

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

A excelência no abastecimento como método de redução de perdas na distribuição

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

Durante o biênio 2014-2015 a Região Metropolitana passou por uma grave crise hídrica, sendo necessário intervir no sistema de distribuição e determinar padrões diferenciados de abastecimento de água, de forma a preservar os mananciais existentes e evitar o colapso do sistema. Práticas de gestão diferenciadas foram implantadas para promover a redução de perdas tendo como estratégia de atuação a melhoria da eficiência do abastecimento. As práticas implantadas demonstraram ser eficientes e mesmo passado o período de crise continuam demonstrando bons resultados.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Denominação da organização candidata:
Sabesp - Unidade de Gerenciamento Regional Billings

Trata-se de:
() Organização completa ou
(X) Unidade autônoma ou Divisão de outra organização

Atividades principais da organização candidata:
Distribuição de água
Coleta de esgoto
Gestão comercial e relacionamento com clientes

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):
258
Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.

Ramo de atividade:
Saneamento

Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:
Divisão de distribuição de água e controle de perdas

Endereço principal da organização candidata:
Paulo di Favari, 60 – São Bernardo do Campo

Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:
Fernando Flores Catta Preta

Email: fcpreta@sabesp.com.br

Fone: (11) 4366 8663

Cel: (11) 98685 5280

Nome do principal executivo da organização candidata:
Jair Manoel da Silva

Email: jmanoel@sabesp.com.br

Fone: (11) 4366 8666

Cel: (11) 98690 3767

Razão social responsável pela organização candidata:
Sabesp – Cia Saneamento Básico Estado de São Paulo

Endereço principal da organização responsável:
Rua Costa Carvalho, 300

CNPJ da organização responsável:
43.776.517/0001-80

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. A OPORTUNIDADE

A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão, solucionada pela prática de gestão implementada?

A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada

A UGR Billings pelo próprio histórico de implantação de uma gestão baseada no Modelo de Excelência da FNQ tem seu processo de análise de desempenho e estrutura de promoção da melhoria contínua bastante consolidado. Para tanto tem estruturado um sólido sistema de controle e análise dos processos e seus resultados, o que possibilita a uma análise sistemática e contínua dos fatores de sucesso e das oportunidades de melhoria relacionadas.

O processo de distribuição de água da UGR é acompanhado em tempo real desde a sua reservação até os pontos de entrega, onde as vazões e pressões são continuamente monitoradas.

Mensalmente a UGR realiza reuniões de análise crítica dos indicadores de abastecimento de água e redução de perdas, onde é possível aferir a eficácias dos processos e das ações tomadas.

Como principais indicadores de desempenho destacamos o Índice de reclamação de falta d'água – IRFA, o Índice de águas não faturadas - IANC e o Índice de perdas na distribuição – IPDT. A análise conjunta destes indicadores, juntamente com referenciais comparativos, propiciou a identificação de oportunidades de melhoria que seriam aproveitadas posteriormente.

Com esse conjunto de ferramentas foi possível identificar as necessidades de promoção de melhorias através deste case.

A.1.2 Relevância do problema para a organização

A prática desenvolvida está diretamente relacionada ao Programa de Redução de Perdas da Sabesp,

programa esse de fundamental relevância para a Sabesp a muitos anos, e em especial no momento atual, onde o período de escassez hídrica ocorrido em 2014-2015 demonstrou o impacto na sustentabilidade operacional e financeira da empresa, não só para o público interno, mas para toda a sociedade.

O Programa de Redução de Perdas aqui tratado está diretamente vinculado às Diretrizes Estratégicas Excelência na prestação de serviços e Sustentabilidade. O Programa está associado ao Objetivo Estratégico da Sabesp e Tático da Diretoria “Aperfeiçoar Processos” e faz parte da Macroação Estratégica da Diretoria e da Unidade de Negócio “Reduzir Perdas”. Desta forma podemos perceber o total alinhamento do Programa de Redução de Perdas da UGR com a estratégia da Sabesp.

