

PPQG MIG 2021 clássico
Programa Reinventar- Construindo a percepção de essencialidade do cliente
MS Metropolitana Sul
Fabiana Caonetto Zago

A. OPORTUNIDADE (peso 20)

A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?

A.1.1 Origem da oportunidade

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor ou mercado

A.1.1

A falta de percepção da essencialidade do setor de saneamento pela população a vários anos é discutida em congressos, encontros técnicos e pesquisas acadêmicas. O Planejamento Estratégico 2016-2025 definiu o como Objetivo Estratégico Satisfazer o Cliente devendo os colaboradores promover a satisfação e admiração dos nossos clientes atuais e potenciais, em todas as experiências que tenham com a marca Sabesp, seja através dos produtos, serviços e relacionamentos. Que o foco do cliente seja direcionador para melhorias e inovações na prestação de serviços

No Planejamento Tático de 2019-2023 foi estabelecido o Objetivo Tático C2 - Fortalecer a Imagem da Sabesp, cuja a ação tática era implementar plano de comunicação na M, com foco no fortalecimento da Sabesp.

Desdobrando o planejamento tático para operacional e na etapa análises de cenários e partes interessadas, realizamos pesquisa em campos na qual verificamos 65% dos clientes estavam insatisfeitos com o aspecto comunicação e relatam não receber nenhum tipo de comunicação por parte da empresa; 12% dos clientes não consideram a Sabesp uma empresa responsável com o meio ambiente e reclamam do serviço de esgoto (a céu aberto, vazamentos nas ruas desaguando nos córregos e rios). Através de pesquisas verificamos a preferência do cliente ao pagamento de outros serviços de utilites pois segundo eles "a Sabesp não corta" ou "A Sabesp joga esgoto no rio".

Constatamos neste planejamento que existia pouco conhecimento a respeito dos programas e ações sociais da Sabesp, bem como grande número de reclamações de falta d'água constante (principalmente no período noturno) impactando diretamente o aspecto responsabilidade social.

Na etapa de fomento a inovação decidimos trabalhar de forma inédita para influenciar o cliente visando a priorização da conta de água sobre a demais contas de utilites através da ressignificação do saneamento para geração de valor. Percebemos que a falta de conhecimento e grau de importância dos serviços prestados pela Sabesp à Comunidade precisava ser revertida visando a construção da essencialidade.

A.1.2

A pratica está relacionada com os objetivos estratégicos Gerar Lucro, Satisfazer o Cliente e Fortalecer a imagem da Sabesp. Tamanha a relevância da oportunidade para o êxito da organização, que no programa Pitch Sabesp-Soluções inovadoras de 2018, no qual a Sabesp buscou atrair soluções inovadoras melhorando o serviço ao cliente

e a operação no dia-a-dia, no desafio 1 esperava-se o benefício de Redução da evasão de receita, analisando o perfil do cliente com o tipo de tarifa, categoria aplicada ou outro motivo que gerou a inadimplência. Corroborando ainda na relevância do tema, que no reajuste tarifário calculado pela agência reguladora ARSESP é estipulado uma evasão média, e no caso da Sabesp tiver evasão maior do estabelecido estamos diante de prejuízos e se tiver menor estamos diante de lucro.

A falta de conhecimento e grau de importância dos serviços prestados diretamente com a evasão e inadimplência. Paralelamente a esta situação a crise sanitária do Covid-19 mobilizou o mundo para o combate do vírus, sendo o saneamento básico “essencial para a proteção da saúde humana”.

Houve queda de faturamento da Sabesp devido as suspensões de atividades comerciais, industriais e as empregados em trabalho remoto, em contraponto a manutenção dos custos para tratamento de água e esgoto e distribuição e coleta.

A arrecadação também foi afetada devido a suspensão de reajuste tarifário, suspensão de cobranças de grupos de vulnerabilidade social; limitações das ações gerais de cobrança; restrição a atividades de campo; e cumprimento de metas físicas.

O cenário era complexo pois era necessário assegurar à população o acesso à água e preservar a sustentabilidade da Organização no longo prazo, impactada pela queda substancial de renda per capita e elevação dos índices de desemprego.

