

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

Consertando: Um Pontapé para a Negociação

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

A prática visa à padronização da metodologia de cobrança por meio de entrega de cartas pelas equipes de manutenção aos clientes inadimplentes, a partir da utilização de banco de dados com informações das ligações com débitos para emissão automatizada dos comunicados.

As cartas são impressas pelo CCM das UGRs, de acordo com o itinerário prévio das equipes de manutenção, de modo a otimizar a mão de obra que ao realizar o atendimento das ordens de serviço entregam as cartas de cobrança e cientificam os clientes da possibilidade de interrupção do fornecimento, caso mantida as inadimplências.

A permanência das equipes de manutenção no local para execução dos serviços, associada à entrega dos comunicados favorecem o deslocamento dos clientes às agências de atendimento para negociação dos débitos; com exceção para os clientes que quitam as contas pendentes de pagamento.

Os benefícios são:

- Aplicação em todas as UGRs da MO;
- Continuidade da prática;
- Aumento da arrecadação;
- Redução do estoque de débitos;
- Melhoria da produtividade;
- Gestão pela Área de Cobrança.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**Denominação da organização candidata:**

SABESP - Unidade de Negócio Oeste - MO.

Trata-se de: Organização completa ou Unidade autônoma ou Divisão de outra organização**Atividades principais da organização candidata:**

Distribuição de água potável, coleta e afastamento de esgotos domésticos e não domésticos, prestação de serviços ao cliente

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

872

*Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.***Ramo de atividade:**

Serviços Públicos.

Area resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:

Célula Receita, Crédito e Cobrança Oeste - MOI.11.

Endereço principal da organização candidata:

Rua Major Paladino, 300 – Vila Leopoldina - São Paulo – SP.

Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:

Wilmara Lacerda Alves

Email: wlaives@sabesp.com.br**Fone:****Cel:****Nome do principal executivo da organização candidata:**

Aurélio Fiorindo Filho.

Email:**Fone:****Cel:****Razão social responsável pela organização candidata:**

Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

Endereço principal da organização responsável:

Rua Major Paladino, 300 – Vila Leopoldina - São Paulo – SP.

CNPJ da organização responsável:

43.776.517-0399-81

Declaração de idoneidade:*O principal executivo da organização candidata, acima informado, declara para fins de direito, que:*

- 1) são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes;
- 2) está de acordo com a avaliação do Case por Banca Examinadora voluntária e independente regida pelo Código de Ética do IPEG e
- 3) concorda com a divulgação do Case para fins educacionais visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, caso ele seja considerado finalista pela Banca Examinadora. Neste caso, o IPEG aceitará a substituição do Case por nova versão de divulgação ao público até a data do Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão e respectiva Cerimônia, no qual a candidatas finalistas apresentam seus Cases.
- 4) esta declaração é firmada automaticamente na formalização da Inscrição do Case ao PPQG – Modalidade Mérito de Inovação em Gestão por meio do pagamento do patrocínio na forma de “Cota de Inscrição de Case” conforme o respectivo Regulamento.

Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão**e****RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão**

A descrição do Relatório abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados pela Banca Examinadora voluntária do IPEG na resposta. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar a quantidade de páginas prevista para o Porte da organização, especificado no final deste formulário. Apenas o conteúdo relatado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O conteúdo do Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas pela Banca Examinadora no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Nesse evento, a Banca avaliará os Fatores relativos a esse Critério para compor a pontuação final. Com base nela haverá a seleção da(s) vencedora(s), que alcançar(em) as maiores faixas de pontuação do certame.

A. A OPORTUNIDADE

A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão – problema, desafio, dificuldade – solucionada pela prática de gestão candidata?

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

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada

A.1.2 Relevância do problema para a organização

A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, do ramo ou em geral

A.1.1 - Desde 2001, a Unidade de Negócio Oeste (MO) adotou o MEG® como Modelo de Excelência da Gestão e uma das práticas utilizadas é a realização da Reunião de Análise de Desempenho, mensais, nas quais são discutidos os processos internos, resultados de indicadores, atendimento aos requisitos legais, bem como identificação das oportunidades de melhoria relevantes, de acordo com o impacto na Unidade. A prática de gestão começou a ser estruturada em jul./15 e visa à padronização da metodologia de cobrança por meio de entrega de cartas pelas equipes de manutenção aos clientes inadimplentes, a partir da utilização de banco de dados com informações das ligações com débitos para emissão automatizada dos comunicados.

