760,01	26.628	R\$ 94.164,49	R\$ 127.054,07
<b>TOTAL</b>		<b>75.951</b>	<b>R\$ 242.535,82</b>	<b>R\$ 186.373,34</b>	<b>68.775</b>	<b>R\$ 210.808,48</b>	<b>R\$ 237.742,60</b>	<b>68.165</b>	<b>R\$ 217.682,12</b>	<b>R\$ 254.434,77</b>	<b>62.177</b>	<b>R\$ 222.264,90</b>	<b>R\$ 233.190,92</b>	<b>67.112</b>	<b>R\$ 204.726,23</b>	<b>R\$ 268.596,66</b>

Quando comparamos os três setores trabalhados onde temos equipes permanentes atuando durante meses, com outros setores da empresa ainda não trabalhados, nota-se que os percentuais de crescimento são maiores.

**CAIOBÁ**

2009		JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO		
BAIRRO	SETOR	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO
CAIOBÁ	77	17.184	R\$ 37.227,60	R\$ 33.739,04	17.582	R\$ 47.449,32	R\$ 33.366,19	17.100	R\$ 37.532,92	R\$ 42.912,30	17.582	R\$ 39.996,66	R\$ 37.888,14	17.941	R\$ 40.996,15	R\$ 39.783,35

2010		JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO		
BAIRRO	SETOR	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO	VOL. FATURADO	VLR. FATURADO	VLR. ARRECADADO
CAIOBÁ	77	22.910	R\$ 58.613,83	R\$ 48.035,48	25.791	R\$ 66.322,89	R\$ 63.118,73	24.222	R\$ 63.171,78	R\$ 71.490,17	23.075	R\$ 59.234,92	R\$ 61.054,78	22.188	R\$ 55.586,50	R\$ 77.187,38



O precursor do projeto, setor 77 Caiobá, onde temos histórico de nove meses de trabalho e oito meses de monitoramento, vem demonstrando resultados sólidos e estáveis e nota-se que o crescimento comparado ao da empresa é na casa de dois dígitos.

Segue abaixo a quantidade de serviços que a equipe permanente realiza mensalmente após a saída das equipes de perdas, demonstrando a importância do monitoramento fixo no setor. É notório que os serviços ligados a área comercial são bem representativos, principalmente os que tem perda de receita, tais como irregularidades, cortes, religações, entre outros.

SERVIÇO	MESES		
SETOR 76	MAIO	JUNHO	TOTAL
RELIGAÇÕES	70	42	112
CORTES	79	40	119
IRREGULARIDADES	19	37	231
VAZAMENTOS	3	4	7
PADRONIZAÇÃO DE LIGAÇÃO	19	10	29
NEGOCIAÇÕES	4	61	65
TOTAL DE SERVIÇOS	124	194	563

SERVIÇO	MESES		
SETOR 79	MAIO	JUNHO	TOTAL
RELIGAÇÕES	28	45	73
CORTES	48	18	66
IRREGULARIDADES	5	39	139
VAZAMENTOS	2	2	4
PADRONIZAÇÃO DE LIGAÇÃO	4	15	19
NEGOCIAÇÕES	9	61	70
TOTAL DE SERVIÇOS	96	180	371

SERVIÇO	MESES		
SETOR 95	MAIO	JUNHO	TOTAL
RELIGAÇÕES	33	59	92
CORTES	1	56	57
IRREGULARIDADES	17	17	34
VAZAMENTOS	5	4	9
PADRONIZAÇÃO DE LIGAÇÃO	57	45	102
NEGOCIAÇÕES	4	2	6
TOTAL DE SERVIÇOS	117	183	300

SERVIÇO	MESES		
SETOR 96	MAIO	JUNHO	TOTAL
RELIGAÇÕES	62	65	127
CORTES	0	68	68
IRREGULARIDADES	17	22	195
VAZAMENTOS	20	5	25
PADRONIZAÇÃO DE LIGAÇÃO	59	74	133
NEGOCIAÇÕES	6	21	27
TOTAL DE SERVIÇOS	164	255	575

SERVIÇO	MESES					
SETOR 77	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	TOTAL
RELIGAÇÕES	36	34	34	42	86	232
CORTES	1	7	57	45	100	210
IRREGULARIDADES	31	32	23	30	21	442
VAZAMENTOS	10	8	2	8	1	29
PADRONIZAÇÃO DE LIGAÇÃO	46	51	53	40	54	244
NEGOCIAÇÕES	13	19	31	15	24	102
TOTAL DE SERVIÇOS	137	151	200	180	286	1259

## CONCLUSÕES

Os dados que coletamos em nosso trabalho nos permitem deduzir que as inovações implantadas demonstram uma evolução fundamental e que deve ser replicada em toda a cidade de Campo Grande. Todas essas atitudes podem ser observadas no trabalho realizado pela área comercial da Águas Guariroba, tornando-a referência nacional em saneamento. O trabalho não termina aqui, pois um dos nossos compromisso é implementarmos novas idéias e aplicá-las em setores onde o perfil do cliente seja diferente daquele da base da pirâmide.

Percebeu-se que a liberdade dada aos colaboradores foi de extrema importância. “É impossível pretender que uma empresa seja adaptável se ela for controlada totalmente a partir de cima”- afirma Gary Hamel. Esta liberdade fez parte de nossa estratégia de fazer com que os colaboradores não somente utilizassem suas capacidades, mas também sua paixão e iniciativa.

Nosso experimento de que havia necessidade de as equipes permanecerem no bairro após o término da varredura teve uma resposta totalmente positiva, o que é evidenciado pela planilha de indicadores de serviços executadas pelas equipes permanentes; elas deixam claros a necessidade do monitoramento das ligações e um contato diário com os clientes.

Conclui-se que as ações implementadas nos setores, direcionadas ao crescimento de volume e receita, bem como um crescimento constante, tem impactado positivamente nos resultados da Águas Guariroba.



## **RECOMENDAÇÕES**

Diante do exposto, restam ainda como recomendações, as seguintes ações a serem implementadas:

- Necessidade de experimentação em áreas nobres da cidade, objetivando atender clientes com poder aquisitivo elevado;
- Um monitoramento mais prolongado, ou seja, um período de no mínimo 1 ano;
- Um estudo mais detalhado de quantas ligações uma equipe poderá monitorar sob sua responsabilidade, realizando todos os serviços comerciais;
- Realização de uma experimentação num setor macromedido, aumentando as obrigações das equipes permanentes, fazendo com que elas realizem serviços de manutenção.

C.K Prahalad, foi um líder indiscutível das últimas duas edições do Thinkers 50, o mais prestigioso ranking mundial de pensadores de gestão (2007-2008 e 2009-2010), tendo ao seu lado nomes do calibre de Bill Gates, Michael Porter, Gary Hamel, Tom Peters e Jim Collins, entre outros. Prahalad deu uma contribuição inigualável para a criação de um capitalismo social mais equânime e justo, mediante a inclusão pelo consumo da camada mais baixa da pirâmide socioeconômica do mundo globalizado. Foi ele quem levou não só as empresas a olharem com interesse para a base da pirâmide socioeconômica como me inspirou a inovar e encontrar outros caminhos que levam à rentabilidade.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. A estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante – W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Ed Elsevier, 2005.
2. A riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro – C.K. Prahalad, Ed Bookman, 2010.