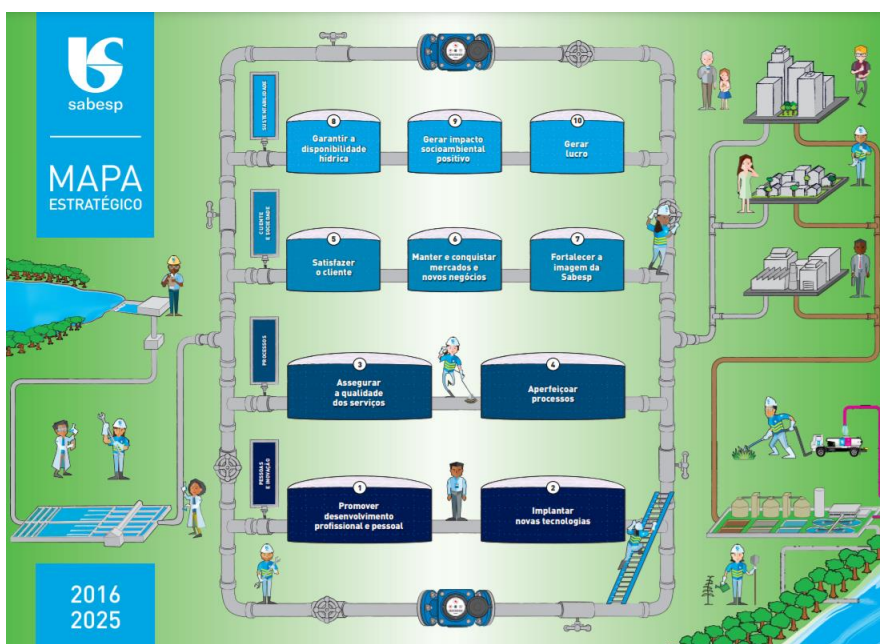


Figura: Mapa estratégico 2016-2025

A.1.3

A prática está diretamente relacionada aos indicadores do GRMD do PNQS N1fn15 Índice de Evasão de Receita e Icm03 Índice de favorabilidade da imagem da organização demonstrando a oportunidade do tema para o Setor. Na estruturação do programa foram utilizadas análises e lições aprendidas de 18 Estados do Brasil, e um case da Argentina e outro da África do Sul, nos setores de saneamento e energia elétrica, nestes estudos verificou-se a importância da liderança comunitária e a análise de estrutura de stakeholders nesses territórios para transformar riscos em oportunidades, fazendo a Implanta das estratégias e sensibilizando a comunidade. Estes estudos foram realizados através de conteúdo e participação em workshops e benchmarking realizados principalmente pela ABES.

No setor energético estudou as estratégias adotadas em comunicação, atendimento a clientes e negociação, das empresas a Engie, Energisa, Light, Enel, Cemig e Sedapal.

O problema foi identificado tomando por base os três principais tipos de valores associados à período de crise, disseminados pela consultoria Bain, o Aspiracional (comportamental / pertencimento / o que isso muda na minha vida); Emocional (experiência / reduzir ansiedade / quais são os sentimentos) e Funcional (consciência / reduzir riscos / o que vai acontecer), cruzado com as matrizes SWOT sobre as tendências de consciência, experiência e comportamento dos clientes em relação ao Saneamento.

Por derradeiro destaca-se a relevância do assunto que constantemente é abordado em encontros técnicos da Abes podendo citar como exemplo os seguintes webinars “Presidente da Sabesp é um dos palestrantes do seminário “Estratégia de Recuperação de Crédito – Como Reduzir a Inadimplência em Tempos de Crise” 29/04/2016 e “ABES Conecta: inadimplência das prestadoras de serviços de saneamento será tema de webinar da CT Regulação e Tarifa” 08/05/2020.

B. IDEIA (peso 45)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

O projeto envolveu transversalmente a organização candidata, envolvendo as áreas comerciais, processo água, processo esgoto e unidades de apoio. Para organização das tarefas desenhou-se 4 eixos direcionadores, cada um deles coordenado por um Sponsor da Liderança. São eles: Comunicação e Colaboração; Conheça a si mesmo e aprenda a reaprender; União de pessoas e automação; e Conectividade e capacidade de atualização, todos com objetivo comum de trilhar caminhos de mudança de cultura práticos de curto, médio e longo prazos, que promovam a percepção e priorização do trabalho da Sabesp junto a Sociedade.

Foi desenvolvido matriz de controle visado estruturar etapas, responsáveis, cronograma, orçamento e avaliação de status de projeto, conforme modelo abaixo.