A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor

Da mesma forma que para a Sabesp, as perdas de água na distribuição e a eficiência dos sistemas de distribuição são questões que afetam e preocupam todas as empresas do setor de saneamento, tanto as operadoras dos sistemas quanto os prestadores de serviços e fabricantes de equipamentos. A escassez de recursos hídricos nas grandes metrópoles e nas regiões áridas, o alto investimento necessário e a falta de mão de obra qualificada, torna o problema das perdas atualmente o fator mais preocupante no setor.

A crise de escassez hídrica ocorrida na Região Metropolitana de São Paulo no período 2014-2015 e a situação atualmente existente nas regiões Norte e Nordeste demonstram a importância de uma gestão eficiente dos recursos hídricos.

As práticas de sucesso relacionadas à redução de perdas na distribuição e à eficiência do abastecimento impactam em todo o setor de saneamento, visto que a Sabesp é referência no setor. Da mesma forma, conforme descrito a seguir, a prática desenvolvida teve parcerias com fornecedores, desenvolvendo conhecimentos mútuos, conhecimentos estes que poderão ser aplicados em âmbito nacional.

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

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

As práticas de análise e solução de causas utilizadas para determinar a implantação das práticas e promoção das melhorias implantadas são as já consagradas e preconizadas pelo Modelo de Excelência da Gestão. Através da análise crítica dos indicadores de desempenho foi possível identificar as oportunidades de melhoria nas práticas e processos relacionados ao abastecimento de água e controle de perdas. Essa prática de análise crítica, através de reunião com componentes da equipe de diversos cargos e níveis já é amplamente utilizado, principalmente em unidades que adotaram o modelo da Fundação Nacional da Qualidade como referência de modelo de gestão.

A.2.2 Trabalho em equipe para solução de problemas

Todos os trabalhos de diagnóstico da maturidade da equipe, assim como dos indicadores de desempenho, foram coordenados pela liderança da UGR, principalmente pelo gerente de Divisão responsável pelo abastecimento de água. Os demais líderes, tais como encarregados, gerente de departamento e demais gerentes de divisão também participaram.

Pelo fato da UGR possuir como processos principais de negócio as áreas de distribuição de água, coleta de esgoto e o de relacionamento com clientes, as análises e conseqüentemente as soluções sempre tiveram participação efetiva de profissionais dos três processos. Os terceiros envolvidos também participavam desse processo quando era pertinente.

As soluções determinadas são disseminadas para toda força de trabalho e colocadas em prática por todo o grupo de empregados, fato esse que, além de potencializar a execução das ações e melhorias, teve um papel motivador muito importante para o andamento das melhorias.

B. A IDEIA

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

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projetos / planejamento

Como já citado, com o processo de análise crítica, foi possível identificar oportunidades de melhoria no gerenciamento dos processos e das pessoas, sempre através da análise dos indicadores, da análise e percepção do clima interno e através da participação de uma relevante parcela das pessoas da FT nas análises.

Diagnosticado e planejado as ações, estas foram estruturadas através de macroações estratégicas, onde o acompanhamento é realizado formalmente a cada três meses em reunião específica. Estas reuniões são coordenadas pela liderança maior da UGR, onde o coordenador presta conta do andamento do plano, discute fatores que interferiram no cumprimento das ações planejadas e são repactuados prazos caso necessário. As ações são registradas no Portal da UN, sendo público para todos os empregados da UGR para toda a Sabesp.

O planejamento e macroações abordaram todos aspectos relacionados a gestão do abastecimento e das atividades de redução de perdas, inclusive aquelas relacionadas a aspectos comportamentais e ao clima interno. É importante enfatizar que o planejamento das ações faz parte da estratégia da UGR, determinada no processo de Planejamento Operacional, onde prazos e recursos são estabelecidos.

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

O planejamento estratégico da empresa, alinhado à sua missão e visão, tinham como foco de atuação a maximização do abastecimento de água, com o objetivo de acabar com as reclamações de falta d'água e a redução das perdas na distribuição.

O sistema não possuía déficit de abastecimento, de forma que os problemas de intermitência de

abastecimento estavam solucionados. O que era necessário neste momento era uma melhor operação do sistema instalado.

Com a implantação de Centro de Monitoramento de Equipamentos Operacionais - CEMEO, o sistema de abastecimento, seus equipamentos e pontos de monitoramento estavam monitorados 24 horas por dia. No CEMEO todas as variáveis do sistema de abastecimento estavam disponíveis para a boa operação e subsidiar a tomada de decisão.