A.1.2 - A prática tem relevância para a organização, pois:

Busca padronizar a metodologia de cobrança pelos CCMs;

Tem impacto financeiro na MO por sua contribuição com os resultados de Recuperação de Receita em três ciclos finalizados;

Promove a cooperação com as UGRs;

Mensura um dos requisitos das partes interessadas pelo Índice de Evasão de Receitas (acumulado).

A prática está alinhada ao Planejamento da MO, com o Objetivo Estratégico F-01 - Gerar rentabilidade do ativo para garantir a sustentabilidade do negócio. (figura 1)



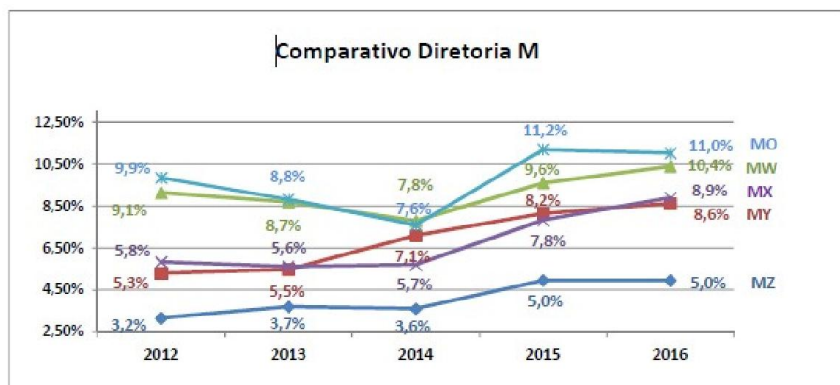
Figura 1 – Mapa Operacional 2015 da UN

A.1.3 - Pesquisa da Boa Vista SCPC feita em todo o Brasil entre os dias 2 e 23 de fevereiro de 2016 com 504 consumidores, revelou que as contas de consumo (como as de água, luz, gás, telefone e TV a cabo) são consideradas as maiores “vilãs” do orçamento doméstico. A fatia dos que apontaram essas contas como a principal causa de problemas no orçamento das famílias foi de 37%, um salto de 14 pontos percentuais em comparação aos 23% que manifestaram essa opinião no ano passado. (figura 2)



Figura 2 – Maiores contas do orçamento doméstico

A pesquisa concluiu que os clientes atrasam o pagamento das contas de consumo quando não há atuação na cobrança de débitos para este segmento. Sendo assim, podemos considerar que há um nicho significativo de clientes para atuação de quaisquer empresas do setor, com oportunidades para maximizar a recuperação de receitas. Adicionalmente os aumentos de tarifa aplicados nas contas de consumo impactam mais fortemente as classes menos favorecidas da sociedade, por contarem com a renda mais reduzida e praticamente comprometida exclusivamente com o pagamento dessas despesas.



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

Incluir a descrição da sistemática utilizada para analisar e identificar as causas. Mencionar ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no processo de investigação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

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

A.2.2 Trabalho em equipe na solução de problemas

A.2.1 - Durante a Reunião de Análise de Desempenho realizada pela unidade de Receita, Crédito e Cobrança da MO em jul./15, houve a investigação da causa do não cumprimento da meta “Driver” (Índice de Evasão de Receitas), que não atingiu o resultado previsto, apresentando desempenho inferior às metas estabelecidas para jan./15 e fev./15. Foi aberta ocorrência no sistema interno “GeDoc – Módulo DocAction”, para tratamento de não conformidades de processo e criação de plano de ação corretiva, tendo como uma das ações “Padronizar carta de cobrança e disponibilizar banco de dados em Microsoft Office Access para as UGRs” visando potencializar as ações de cobrança. Foi elaborada matriz SWOT (ou matriz FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) para investigação e diagnóstico da causa, conforme descrito na figura 3.