 PLANO DE AÇÃO REINVENTAR - CONECTIVIDADE E CAPACIDADE DE ATUALIZAÇÃO							
OBJETIVO:		SPONSOR	GESTOR DA META		GESTOR DO PILAR		
Nº	AÇÃO	INÍCIO (P)	TÉRMINO (P)	PREVISÃO MÁXIMA (DEADLINE)	INDICADOR	RESPONSÁVEL	ONDE QUEREMOS CHEGAR COM O INDICADOR
Construção de dashboard global e local - da UN até o cluster de cliente - preditivo e atualizado Nova estrutura de análise de fraude baseada em inteligência de dados e comportamento							
1	Construção de dashboard global e local - da UN até o cluster de cliente - preditivo e atualizado						Para preencher aqui é o seguinte: se meu indicador é Percentual de clientes que utilizam o APP. Aqui nesta coluna colocarei: 20% dos clientes utilizando o APP.
1.1	Algoritmo de aprendizado de máquinas (Machine Learning) para detectar padrões de comportamento do cliente suspeitos (modelo com treinamento a partir dos consumos, comportamento climático da região, tipo de pessoa envolvida, jeito de se expressar, características sociais e afins), ciclo de acúmulos de débitos e a análise de redução deste acúmulo, Ouvidorias/reincidência (Cruzar em mapas temáticos)	01.09.2020	24.11.20	24.11.20	TAM		aumento de R\$ 2 milhões na arrecadação
1.2	Utilizando o formato BPM para que as UGRs acompanhem os indicadores de continuidade do pagamento por etapa do ciclo régua - pessoa, região geográfica, perfil tarifário, UGR, LIM	01.09.2020	24.11.20	24.11.20	TER		Melhoria de 1% na evasão
1.3	Voluntando a usar o que era um prática constante na MS, havia uma célula específica que analisava as Curva A das grandes quedas de consumo e era feita a investigação da causa no menor nível. Para isto é necessário ter fiscalização forte, contrato de inativas com foco no negócio, contrato de caça-fraude por performance, ou seja, ferramentas que tragam garantia de que a micromedida está correta e se o cliente estiver abastecido (inativa) o consumo medido/devido precisa ser cobrado. Processar as fraudes confirmadas em um prazo menor para recuperação efetiva do valorado pós-notificação, "colar no cliente fraudador" para forçar acordos e pagamentos, se fazer presente. Negativar o CPF ou uma ferramenta para reduzir o Score do fraudador e assim limitar o poder de um manador dele na praça	01.09.2020	24.11.20	24.11.20	TAM		30% de fraudes detectadas
2	Ação integrada na prestação de serviços						

Figura: Matriz 5W2H para controle dos planos

ESTRUTURAÇÃO DO PLANO

MATRIZ DE ACOMPANHAMENTO PLANO DE AÇÃO

ETAPA DE ACOMPANHAMENTO	AÇÃO 1	AÇÃO 2	AÇÃO 3	Execução
Preparação	5% de execução das ações	15%	3%	Em andamento
Previsão de execução (cronograma, definir responsáveis e objetivos)	●	●	●	●
Definição dos indicadores, metas e itens de estrat. (indicadores executados sem a necessidade de programa)	●	●	●	●
Burocracia e validações (documentações, necessidade de estrat.)	●	●	●	●
Validações (autorizações, reuniões de alinhamento)	●	●	●	●
Execução				
Status de execução (executada, em andamento, a executar)	●	●	●	●
Prazo de execução (dentro do prazo, fora de prazo)	●	●	●	●
Status de estrat. e meta	●	●	●	●
Realização nos SLAs (SGR / Regional / Setores)	●	●	●	●
Resultados				
Indicadores e meta	●	●	●	●
Impacto das ações (impactos diretos e indiretos)	●	●	●	●
Identificação de Pontos de melhoria (*) (emitir pós diagnóstico)	●	●	●	●
Revisão e atualização nos GAPS das etapas de plano de ação	●	●	●	●
Ajuste dos GAPS concentrados	●	●	●	●

Figura: Matriz de acompanhamento para controle dos planos

Abaixo segue demonstração dos painéis.

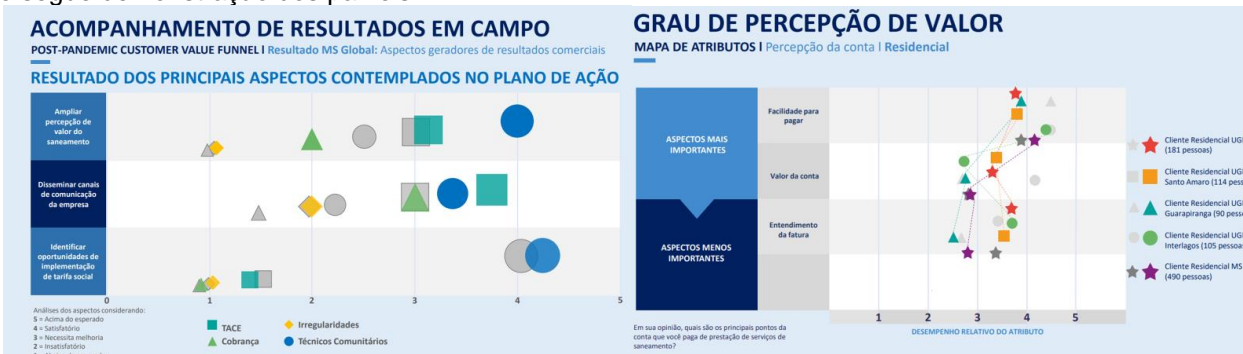
O projeto desenvolveu-se de forma multidisciplinar no relacionamento com clientes, buscando a manutenção da arrecadação, estabilidade de evasão e estratégias para a inadimplência, para construir valores saindo das soluções circulares. E para isso, repensar a forma de atuar com o cliente residencial representado por suas diferentes personas e pequnos comércios.