Com o fim dos problemas de abastecimento e a aplicação da melhor tecnologia disponível esperava-se que os resultados melhorassem em sua totalidade, porém isso não aconteceu. Os resultados de perdas não melhoravam de forma significativa, sendo necessário fazer algo diferente. Faltava focar nos aspectos do conhecimento e no melhor aproveitamento do potencial das pessoas.

No primeiro semestre de 2016, houve a necessidade de alteração das gerências, fato esse que além de promover a visão sistêmica do corpo gerencial, provocou também mudanças na forma de gerenciamento da UGR. Essa mudança possibilitou a promoção de uma mudança cultural na unidade, onde a excelência na operação do sistema e o controle de perdas foram estabelecidos como foco da unidade. Ao mesmo tempo em que as melhorias operacionais eram promovidas o atendimento às necessidades do cliente e da sociedade eram atendidos como consequência.

Toda vez que se fala em ações relacionadas a redução de perdas, existe a tendência de remetermos a ações de correção de problemas, principalmente vazamentos. Porém as práticas e ações de eficiência do abastecimento e redução de perdas aborda ações muito mais amplas e complexas. A essência das práticas de gestão implantadas e refinadas na UGR tem um foco voltado para as soluções técnicas e operacionais, onde o aumento da eficiência do sistema de abastecimento permite a redução das pressões que terão como resultados imediatos, principalmente:

- Preservação da infraestrutura, diminuindo vazamentos em redes e ramais;
- Redução da quantidade do volume de água disponibilizado no sistema (VD), preservando os mananciais;
- Redução do consumo de energia elétrica, já que o volume a ser bombeado é menor.

Era necessário, porém, uma mudança estrutural e cultural e para isso a UGR se utilizou de aprendizados e experiências de outras UGR's e outros Departamentos da Unidade de Negócio.

Para subsidiar essa mudança de estrutura era necessário conhecer o perfil de cada um, desde as funções de supervisão até os níveis operacionais. Conhecimento e aptidão foram analisados de forma a potencializar a capacidade de atuação de cada um. As equipes foram reorganizadas e a atuação estratégica de cada uma direcionada com o foco do alcance dos resultados esperados.

Foi criada a célula de engenharia, para direcionar todo o potencial técnico da UGR nas soluções de melhoria do abastecimento.

A retenção e disseminação do conhecimento foi outro aspecto considerado já que os especialistas possuíam os conhecimentos necessários, porém nem sempre esse know how era direcionado na hora e da maneira necessária.

Como consequência tivemos uma relevante melhora nos resultados operacionais

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

A mudança cultural promovida pela alteração de estrutura interna teve como consequências efeitos diretos no clima organizacional. Entre os principais mecanismos de motivação da equipe foi a ampliação da participação da força de trabalho, em todos os níveis, nos processos decisórios e ainda com a aproximação da liderança das equipes de operação e execução, tendo um impacto importante no contexto do clima organizacional.

A liderança da UGR tinha claro que o capital intelectual da força de trabalho era fundamental no processo de transformação das práticas de operação do sistema de abastecimento e só com um clima favorável à inovação seria possível o aproveitamento desse potencial. Com a criação desse clima favorável, ideias foram surgindo de forma natural e implantadas com resultados relevantes. Além das inovações internas fomentadas pelas práticas gerenciais, tivemos como reflexo direto o aumento significativo da participação das equipes nos programas corporativos de valorização e reconhecimento de práticas inovadoras, como a participação no Programa Melhores Práticas da M e nos programas de reconhecimento dos profissionais da Unidade de Negócio, fato que não acontecia antes.

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

A UGR Billings participa ativamente de todas atividades relacionadas a Redução de Perdas, principalmente cursos e Congressos. Através dos Fóruns da MS e da Diretoria M, que acontecem mensalmente, pode conhecer as iniciativas de sucesso de outras Unidades de Negócio também. O critério de escolha de qual fonte será investigada é o nível dos resultados alcançados, o grau de desenvolvimento da gestão da organização e o porte da empresa e do mercado de atuação.