MATRIZ SWOT

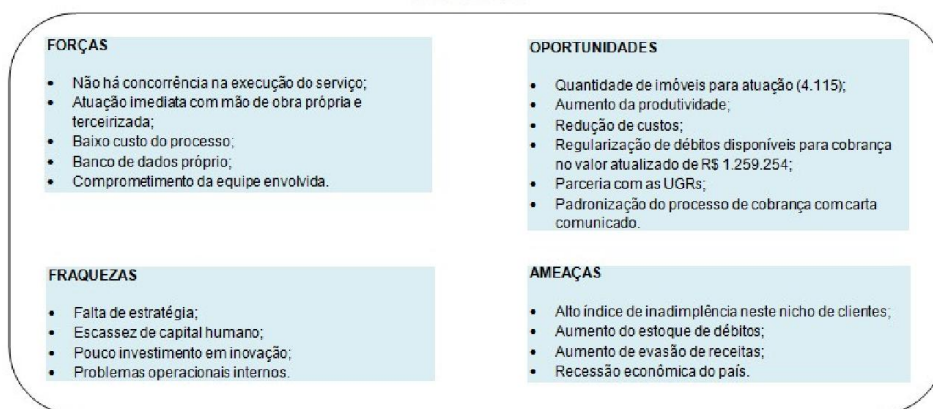


Figura 3 – Matriz SWOT da Prática “Consertando: Um Pontapé para a Negociação”

A.2.2 - O grupo da prática foi constituído por meio de uma avaliação processual das entradas, saídas e processamento das atividades. Representantes da unidade da Receita, Crédito e Cobrança, UGRs e mão de obra própria e terceirizada distribuídos da seguinte forma:

Equipes de manutenção (MOP e MOT) que efetua a entrega das cartas;

Encarregados do CCM para programação dos serviços;

Técnico em Gestão para auxílio na manutenção do banco de dados e controle dos resultados;

Encarregados de Agências de Atendimento para atendimentos/negociações com clientes.

B. A IDEIA

B.1. De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

Informar quais foram as lideranças e profissionais envolvidos no planejamento da prática, internos e/ou externos, e descrever o seu grau de mobilização. Apresentar as etapas principais e os recursos financeiros, humanos e/ou materiais envolvidos no desenvolvimento da prática até a solução final e entrada em regime. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia. Destacar como ideias originais das pessoas, que poderiam dar resultados, foram estimuladas e/ou incorporadas buscando inovação. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada até a implantação definitiva.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em equipe de projeto/planejamento

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação no projeto/planejamento da prática

B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking) no projeto/planejamento da prática

B.1.1 - O planejamento da prática seguiu a metodologia de aprendizado da MO, utilizando como ferramenta o Benchmarking. Depois de realizado o planejamento, com a realização do diagnóstico, elaboração das metas e a formação do grupo, passou-se para a fase de execução. Implementada em todas as UGRs da OC, com atuação e

ação direta com mão de obra própria e terceirizada, a implementação ocorreu conforme cronograma de execução demonstrado abaixo (figura 4):

| CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|----------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Nº | Ação | Responsável | Prazo = 13 meses (3 ciclos bimestrais e 6 ciclos mensais) | | | | | | | | | | | |
| | | | 2015 | | | | | | 2016 | | | | | |
| | | | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun |
| 1 | Extrair arquivo de clientes inadimplentes | Unidade de Cobrança | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Selecionar clientes inadimplentes conforme regras da prática | Unidade de Cobrança | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Preparar Banco de Dados e enviar as UGRs | Unidade de Cobrança | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Compatibilizar clientes com as ordens de serviços | UGR | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Impressão e entrega das cartas de cobrança | UGR | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Medição dos resultados | Unidade de Cobrança e UGRs | | | | | | | | | | | | |

Figura 4 – Cronograma de Execução

B.1.2 - No projeto para aumento da arrecadação, os clientes inadimplentes foram mapeados para início das ações de cobrança pelos débitos pendentes. A estrutura de análise do andamento, avaliação, proposição de melhorias e inovações do projeto mencionado é composta pelas reuniões de análise de desempenho da unidade de Receita, Crédito e Cobrança com a utilização do sistema interno de acompanhamento de indicadores para avaliação do “Índice de Arrecadação com Cartas entregues pelas Equipes de Manutenção (CCM)”.