B.1.2

O programa teve início em 2019, está sistematizado e existe o ciclo de aprendizado no qual mensalmente a pratica é preparada, executada, apurado os resultados e identificados os gap e melhorias.

Na apresentação do diagnóstico é realizada em reuniões mensais para análise das ações em curso e definição de próximas etapas, envolvendo as equipes dos quatro pilares de atuação e a alta administração da MS. Concluídas as etapas de diagnóstico, são deflagrados planos de ação para o próximo ciclos, os quais são medidos pelo indicador % de realizações das atividades planejadas.

Visando a comunicação foi desenvolvido o painel de acompanhamento de resultados em campo, envolvendo inclusive os terceiros dos contratos de irregularidade, leitura e cobrança, além dos técnicos comunitários.



Figuras: Dashboard de acompanhamento

A etapa de diagnóstico teve 142 horas de entrevistas com clientes das 4 Unidades de Gerenciamento Regional (UGR), 42 horas de acompanhamento das equipes em campo e plano de ação com a participação de equipes, gestores e líderes da MS, 281 clientes entrevistados, 10 acompanhamentos de campo e 17 pessoas envolvidas.

Foram utilizados recursos de:

- POST-PANDEMIC CUSTOMER VALUE FUNNEL,
- MAPA DE ATRIBUTOS,
- Matriz de GRAU DE PERCEPÇÃO DE VALOR RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS,
- Spiral Dynamics,
- SWOT,
- 5W2H.

Destaca-se a utilização da Economia Comportamental no ramo de marketing na influência do cliente para a ressignificação do saneamento.

O mapeamento do nível de consciência dos clientes visou identificar comportamentos dos clientes, de acordo com sua percepção de valor do serviço de saneamento e o quanto essa percepção influencia na priorização do pagamento das contas. Bem como, antecipar potencialmente necessidades e mudanças e contribuir para o diagnóstico comercial da cultura das áreas atendidas. Para isso foram considerados as oito personas identificadas na metodologia do Spiral Dynamics.

Usou-se ainda do funil de valores de clientes, identificando os aspectos operacionais, emocionais e funcionais na forma de tradução dos atributos/requisitos da parte interessada, associado a práticas reconhecidas como a análise SWOT e 5W2H.

Além dos métodos citados, a prática foi disseminada através do workshop de sensibilização com toda a força de trabalho, distribuindo responsabilidade para várias áreas.

Convém ainda mencionar, que, cada eixo desenvolveu-se através da metodologia scrum.

B.1.3

Para a estruturação da metodologia foram utilizadas e analisadas as seguintes fontes de referência:

- a) Consulta acadêmica de metodologias, tutoriais e palestras on-line.
- b) Estudo de cases e indicadores comerciais da Embasa.
- c) Benchmarking sobre a estruturação de uma equipe ágil utilizando o método Scrum em empresas do ramo financeiro.

Estas análises utilizaram a estratégia de integração e colaboração para fortalecer o Modelo de Gestão oriunda do Planejamento Tático 2018-2022.

A prática tem conhecimentos relevantes relacionados programa Gestão de Conhecimento são “Gestão da satisfação e insatisfação de clientes” e “retenção e prospecção de clientes para clientes e produtos”.

Ademais proporcionou conhecimento relevante a todos os atores da prática, sobretudo ao analisarmos a correlação com o plano de desenvolvimento da força de trabalho e o Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL). Os perfis associados ao líder da Sabesp ressaltam aspectos amplamente empregados e desenvolvidos no Reinventar, a saber: visão sistêmica, visão de negócio, gestão orientada a resultados, tomada de decisão, gestão de pessoas, relacionamento com stakeholders, inteligência emocional, gestão de mudanças e inovação.