Para a implantação e refinamento das práticas de gestão da distribuição de água, com foco na redução de perdas, a UGR se utilizou de aprendizados e experiências das UGR Guarapiranga, Interlagos e Santo Amaro, da mesma UN Sul, com a adoção de experiências bem-sucedidas naquela organização. Gestão da pressão noturna, implantação de válvulas redutoras de pressão, gestão de vazamentos não visíveis, entre outros são atividades que foram influenciadas e refinadas sob exemplo do benchmarking realizado.

Como exemplo de prática gerencial implantada originada por benchmarking foi a implantação do Centro de Monitoramento de Equipamentos Operacionais, criado na UGR Santo Amaro e que foi um dos aspectos mais relevantes na melhoria da gestão do abastecimento de água.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

Dentro de um ambiente renovado com a força de trabalho motivada, a gestão do sistema de distribuição começou a ser transformada. Entre as principais ações, podemos demonstrar as melhorias da gestão:

- a) Modernização das principais estações de bombeamento da UGR através de Contratos de Performance,
- b) Implantação de VRP's nos principais setores de abastecimento;
- c) Implantação de redes de reforço, substituição de redes antigas e interligações para melhoria distribuição.
- d) Adequação da forma de distribuição, com intensificação da gestão de pressão

Durante esse período essas importantes melhorias operacionais alavancaram um salto nos resultados, e paralelamente se desenhava uma nova forma de operar o sistema, o que garantiria a perenidade e o avanço da evolução. Com a criação do Centro de Controle de Equipamentos Operacionais (CEMEO), já estavam disponíveis toda infraestrutura necessária à boa gestão do sistema, faltando agora a disseminação dos conhecimentos sobre a operação do sistema e desenvolvimento de uma postura proativa, com decisões rápidas e precisas, baseado em informações em tempo real. Os técnicos foram treinados e motivados e uma verdadeira mudança cultural promovida para posicionamento destes diante das situações diárias.

O controle das reclamações de falta de água, as pressões de bombeamento, a situação das VRP's e suas pressões, os níveis dos reservatórios e o controle das manobras de redes estavam totalmente monitorados e disponíveis para servirem de subsídios para a tomada de decisão. Foi desenvolvido então o pensamento sistêmico, possibilitando a análise das situações e relação de causa e efeito do sistema.

Com um padrão de gestão e operação definido e a constância de propósito na busca pelos melhores resultados deixou evidente a necessidade de consolidar uma estrutura de engenharia dentro da UGR. Após análise do perfil dos profissionais foi montado uma célula de engenharia que trabalha exaustivamente na melhoria do sistema, se antecipando aos problemas e apresentando soluções técnicas. Todas essas atividades são executadas de forma contínua, sob a coordenação direta do gerente de Divisão, sendo acompanhada diariamente e analisada criticamente em relação aos seus resultados todos os meses, junto com a gerencia da UGR e demais líderes.

B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios

A nova forma de conduzir a gestão da divisão de distribuição de água e controle de perdas possui características inovadoras, principalmente quando olhamos sobre a ótica da integração das diversas atividades que caracterizam o processo. A característica da UGR que agregou as atividades de operação do sistema, controle de perdas, engenharia de operação e desenvolvimento operacional é inovadora, mesmo dentro da UN.

Nesse ambiente propício para inovação surgiram soluções técnicas e operacionais nunca antes utilizadas. Dentre as práticas desenvolvidas na UGR podemos citar o controle de vazão noturna, aplicado antes mesmo da crise hídrica e aplicado sistematicamente na Região Metropolitana, o fechamento de alças por VRP's e o trabalho com célula de engenharia multifuncional. Essas práticas são inovadoras no inclusive no setor de saneamento, tendo sido selecionadas para ser apresentadas e despertando interesse em eventos técnicos do setor, tais como XII Sibesa e Encontro Técnico AESABESP.

Essas práticas e os expressivos resultados hoje servem como referência para as outras UGR's em relação a controle de abastecimento e redução de perdas.