B.1.3 - A MO empregou na prática as seguintes etapas de fomento à inovação:

Repasse de conhecimento adquirido em processo executado pela unidade de Receita, Crédito e Cobrança;

Capacitação da força de trabalho citada em A.2.2.;

Compartilhamento das experiências no Fórum de Vendas da MO, com o objetivo de alavancar a arrecadação.

O fomento a inovação dá-se ainda pela participação no Programa Melhores Práticas da Diretoria Metropolitana da Sabesp em jun./16, sendo selecionada entre os 40 finalistas de um total de 254 trabalhos inscritos.

B.1.4 - Conforme procedimento operacional interno foi realizado em 26/05/2015 benchmarking em outra unidade de negócio com a finalidade de obter conhecimento para melhorar e implantar novas práticas de gestão relevantes, processos e padrões de trabalho, visando à otimização de recursos e melhoria do desempenho, com foco nos resultados. No entanto a prática em questão não teve origem direta na citada visita. Foram identificadas inúmeras situações e lições aprendidas tais como:

Compartilhar com as UGRs análise e tratamento dos 40 maiores devedores, tanto na categoria comum, como baixa renda;

Participar do Fórum de Vendas da MO.

Também utilizamos informações dos cases relacionados na tabela abaixo, pois todas as práticas estavam relacionadas com o perfil do nicho de clientes da MO e apresentaram resultados positivos.

Trabalhos Inspirados da Prática “Consertando: Um Pontapé para a Negociação”

| NOME DA PRÁTICA DE GESTÃO | PREMIAÇÃO |
|---|-----------|
| Gestão Global do processo e atuação em áreas irregulares | IGS 2012 |
| Executivos de Cobrança (CAGECE - Companhia de Água e Esgoto do Ceará) | IGS 2013 |

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Explicar a sistemática de funcionamento da prática de gestão e mencionar os principais padrões gerenciais (regras de funcionamento), incluindo periodicidade e responsáveis. Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Destacar qualquer aspecto que torna a prática proativa, ágil e inovadora. Informar como os padrões gerenciais da prática se integram aos demais padrões gerenciais da organização. Informar a abrangência da prática de gestão bem como mecanismos de controle de sua correta aplicação.

Fatores de avaliação pela Banca-Examinadora na resposta

- B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros
- B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios
- B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção
- B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida
- B.2.5 Enfoque enxuto, visando à simplicidade e ao baixo custo
- B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização
- B.2.7 Aplicação é abrangente e controlada

B.2.1 - A prática de gestão é utilizada como ferramenta de gestão com ampla visão sistêmica, possibilitando a melhoria dos processos operacionais internos, além de propiciar oportunidades de aumento de receita através da arrecadação com a cobrança pelos débitos pendentes de água e esgoto. É controlada por meio do conjunto de indicadores de desempenho e metas que medem o atendimento aos requisitos de uma de nossas Partes Interessadas (Acionistas). A meta vinculada à prática é atender o requisito de melhoria na arrecadação da parte interessada, expresso pelo indicador de eficiência de arrecadação. A prática foi estruturada em etapas conforme abaixo:

1ª Etapa – Download do arquivo de débitos do Rol Comum por meio do Portal de Aplicações de Negócios: nesta etapa é utilizado o arquivo mais recente para realização do diagnóstico da inadimplência e atualização do banco de dados;

2ª Etapa – É importado o arquivo para o banco de dados: esta fase compreende a atualização e revisão dos filtros pré-definidos para atender a demanda da prática;

- 3ª Etapa – Nesta etapa o banco é segmentado por UGR e enviado por e-mail ao responsável local para substituir o banco de dados em uso;
- 4ª Etapa – Ciclo de operação da prática: nesta etapa (ciclo bimestral) as cartas são impressas pelo CCM das UGRs, de acordo com o itinerário prévio das equipes de manutenção de modo a otimizar a mão de obra que ao realizar o atendimento das ordens de serviço entregam as cartas de cobrança e cientificam os clientes da possibilidade de interrupção do fornecimento, caso mantida as inadimplências;
- 5ª Etapa – Medição dos resultados: Após o ciclo de operação, ocorre a apuração dos resultados que serão discutidos na Reunião de Análise de Desempenho mensal da área de Receita, Crédito e Cobrança;
- 6ª Etapa – Participação mensal da área de Receita, Crédito e Cobrança no Fórum de Vendas.