B.2. Como funciona a prática de gestão? O Resumo do Case no Formulário deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

B.2.3 Enfoque inédito

B.2.4 Enfoque proativo estimulando a prevenção

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

B.2.6 Aplicação é abrangente suficientemente e controlada

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

B.2.1

Foi aplicada na Unidade de Negócio no universo de população de 4,8 milhões e 1,3 milhões de ligações de água. Utilizou-se como metodologia o Funil de análise comercial para avaliação dos 3 principais valores que influenciam nas decisões dos clientes e tem impacto nos indicadores comerciais.

O programa foi segmentado em três etapas, a saber: diagnóstico global; abastecimento da estratégia e implantação. Na etapa Diagnóstico global foi realizada através 142 horas de entrevistas com clientes das 4 Unidades de Gerenciamento Regional (UGR), 42 horas de acompanhamento das equipes em campo e plano de ação.

Na etapa abastecimento da estratégia utilizou-se as metodologias Customer Value Funnel, Spiral Dynamic e Swot, na imagem abaixo demonstrando a estruturação dos planos de ação e sua correlação com as metodologias.

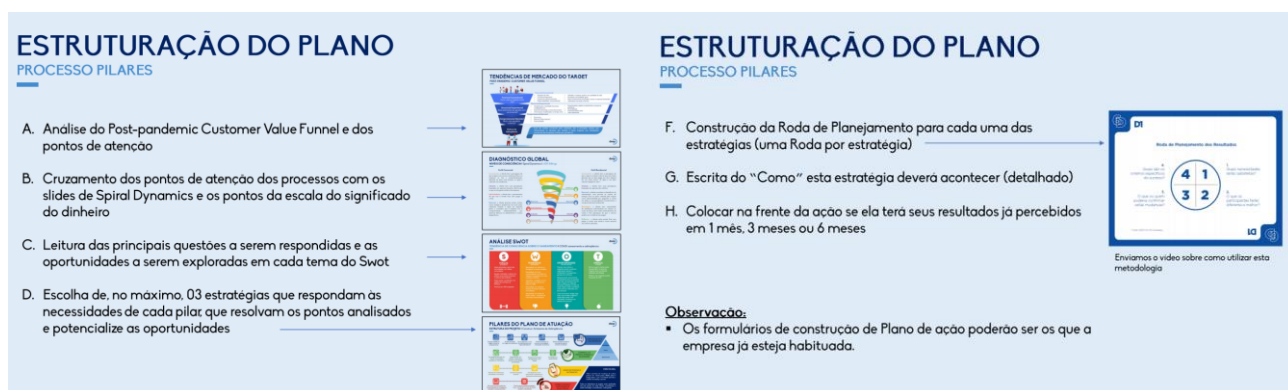


Figura: Estruturação do Plano

A implantação da estratégia é realizada através de 4 pilares de atuação, todos visando construir o ambiente de Adimplência. Abaixo demonstra-se as ações de cada pilar.



Figura: Planos de Ação

B.2.2

Um aspecto de originalidade que representa ruptura radical na forma de gerir foi a utilização da Economia Comportamental, com base de dados em escala inédita no mundo para o setor de saneamento, visando entender a linha de raciocínio das pessoas na hora da decisão de priorização das contas visando influenciar o público-alvo para que eles escolham preferencialmente o pagamento da fatura de água.

Segunda Wendy De La Rosa, cientista da Universidade de Stanford e fundadora do Common Cents Lab, durante o evento Silicon Valley Conference, da StartSe, “Engenheiros constroem e consertam, designers desenham e cientistas comportamentais buscam entender como uma pessoa média reage a determinado estímulo. Grandes empresas de tecnologia nos EUA estão criando departamentos de economia comportamental para entender os motivos de as pessoas comprarem ou não seus produtos”, diz a cientista.

No setor de saneamento esta ciência ainda não é aplicada. No projeto saímos das soluções tradicionais e através de Pequenas intervenções para promover mudanças de comportamento usando insights da economia comportamental – prática conhecida como “nudging”.

Outra ruptura foi a adoção da metodologia do funil de valores de clientes, identificando os aspectos operacionais, emocionais e funcionais na forma de tradução dos atributos/requisitos da parte interessada, associado a práticas reconhecidas como a análise SWOT e 5W2H.

B.2.3

Em Levantamento do Banco Mundial foi apresentada experiências positivas durante crises hídricas na Colômbia, Costa Rica e Estados Unidos utilizando a economia comportamental. Nestes cases a economia comportamental pode ajudar as pessoas a tomar decisões melhores tanto para elas quanto para a sociedade.