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

Toda vez que se fala em ações relacionadas a redução de perdas, existe a tendência de remetermos a ações de correção de problemas, principalmente vazamentos. Porém as práticas e ações de eficiência do abastecimento e redução de perdas aborda ações muito mais amplas e complexas. A essência das práticas de gestão implantadas e refinadas na UGR tem um foco voltado para as soluções técnicas e operacionais, onde o aumento da eficiência do sistema de abastecimento permite a redução das pressões que terão como resultados:

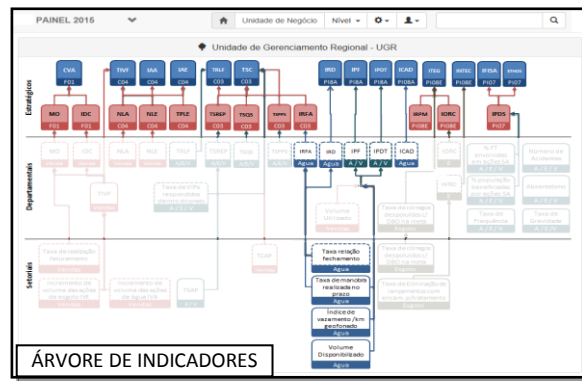
- ✓ Preservação da infraestrutura, diminuindo arrebatados de redes e ramais;
- ✓ Redução da quantidade do volume de água disponibilizado no sistema (VD), preservando os mananciais;
- ✓ Redução do consumo de energia elétrica, já que o volume a ser bombeado é menor

Desta forma podemos afirmar com absoluta convicção que as práticas desenvolvidas pela UGR possuem caráter proativo e foram fundamentais para prevenir problemas no abastecimento de sua área de atuação, pois, além de atender e superar as metas estabelecidas promoveram benefícios que propiciarão impactos positivos, tais como a postergação de investimentos em renovação de infraestrutura e exploração de novos mananciais, economia de energia elétrica em um momento onde este insumo sofre diretamente com a crise hídrica e tem seu custo elevado por isso. Hoje o cliente da UGR tem seu abastecimento de água pleno e regular, mesmo diante das crescentes demandas.

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida

A proposta de melhoria da gestão do abastecimento para redução de perdas implantada na UGR Billings tem como um de seus pilares básicos a agilidade das decisões e das ações. A simplificação dos processos e, principalmente, da integração e interação entre os processos foi fator chave de sucesso. A análise da estratégia também ocorre de forma ágil e simples, com poucos indicadores organizados através de árvore, propiciando análise crítica eficaz.

Tendo o CEMEO como o centro de controle de toda a operação a prática se tornou ágil, com resposta rápida, já que todas as informações necessárias para a tomada de decisão estão disponíveis e integradas, sendo que qualquer mudança de estratégia de abastecimento pode ocorrer de forma simples e a distância.



B.2.5 Enfoque enxuto, visando à simplicidade e ao baixo custo

A simplicidade das práticas de gestão implantadas foram fator primordial para o sucesso e os excelentes resultados obtidos. A necessidade de resultados imediatos obrigava uma abordagem enxuta.

Com as práticas integradas e operacionalizadas no CEMEO, onde os recursos tecnológicos já existiam favoreceu esse aspecto. Os grandes investimentos no sistema de distribuição de água foram através de contrato de performance, onde o processo de contratação é simplificado e os pagamentos realizados após os resultados alcançados.

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

Como já descrito as práticas integradas de gestão do sistema de distribuição e de redução de perdas estão totalmente alinhadas aos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da Sabesp, principalmente o PI-09 – Aumentar a eficiência dos processos operacionais e práticas comerciais, fazendo parte deste o Plano Tático Programa de redução de Perdas. Porém, as práticas descritas vão muito mais além na sua inter-relação, onde podemos destacar:

- ✓ relação direta com as práticas comerciais, aumentando o potencial de vendas e de aumento do faturamento;
- ✓ atuação em conjunto com as áreas de engenharia corporativas, potencializando os resultados;
- ✓ atuação em paralelo com as práticas de relacionamento com a sociedade, onde ao atender a demanda da sociedade local, são abertas portas para atuação social;
- ✓ talvez a mais relevante, a integração com a área de gestão da produção, onde o atendimento e superação das metas de redução de consumo de água, possibilitou a transferência de volumes para áreas com déficit de oferta, possibilitando a manutenção do abastecimento da RMSP.