B.2.2 - A prática foi inovadora, pois identificou um nicho de clientes com perfil para realização de ações de cobrança visando à recuperação de receita. Foram identificadas 4.115 ligações ativas passíveis de atuação, pertencentes ao segmento normal, sem ação de cobrança, representando uma carteira de débitos atualizados no valor de R\$ 4.098.716. A permanência das equipes de manutenção no local para execução dos serviços associada à entrega das cartas motiva os clientes a pagarem o débito ou comparecerem às agências de atendimento para negociação, face à possibilidade de corte. A Prática representa um elemento de cobrança dentro do processo principal “Serviço ao Cliente”, que justifica o título “Consertando: Um Pontapé para a Negociação”.

B.2.3 - A prática desenvolvida possui caráter proativo, pois, além de atender e superar as metas estabelecidas promoveu benefícios que propiciarão impactos positivos diretos para a Empresa, tais como a implementação e continuidade da prática em todas as UGRs, aumento da arrecadação e melhoria da produtividade. Adicionalmente constitui mais uma ferramenta de cobrança, sem custo. Também está alinhada ao novo Mapa Estratégico 2016-2025 da MO. Na Perspectiva Processos destaque para a melhoria contínua dos processos, com a utilização eficiente e eficaz dos recursos. Em Sustentabilidade é possível destacar o resultado financeiro positivo de forma a garantir os investimentos para a prestação de serviços.

B.2.4 - A prática está vinculada à árvore de indicadores de desempenho da MO, e seguem uma hierarquia de importância, na qual os indicadores locais são acompanhados e analisados no âmbito das UGRs, os Departamentais são acompanhados pelo Departamento da unidade de Receita, Crédito e Cobrança e, ainda os estratégicos que são acompanhados pela MO. Os resultados estão refletidos em indicadores de desempenho acompanhados de forma estruturada por meio do sistema interno de acompanhamento de indicadores.

B.2.5 - A prática está alinhada a simplicidade e ao baixo custo, visando “Fazer Mais com Menos” e otimizando os gastos públicos com foco no aumento do volume de recuperação de créditos vencidos. São compromissos permanentes em parceria com as UGRs, voltados à eficiência e à racionalização dos recursos humanos e financeiros; representa a otimização da utilização das equipes de manutenção corroborando a busca pela eficiência, meta comum tanto aos setores público e privado quanto à sociedade civil.

B.2.6 - Conforme descrito em A.1.1, a prática de gestão está alinhada ao Planejamento da MO, com o Objetivo Operacional F-01 - Gerar rentabilidade do ativo para garantir a sustentabilidade do negócio. Observa-se ainda que a prática relaciona-se com:

- Procedimento operacional interno que define a metodologia para as Reuniões de Análise de Desempenho;
- Procedimento de Relações com os clientes;
- Deliberação ARSESP 106.

B.2.7 - Na Sabesp a prática pode ter abrangência estendida a qualquer Unidade concorrente que possua clientes inadimplentes. Conforme descrito no item A.1.3, há possibilidades de atuação em diversas frentes, a partir de um nicho específico de clientes. A prática teve início em jul./15, com nove ciclos finalizados, e foi desenvolvida pela unidade de Receita, Crédito e Cobrança em parceria com as UGRs. Está implementada de forma sistematizada em toda a área de atuação da MO, garantindo assim a aplicação padronizada e continuada. Todos os indicadores de desempenho, nos três níveis, são acompanhados e analisados mensalmente com o apoio do sistema interno de acompanhamento de indicadores de forma a assegurar que seu desempenho e os padrões de trabalho associados estejam sendo cumpridos ou, no caso de não conformidade, que as ações preventivas ou corretivas sejam prontamente estabelecidas e acompanhadas.

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e melhoria da prática de gestão?