O enfoque inédito do Reinventar é na aplicação da economia comportamental para formação da cultura da adimplência, a economia comportamental não parte do princípio de que as pessoas são perfeitamente informadas e que agem sempre com objetivo de conseguir o melhor para si mesmas. Na economia comportamental, os limites da racionalidade são reconhecidos e entende-se que há diferentes formas de motivar um comportamento. A economia comportamental aplicada ao adimplemento das faturas contribui com a sustentabilidade da empresa, visto que a evasão está contida no mapa estratégico e na composição da tarifa pela Agência Reguladora. Destaca-se ainda, que, no EVEF para realização dos contratos de programa considera-se a evasão.

B.2.4

Mensalmente é correlacionado o customer value funnel com os planos de ações, visando monitorar o andamento das ações prevenindo de possíveis riscos.



O customer value funnel é um importante método de pesquisa usado para identificar o produto e serviço é percebido pelos clientes. O principal objetivo é compreender a relação entre o comportamento do cliente e a tomada de decisão, visto que apenas 30% da tomada de decisão têm influência racional, enquanto os outros 70% da escolha são puramente emocionais.

Uma vez identificado estes valores preventivamente atuamos através de nudging mitigando e prevenindo o comportamento inadimplente do cliente.

Figura: Correlação dos planos de ação com customer value funnel

B.2.5

A utilização de metodologia ágil Scrum para os planos de ações permitiram a avaliação da prática com correções de rumo rápidas e eficazes.

Semanalmente os responsáveis por cada eixo avalia com time os resultados das ações, e planejam os trabalhos da próxima semana.

Mensalmente a alta liderança reúne-se para avaliação do diagnóstico e validação dos próximos passos.

Anualmente, no planejamento operacional, é realizada a análise geral do projeto.

A qualquer momento diante de uma situação emergencial o comitê do programa reúne-se para tomada de decisão.

B.2.6

O programa envolve todas as Unidades de Gerenciamento Regional da Unidade de Negócio, além dos Departamentos de apoio, sob coordenação do Departamento de Planejamento, representado pela gerência da Divisão de Controle de Consumo. Estão envolvidos na prática a Força de Trabalho, Clientes, Fornecedores, Sociedade e Acionista.

Os diagnósticos com definição de etapas, atividades, documentos vinculados, mecanismos de controle garantem a execução do padrão.

O acompanhamento e o controle são realizados através de Workshops, Informativos Virtual e disseminação in locu, gerando assim, maior autonomia para tomada de decisão, agilizando a solução dos problemas e minimizando as perdas produtivas.

A prática de gestão foi elaborada e implantada de forma padronizada e as atividades foram disseminadas para as Partes Interessadas.

Mede-se o desempenho do programa através dos indicadores com meta: Faturamento Bruto, Arrecadação, Taxa de arrecadação por m³ medido - TAM, Índice de reclamações de problemas totais- IRPT e Índice de Satisfação do Cliente-ISC. Os padrões gerenciais da prática estão integrados ao sistema de padrões da organização citando os mais relevantes:

- Manual do cliente Sabesp,
- Procedimentos Empresariais -MR0055 - ACATAMENTO DE MANIFESTAÇÃO v.2,
- Procedimentos Empresariais -MK0010 - PROCESSO COMERCIAL - SUBPROCESSO CADASTRO v.16,
- Procedimentos Empresariais -MK0021 - PLANO DE CONTINGÊNCIA DE RISCOS COMERCIAIS v.3,
- Procedimentos Empresariais -MK0016 - PROCESSO COMERCIAL - SUBPROCESSO ATENDIMENTO AO CLIENTE v.75,
- DELIBERAÇÃO ARSESP Nº 106, de 13-11-2009.

Estão destacadas a seguir as demais ferramentas de gestão utilizadas para garantir a disseminação da prática as partes interessadas pertinentes:

- Acionistas: Análises críticas, Fórum de Vendas da Unidade de Negócio com a participação das lideranças e pessoas chaves.
- Sociedade: Reuniões dos agentes comunitários com as lideranças da sociedade.
- Fornecedores: Reuniões Mensais com os Administradores de Contratos, Planejamento Anual e Análise crítica mensal das vistorias em campo.
- Força de Trabalho: Reuniões semanais de acompanhamento, Workshops, Divulgação no Workplace e Jornal eletrônico.
- Clientes: Comunicação via TACE e equipes operacionais.

B.3. Como a avaliação e melhoria da prática de gestão é ou foi realizada depois de implementada?

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

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão

B.3.1

O programa envolve todas as Unidades de Gerenciamento Regional da Unidade de Negócio, além dos Departamentos de apoio, sob coordenação do Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais, representado pela gerência da Divisão de Controle de Consumo.