A cooperação entre as áreas fica explícita e pode ser evidenciada em muitos aspectos, pela própria disseminação das práticas nos fóruns de água da UN, na atuação em conjunto com o Departamento de Engenharia e com a Divisão de Relações com Clientes.

Todas as práticas estão alinhadas aos padrões de trabalho estabelecidos pela Sabesp e os equipamentos implantados seguem o padrão de qualidade da empresa, tendo assegurado assim o pleno atendimento as normas internas e legais.

B.2.7 Aplicação é abrangente e controlada

A disseminação das práticas de gestão implantadas e refinadas permeia todos os processos internos da UGR, inclusive as áreas ligadas a execução de serviços, que servem de área de apoio às atividades de gerenciamento do sistema. É de se destacar a influência que a aplicação das práticas de melhoria do clima organizacional teve em todos os processos. Alguns empregados com potencial técnico diferenciado e estavam executando tarefas mais braçais tiveram a oportunidade de aprender e desenvolver atividades mais técnicas, o que serve de estímulo e reconhecimento. Essa valorização e reconhecimento do potencial individual teve reflexo no desempenho do grupo como um todo, aumentando a produtividade e a qualidade técnica dos trabalhos.

Vale se destacar a influência da filosofia de trabalho implantada no desempenho das parcerias estabelecidas através dos contratos de performance.

Todas as práticas de gestão da UGR estão vinculadas a um ou mais indicadores de desempenho, dos quais seguem uma hierarquia de importância estratégica, onde os indicadores setoriais são acompanhados e analisados no âmbito da Divisão, os Departamentais são acompanhados pela Divisão e também pelo Departamento da UGR e ainda os estratégicos que são acompanhados pela Superintendência.

Estes indicadores de desempenho são organizados em um painel de bordo, de forma onde são estabelecidas suas correlações e inter-relações, formando a árvore de indicadores da UN. Esta árvore, além de servir como link para o banco de dados onde ficam armazenados os resultados, metas, análise crítica e histórico, facilita a análise de relação de causa e efeito entre os mesmos.

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

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

O mecanismo de aprendizado da prática está baseado em dois alicerces básicos da gestão da UGR. O primeiro está no processo de análise crítica do conjunto de indicadores de desempenho, que verifica

sistematicamente o cumprimento dos padrões de trabalho estabelecidos e a sua eficiência. Além disso anualmente ou sempre que necessário é analisado a eficácia dos processos e das práticas, onde, quando necessário são estabelecidos macroações para refinamento das práticas e dos processos.

Outro instrumento importante que alimenta a análise de desempenho global anual é o Relatório de Avaliação dos examinadores dos Prêmios de Gestão, PPQG e PNQS. A cada ciclo de avaliação são promovidas melhorias e refinamentos baseados nas análises.

Como exemplo de refinamentos recentes podemos citar a alteração dos horários da gestão de pressão noturna que estava demonstrando indícios de influência nas reclamações de falta d'água. Outro exemplo de refinamento para melhorar a eficácia do processo foi o estabelecimento de uma macroação para estruturação da célula de engenharia, fruto da análise anual do desempenho Global.

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia

Os principais resultados acompanhados e analisados criticamente, todos os meses, são:

- **Índice de Águas não faturadas – IANC**, que demonstra a quantidade de água disponibilizada no sistema de distribuição e não é efetivamente micromedida no cliente, demonstrando a eficácia do processo de forma abrangente;
- **Índice de Perdas na Distribuição IPDT**, que demonstra o quanto se perde de água no processo de distribuição.
- **Índice de Reclamação de Falta d'água – IRFA**, que demonstra a eficácia do sistema sob a ótica do cliente.

Estes três indicadores, analisados de forma integrada demonstram a eficiência e eficácia das práticas de gestão relacionadas aos processos de distribuição de água e controle de perdas.

Além dos resultados operacionais podemos avaliar a prática pelo impacto econômico financeiro, onde o principal efeito é na redução de custos, principalmente relacionado a redução da compra interna de água, redução do gasto com reparo de vazamentos e redução do consumo de energia elétrica. Esta redução impacta diretamente nos indicadores "Margem Operacional", "Índice de Despesas Convencionais" e "Delta CVA".