~~Na resposta, mencionar indicador ou indicadores, quantitativos ou qualitativos, utilizados para avaliar o desempenho da prática. Exemplificar eventuais melhorias implantadas na prática em função de avaliações.~~

Fatores de avaliação da resposta

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

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática

B.3.1 - A prática passa por avaliação periódica, por meio das Reuniões de Análise de Desempenho da unidade de Receita, Crédito e Cobrança com base nos indicadores citados nas tabelas 1 e 2. Durante a avaliação, são identificadas as oportunidades de melhoria, que são prontamente implantadas. Os itens B.1.3 e B.1.4 exemplificam inovações que trouxeram melhoria na gestão da prática em referência. Foram selecionadas 4.115 ligações passíveis de cobrança e a receita gerada com o recebimento dos débitos pendentes é um indicador extremamente relevante para a avaliação dessa prática de gestão.

B.3.2 - Estes indicadores compõem a mensuração do BSC da MO, com desdobramento para as UGRs.

C. OS RESULTADOS

C.1 Há um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática?

~~Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, de preferência, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (antes e depois). Apresentar, sempre que possível, resultado de referencial comparativo pertinente externo à organização (resultado de concorrente, de organização de referência no tema, organização líder em mercado mais desenvolvido, índices ou~~

médias setoriais ou de mercado etc.), que permita avaliar a competitividade do resultado após a implementação. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta
 C.1.1 Relevância dos resultados obtidos
 C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria
 C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade

C.1.1 - A tabela 1 ilustra a arrecadação com "Cartas Comunicados" impactando positivamente no resultado de 2016.

UNIDADE DE NEGÓCIO OESTE - MO
 Acompanhamento das Ações de Cobrança MO - 2016

| Indicador | Período | Dados | Un. De Medida | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul |
|--|---------|-----------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Índice de Arrecadação com Cartas Comunicados entregues pelas Equipes de Manutenção (CCM) | Mensal | Meta | R\$ Acum. | 140.000 | 280.000 | 420.000 | 560.000 | 700.000 | 840.000 | 980.000 |
| | | Realizado | | 216.636 | 382.749 | 479.142 | 578.645 | 726.761 | 902.808 | 1.044.673 |

FONTE: CONTROLES INTERNOS MO111 (Unidade de Receita, Crédito e Cobrança).

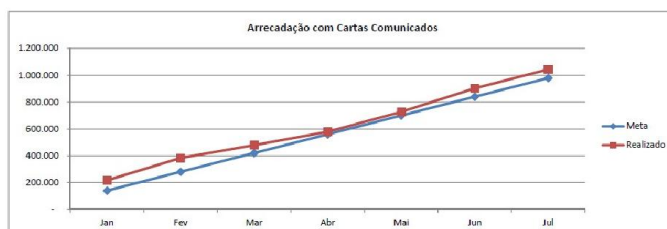


Tabela 1 – Resultados obtidos com a prática.

UNIDADE DE NEGÓCIO OESTE MO
 Arrecadação Total MO x Ações de Cobrança MO111 - 2016

| Dados | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | Total |
|---|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Risco Adm. | 3.237.626 | 3.055.399 | 3.484.442 | 3.364.210 | 3.321.507 | 1.850.412 | 1.469.979 | 19.783.576 |
| Grandes Consumidores | 946.098 | 1.193.518 | 1.273.950 | 973.753 | 1.240.576 | 1.188.283 | 952.497 | 7.768.675 |
| Entidade Pub. - PM (atuação MO) | 733.008 | 582.666 | 693.321 | 506.571 | 70.132 | 2.112.348 | 2.759.393 | 7.457.439 |
| Risco Judicial | 66.653 | 97.280 | 126.118 | 92.672 | 90.157 | 21.825 | 9.123 | 503.827 |
| Arrecadação das Ações de Cobrança MO111 (Acum.) | 4.983.385 | 9.912.248 | 15.490.079 | 20.427.285 | 25.149.656 | 30.322.525 | 35.513.517 | 35.513.517 |

FONTE: CONTROLES INTERNOS MO111 (Unidade de Receita, Crédito e Cobrança).