O programa está estruturado em ciclos semanais, mensais e anuais.



Anualmente é realizado o Diagnóstico das soluções do mercado e desenvolvimento de soluções e conteúdo, verificando a visão macro do projeto.

Mensalmente é realizado o levantamento de dados comerciais (arrecadação/inadimplência/evasão), assim como os serviços de campo (acompanhamento das equipes e entrevistas com clientes), gerando relatórios estruturados para tradução dos requisitos das partes interessadas, evolução dos indicadores previstos e indicativo dos GAPs-alvo para planos de ação de cada eixo do projeto.

Semanalmente os responsáveis por cada eixo avalia com time os resultados das ações, e planejam os trabalhos da próxima semana.

A prática está sistematizada e existe o ciclo de aprendizado no qual **mensalmente** a prática é preparada, executada, apurado os resultados e identificados os gap e melhorias. A cada ciclo é elaborado um diagnóstico impresso que é discutido em reuniões mensais com a alta liderança da MS, corpo gerencial, pessoas chave e toda a equipe envolvida no programa, com apresentação do Mapeamento previsto x realizado das ações em curso, identificando desvios, oportunidades de melhoria e conseqüentes ações corretivas.

Citamos como melhorias implantadas no ciclo de 2020 decorrentes do sistema de avaliação:

- A customização das estratégias de negociação por perfil de clientes, com atualizações mensais da amostra pesquisada para tornar mais assertiva as ações deflagradas pelas equipes de cobrança administrativa.
- A digitalização dos canais de relacionamento que traduz a realidade do mercado, tendo acelerado a implantação do conceito omnichannel na MS, já dispo de contratos de Chatbot e SMS ativos.
- A agilidade na interação com os clientes e ações personalizadas representam inovação que traduz os requisitos dessa fundamental parte interessada, promovendo a disseminação dos serviços prestados pelo setor junto à população e poder concedente.

Como Melhorias Implantadas no Ciclo 2021 temos:

- Desdobramento no Scrum específico para novas soluções de cobrança
- Scrum de tratativa do estoque de débitos
- Desenvolvimento do Eixo Marketing

B.3.2

Mede-se o desempenho do programa através dos indicadores:

- Faturamento Bruto,
- Arrecadação,
- Taxa de arrecadação por m³ medido - TAM,
- Índice de reclamações de problemas totais- IRPT e
- Índice de Satisfação do Cliente- ISC

C. OS RESULTADOS (peso 25)

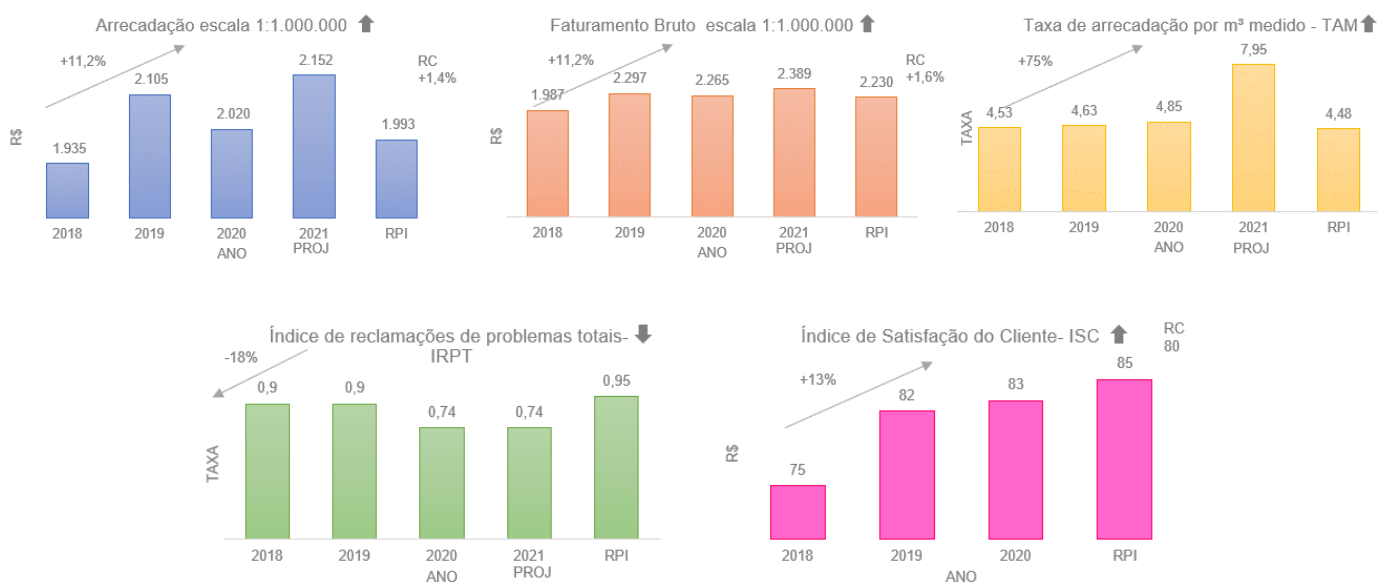
C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática. O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.1.1 e C.1.2