C. OS RESULTADOS

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

C.1.1 Relevância dos resultados obtidos

C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria

C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade

Abaixo apresentamos os resultados e sua comparação com o referencial comparativo pertinente (UGR Guarapiranga), conforme preconizado pelo Modelo de Excelência da Gestão da FNQ.

Podemos observar que o ano de 2015, onde saímos de um período de crise para uma situação de normalidade em 2016, a prática de gestão demonstra uma tendência de continuidade da evolução favorável dos resultados, demonstrando a eficiência e eficácia.

ÍNDICE DE ÁGUAS NÃO FATURADAS					↓
2014	2015	2016	atual	RC	
45	44,24	42,66	41,08	51,95	

ÍNDICE DE PERDAS NA DISTRIBUIÇÃO					↓
2014	2015	2016	atual	RC	
412	361	387	372	368	

ÍNDICE DE RECLAMAÇÃO DE FALTA D'ÁGUA					↓
2014	2015	2016	atual	RC	
34	6	9	3,9	6	

Para termos a percepção da relevância dos resultados operacionais relacionados à prática, o volume de água economizado no período apresentado chega a 16 bilhões de litros de água, volume suficiente para abastecer toda a UGR Billings durante 4 meses.

Apresentamos também dos resultados econômico financeiros impactados diretamente:

MARGEM OPERACIONAL					↑
2014	2015	2016	atual	RC	
85,7	82,7	86,2	87,8	76	

DELTA CVA					↑
2014	2015	2016	atual	RC	
-4,6	-12,8	37,1	0,52	36,4	

ÍNDICE DE DESPESAS CONVENCIONAIS					↓
2014	2015	2016	atual	RC	
0,73	0,87	0,87	0,52	0,68	

Com relação ao referencial comparativo a UGR Billings consegue demonstrar competitividade

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

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

Com a implantação das práticas de gestão do abastecimento focado na redução de perdas foram gerados inúmeros benefícios para as partes interessadas, onde podemos citar como mais significativas:

- a) **acionistas:** alcance das metas estipuladas, redução de gastos com energia elétrica pela redução do volume de água bombeado, redução de gastos com manutenção de redes pela diminuição dos níveis de pressão, maior disponibilidade de água para transferência de volumes para área do Sistema Cantareira;
- b) **Sociedade:** preservação de recursos naturais como água do manancial e energia elétrica, menor impacto social com menor número de vazamentos;
- c) **Clientes:** melhoria do abastecimento com menos falta d'água.

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

Podemos citar também como benefícios intangíveis para partes interessadas:

- a) **Empregados:** A UGR Billings recebeu o Prêmio de 1º Lugar no 8º Prêmio de Eficiência Operacional pela maior geração de valor agregado com um aumento de 25,2% no CFROGI (de 13,1% em 2015 para 16,4% em 2016). Menor quantidade de água comprada, redução dos custos de manutenção e redução do consumo de energia elétrica foram os principais fatores. Na premiação é realizado cerimônia solene com a participação de toda a força de trabalho, onde é entregue troféu e um prêmio, geralmente a participação em congresso de perdas, além de um coquetel. Além disso as oportunidades de desenvolvimento e ampliação do conhecimento através de treinamento e troca de conhecimentos também são relevantes, geram visibilidade profissional e aumento da empregabilidade;
- b) **Fornecedores:** desenvolvimento de know how através da troca de conhecimentos com a UGR, principalmente através do contrato de performance, metodologia que vem se consagrando no mercado de saneamento e gerando um diferencial competitivo;
- c) **Setor de saneamento:** talvez seja o benefício de relevância maior da implantação e disseminação das práticas de gestão desenvolvidas, visto que a questão de perdas é o principal problema enfrentado pelas empresas de saneamento do país. Ao implantar uma prática de sucesso e tornando-a pública, estamos colaborando para o desenvolvimento do setor.

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

Glossário

RC: Referencial Comparativo.

RMSP: Região Metropolitana de São Paulo

UGR: Termo utilizado em todo o relatório para discriminar a Unidade de Gerenciamento Regional Candidata.

UN: Unidade de Negócio

FT: Força de trabalho

CEMEO: Centro de Monitoramento dos Equipamentos Operacionais

Referenciais Bibliográficos