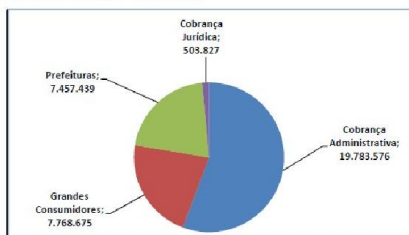


Tabela 2 – Resultados obtidos com as ações de cobrança.

Os resultados obtidos são exclusivos da prática, não havendo contribuições de outras ações da Empresa. A MO obteve uma expressiva evolução no resultado do indicador que mede a efetividade da prática e o atendimento aos requisitos das partes interessadas, demonstrando todo esforço para atender de forma integrada, balanceada e com ações inovadoras. Os representantes da prática contribuíram para o desempenho esperado, conforme apresentado na tabela de resultados a seguir, na qual é possível identificar a melhoria crescente dos indicadores. A alavancagem dos resultados financeiros da MO e da Companhia está alinhada com as diretrizes estratégicas da Empresa e com indicadores definidos no BSC. No período de Jul./15 a Jul./16 foram selecionadas 4.115 ligações ativas passíveis de ação de cobrança e após a apuração dos ciclos finalizados, houve recuperação de receita no valor de R\$ 717.775 (jul./15 a dez./15) e de R\$ 1.044.673 (jan./16 a jul./16) respectivamente. A prática teve origem a partir da Reunião de Análise de Desempenho da unidade de Receita, Crédito e Cobrança, momento em que foram aferidos os seguintes resultados:

Resultados Diretos:

- Identificadas 4.115 ligações ativas passíveis de ação de cobrança;
- Aumento da arrecadação;
- Redução do estoque de débitos;
- Melhoria da produtividade;
- Recuperação de receita no valor de R\$ 1.762.448.

Resultados Indiretos:

- Padronização da metodologia de cobrança por meio de entrega de cartas aos clientes inadimplentes;
- Otimização da mão de obra;
- Motivação dos clientes para negociar os débitos pendentes junto às agências de atendimento ou canais de atendimento da OC.

Referenciais Comparativos:

Tabela de Resultados

| INDICADOR | UN | S | Resultados Econômico-Financeiros | | | | | | Análise |
|----------------------------------|-----|---|----------------------------------|-------------|-------------|--------------------------------|-------------|-------------|--|
| | | | 2013 | 2014 | 2015 | Referencial Comparativo (2015) | | | |
| | | | | | | OC | L | VL | |
| Estoque de Débitos Global (1) | R\$ | | 420.809.904 | 448.557.096 | 478.997.627 | 01 | 478.997.627 | 520.412.651 | Comparando-se internamente, a OC é a líder. Indicador interno não comparável externamente. |
| Índice de Evasão de Receitas (2) | % | | 9,9% | 8,8% | 7,6% | 02 | 7,6% | 7,8% | Comparando-se internamente, a OC é a líder. Indicador interno não comparável externamente. |

Observação: Valores acumulados. Legenda: UN – Unidade de medida, L – líder e VL - vice-líder. (1) A Organização Concorrente 01 é a vice-líder da Diretoria e a MO é a líder. (2) A Organização Concorrente 02 é a vice-líder da Diretoria e a MO é a líder. Em 2014, a falta de chuvas ocasionou a crise hídrica, o que impactou fortemente no resultado geral da eficiência, fazendo com que a arrecadação não acompanhasse o faturamento.

C.1.2 - Com a implementação da prática foi alcançado uma expressiva evolução na maximização da arrecadação de receitas, na redução do estoque de débitos e na melhoria da produtividade. Se a prática não tivesse sido implementada, haveria evasão de receitas anual no orçamento da MO de aproximadamente R\$ 1.435.000 e, um aumento no estoque de débitos de aproximadamente R\$ 1.655.000.

C.1.3 - A tendência positiva de quase todos os resultados apresentados demonstra que a gestão da inadimplência, por meio da Prática de Gestão é exitosa na MO, fazendo parte do seu Sistema de Gestão. A competitividade dos indicadores demonstra que a MO busca a excelência na gestão, e o atendimento cada vez melhor das necessidades das Partes Interessadas.