Em consequência ao implemento da prática PROGRAMA REINVENTAR- CONSTRUINDO A PERCEPÇÃO DE ESSENCIALIDADE temos como principais resultados tangíveis obtidos:



Convém ressaltar, que, a prática mudou o patamar competitivo da Unidade de Negócio, trazemos à baila como referencial comparativo para arrecadação e faturamento visando demonstrar que os resultados da prática possuem nível mundial o estudo do Banco Mundial (disponível em <https://brasil.elpais.com/economia/2021-06-09/banco-mundial-preve-crescimento-de-45-no-brasil-abaixo-da-media-regional.html>) que prevê um crescimento de 4,5% no Brasil, 5% no México e 6,4% na Argentina, para 2021. No caso do Brasil, isso bastaria para recuperar a perda de 2020 (-4,1%), mas não para o México e Argentina, que foram muito castigados em 2020, com retrocessos de 8,3% e 9,9%. Na Argentina, a recessão recorde por causa da pandemia agravou uma crise que já se arrastava havia dois anos, o que levou o PIB a um nível similar ao de 2009.

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

C.2.1

São benefícios intangíveis:

Cliente: Atendimento personalizado e multicanal, de forma simplificada, de fácil acesso e com linguagem clara e adequada para cada perfil de cliente. Mesmo padrão de linguagem, conteúdo e qualidade em todos os pontos de contato. Atendentes e profissionais qualificados, agindo sempre com cordialidade e simpatia. Pós atendimento eficaz.

Força de Trabalho: escuta ativa, contato visual, acolhimento e comprometimento com a resolução das demandas e dores do cliente. Sinceridade e transparência na prestação dos serviços em todos os pontos de contato. Conhecimento das preferências do cliente e utilização do feedback para melhoria contínua.

Poder concedente: IMPACTO SOCIAL pelos projetos e programas que beneficiam a população, com ampla comunicação e abrangência, gerando no cliente o sentimento de retorno/benefício aos valores das contas pagas.

Sociedade: A sustentabilidade financeira da Companhia garante a capacidade de investimento em obras que beneficiam toda a sociedade: ex Novo Rio Pinheiros.

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados? Resumir a importância das lições para outras organizações.

C.3.1 Lições aprendidas

C.3.1

Aprendemos que 97% dos clientes não conheciam as ações e programas da Sabesp em benefícios da população assim como a importância dos produtos Sabesp. Esta lição nos ensinou a grande importância da Comunicação personalizada nos pontos de contato com os clientes.

Outro ponto importante é 54% dos clientes relatam não entender a conta e a composição dos valores.

Estas constatações foram realizadas observando primeiramente pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado; e, posteriormente, através de coleta de dados acerca da influência da “responsabilidade social” no comportamento do cliente e por fim da observação dos resultados dos indicadores.

O Aspecto essencialidade, quando o clientes relatam priorizar, em casos extremos, o aluguel, a energia elétrica e a alimentação, uma vez que “com a água eles têm mais flexibilidade”, pode ser revertido no momento que é percebido valor ao nosso produto e que haja um sentimento da sociedade do entendimento da fatura, do valor cobrado e da necessidade do pagamento para sustentabilidade do serviço de saneamento.

O programa Reinventar busca em sua essência alavancar a arrecadação, reduzir a evasão e desenvolver a cultura de adimplência, o que se traduz na identificação de oportunidades de expansão na prestação de serviços, relacionados ao ODS 6- Água Potável e Saneamento e ODS 3- Boa saúde e bem-estar, com a regularização de áreas irregulares, passando a fornecer água de qualidade (programa água legal) e coleta de esgoto (programas córrego limpo e novo Pinheiros), em tarifa adequada à realidade socioeconômica do público atendido (tarifa social). O ODS 16 (Paz, justiça e instituições fortes) também tem relação ao desenvolver a cultura de adimplência e adotar mecanismos de controle a fraudes e perda de água e faturamento, todas estas ações contribuem para o ODS 11 Cidades e Comunidades Sustentáveis.