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

Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

C.2.2 Relevância de benefícios intangíveis para outras partes interessadas

C.2.1 - A unidade de Receita, Crédito e Cobrança da MO e as UGRs são os principais patrocinadores da prática, que possibilitou alcançar as seguintes partes interessadas:

Acionistas: maximiza a participação da MO no seu mercado de atuação, coibindo a concorrência e elevando o nível de sustentabilidade econômico-financeira;

Clientes: contribui para a melhoria da prestação de serviços, já que contribui para a geração de caixa e melhora a imagem institucional junto aos clientes, recuperando-os e fidelizando;

Força de Trabalho: desenvolvimento profissional, promovendo o aprendizado organizacional. A

prática em questão obteve o seguinte reconhecimento na busca pela excelência:

- 2016: Participação e apresentação no Programa Melhores Práticas da Diretoria Metropolitana da Sabesp, sendo selecionada entre os 40 finalistas de um total de 254 trabalhos inscritos.

C.2.2 - O impacto na imagem da Companhia foi favorável, pois a prática levou para a área de atuação das UGRs mais uma forma de cobrança, acrescentando credibilidade ao negócio da Empresa, visto que a população interpreta de forma positiva o combate à inadimplência. Foram entregues em três ciclos bimestrais (2015) e, em seis ciclos mensais (2016) respectivamente, 3.132 comunicados com uma recuperação de receita no valor de R\$ 1.762.448. Também foram atendidos alguns Fundamentos da Excelência em Gestão modelo MEG® que fortalecem a relevância dos benefícios intangíveis tais como:

Agilidade – adaptação de novas demandas ao processo de forma flexível, rápida e com adaptabilidade;

Olhar para o Futuro – avaliação de novas estratégias frente aos clientes com suas novas expectativas e necessidades;

Conhecimento Clientes e Mercado – a prática visa objetivamente conhecer o mercado de clientes da MO potencializando a relação sustentável entre as Partes Interessadas;

Orientação por Processos – a prática visa novas ações e atividades que se tornarão parte do processo organizacional agregando valor à organização;

Geração de Valor - o resultado da prática busca alavancagem financeira refletindo os ganhos econômicos, sociais e ambientais potencializando o nível de excelência da organização.

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA

D.1 A apresentação pública do Case desperta interesse para a Prática de Gestão?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

- D.1.1 Objetividade e clareza
- D.1.2 Pontualidade e método
- D.1.3 Estímulo ao público

Este Critério será apresentado presencialmente pelas finalistas no Evento do PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão e não precisa ser aqui relatado. A apresentação deverá ser preparada em formato "ppt" cobrindo os Critérios A, B e C em seus aspectos mais relevantes em 15 minutos.

Glossário

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

ARSESP: Agência Reguladora do Estado de São Paulo.

BSC: Balanced Scorecard.

CCM: Centro de Controle da Manutenção.

CNPJ: Cadastro Nacional Pessoa Jurídica.

CPF: Cadastro Pessoa Física.

IGS: Inovação de Gestão em Saneamento.

MEG: Modelo de Excelência da Gestão.

MO: Unidade de Negócio Oeste.

MOP: Mão de Obra Própria.

MOT: Mão de Obra Terceirizada.

OC: Organização Candidata.

SCPC: Serviço Central de Proteção ao Crédito.

SWOT ou FÓFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

UGR: Unidade de Gerenciamento Regional.

UN: Unidade de Negócio.

Referencias Bibliográficas

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

<http://www.boavistaservicos.com.br/tag/inadimplencia>

Limite de páginas do Case, até o final do Critério C, incluindo Informações da Organização e Questões Formuladas, conforme o Porte:

De 1 a 50 funcionários - 5 páginas; de 51 a 250 funcionários - 6 páginas e Acima de 250 funcionários - 7 páginas.

O Sistema de Pontuação do PPQG - Modalidade Mérito de Inovação em Gestão, utilizado pela Banca Examinadora para avaliar os 26 Fatores dos Critérios "A", "B", "C" e "D" com notas de 0 a 10, estão disponíveis a partir do Regulamento desta Modalidade no site do PPQG.

Os Critérios dessa Modalidade do PPQG estão baseados nos Critérios de Premiação da Inovação em Gestão®, copyright da Compumax®.