



# I. PPQG 2021 MIG SUPERAÇÃO

O MIG Superação visa a captar reconhecer e disseminar, na forma de "cases", programas exemplares de superação de condições extraordinárias que desafiaram a organização e que foram implantados nos últimos três anos encerrados ou no ano corrente, nas próprias organizações candidatas.

Os "Critérios MIG Superação", que são usados na avaliação dos "cases" inscritos, encontram-se na próxima seção. Estão alinhados ao modelo "Critérios 4em1 do PPQG - As Melhores de Gestão em São Paulo -", que avaliam a qualidade da gestão completa da organização.

AS INFORMAÇÕES DE ORGANIZAÇÕES E "CASES" CANDIDATOS SÃO CONFIDENCIAIS, DE ACORDO COM O CÓDIGO DE ÉTICA DO IPEG. SOMENTE OS FINALISTAS E VENCEDORES SERÃO ANUNCIADOS. TODAS AS CANDIDATAS RECEBERÃO FEEDBACK.

I. ELEGIBILIDADES E COTA DE INSCRIÇÃO. Clique abaixo para saber todas as condições. Em até 45 dias após a inscrição, o autor já saberá se seu "case" é um Finalista escolhido para apresentá-lo ao público e Juízes.

<https://drive.google.com/file/d/13OaEZVcHiqRNntsi72nH7e0X4Af9Xj7c/view?usp=sharing>

## II. ETAPAS

Clique abaixo para conhecer o funcionamento das 2 Etapas de avaliação.

- 1) Avaliação preliminar do "case" escrito e determinação de FINALISTA (Banca Examinadora)
- 2) Apresentação dos Finalistas ("LIVE MIG") e seleção dos vencedores (Juízes)

<https://drive.google.com/file/d/1bgJw6G5ldgRgw0T9D70gfLPy2GG0m02b/view?usp=sharing>

O endereço de e-mail abaixo deve ser o do Autor do Case e ele será usado para comunicação com o IPEG e para garantia da unicidade do "case" e do Autor. O Formulário só será SUBMETIDO, ao final do preenchimento, por meio do botão ENVIAR e poderá ser alterado até o pagamento da cota de inscrição.

E-mail \*

arfsilva@sabesp.com.br

## II. Critérios MIG SUPERAÇÃO

Saiba como o "case" descrito neste Formulário será avaliado pela Banca Examinadora na 1a Etapa e depois, caso ele seja declarado Finalista, como ele será avaliado pelos Juízes na 2a Etapa, de Apresentação Pública na "live" MIG.

## 1) CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA SÍNTESE DO PROGRAMA (Peso 30% na nota geral) -

### Etapa 1

#### I. DESCRIÇÃO DO ENFOQUE DO PROGRAMA (70% do peso)

Fator 1: Supervisão - estrutura de controle com participação de controlador, cenários potenciais e impactos esperados

Fator 2: Planejamento - plano de superação e de comunicação e método de definição desses planos

Fator 3: Agilidade de adaptação - sistema de trabalho, processos e produtos

Fator 4: Inovação - de produtos ou processos, incluindo de gestão

Fator 5: Tratamento de impactos - partes interessadas mais impactadas e impactos

Fator 6: Aprendizado - recomendações sobre o que Adotar e o que Evitar

Notas possíveis para cada Fator:

0: Não informa

1: Inteiramente superficial

4: Mais de um aspecto faltante ou superficial 7: Algum aspecto faltante ou superficial

10: Aspectos bem consistentes

#### II. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA (30% do peso)

Fator 1: Indicadores e informações aplicáveis ao programa: Econômicos, Clientes, Mercado ou Processos

Fator 2: Indicadores e informações aplicáveis ao programa: relativos às Pessoas, Sociais ou Ambientais

Notas possíveis para cada Fator:

0: Não informa 1: Incompleto 4: Faltam quantitativos

7: Resultados significativos 10: Resultados excepcionais

## 2) CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO PÚBLICA (Peso 70% na nota geral) -

### Etapa 2

#### I. APRESENTAÇÃO DO ENFOQUE DO PROGRAMA (70% do peso)

Fator 1: Enfoque: Supervisão, Planejamento, Agilidade de adaptação, Inovação e Tratamento de impactos

Fator 2: Exemplaridade: Ensina lições sobre o que Adotar e o que Evitar

Fator 3: Qualidade da apresentação: Objetividade, Clareza e Domínio

Notas possíveis para cada Fator:

0: Não informa

1: Inteiramente superficial

4: Mais de um aspecto faltante ou superficial 7: Algum aspecto faltante ou superficial

10: Aspectos bem consistentes

#### II. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA (30% do peso)

Fator 1: Indicadores e informações aplicáveis ao programa - Econômicos, Clientes, Mercado, Processos ou Produtos

Fator 2: Indicadores e informações aplicáveis ao programa - relativos às Pessoas, Sociais ou Ambientais

Notas possíveis para cada Fator:

0: Não informa 1: Incompleto 4: Faltam quantitativos

7: Resultados significativos 10: Resultados excepcionais

## III. Síntese do Programa de Superação

Fornecer informações sobre a organização e sobre o "case" candidato ao MIG SUPERAÇÃO. As informações poderão ser editadas pelo Autor até o pagamento da "Cota de Inscrição", quando o "case" será repassado para a Banca examinadora. A Banca tem 45 dias para informar se o "case" é um finalista ou não.



## 1) INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

### Nome da organização \*

Nome simplificado da organização responsável em que a prática foi implantada.

Sabesp

### Tipo de organização \*

Informar se é uma organização completa ou parte dela - subdivisão, repartição, unidade, filial ou similar.

- Empresa, instituição, autarquia ou órgão público completo ou organização afim
- Subdivisão, repartição, filial, unidade, subdivisão ou afim de uma das organizações acima

### CONFIRMAR a atuação de alguma forma no Estado de SP \*

Para ser elegível, a organização deve beneficiar diretamente alguma parte interessada estabelecida no Estado de S.Paulo - proprietário, mantenedor ou instituidor, cliente, usuário, fornecedor, sociedade, funcionário ou assemelhados.

SIM, CONFIRMAMOS

### CNPJ Responsável \*

Informar o número completo com pontos, barra e traço xx.xxx.xxx/xxxx-xx

43.776.517/0420-01

### Razão Social Responsável \*

Razão Social completa relativa ao CNQJ informado.

Cia de Saneamento básico do Estado de São Paulo

**Endereço principal da organização \***

Informar endereço completo (logradouro, cep, bairro, cidade, estado) onde ou de onde as principais atividades são realizadas.

Rua Sumidouro, 448 - Pinheiros - São Paulo - SP - CEP 3388-9000

**Atividades principais \***

O que a organização comercializa, produz ou presta de serviços, entrega ou distribui para os clientes.

Presta serviços de distribuição de água, coleta e tratamento de esgotos.

**Qtde de pessoas na força de trabalho \***

Trata-se da qtde de pessoas da organização candidata.

13.000

**2) INFORMAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE SUPERAÇÃO****Nome do Programa \***

Denominação simplificada do programa, sistemática, processo, projeto, prática ou iniciativa de gestão para superação de condições extraordinárias que desafiaram a organização.

Cobrança Ágil

**Objetivo do Programa \***

Sintetizar para que serve o programa.

Reestruturar e otimizar as ações de cobrança.

**Nome do autor deste "case" \***

Esse autor apresentará o case caso seja declarado finalista.

Antonio Roberto fernandes da Silva/Eliane R.M. Horcaio/Carlos R.G. Francesquine

**Número do celular do autor \***

O autor poderá ser contatado pelo IPEG em caso de necessidade. Colocar DDD e número.

---

**Nome do dirigente responsável \***

O dirigente responsável é aquele que endossa as informações prestadas.

---

**E-mail do dirigente responsável \***

O IPEG copiará ao dirigente responsável as trocas de emails com o autor.

---





## Síntese da implantação e funcionamento do Programa de Superação \*

Preencher este campo com "Ver pdf" caso essa Síntese seja entregue em arquivo PDF ÚNICO via link da nuvem, a ser informado no campo após no próximo bloco, OU escrever a Síntese neste campo. Resumir o surgimento e a constatação da condição extraordinária, a avaliação de mudanças em cenários (político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal), as partes interessadas mais impactadas e os impactos positivos ou negativos esperados. Destacar a estrutura e sistema de supervisão da situação e do programa com acompanhamento do controlador. Citar os principais planos de superação e de comunicação elaborados até então e o método de planejamento, destacando as etapas mais críticas e as principais ações gerenciais implementadas. Destacar as principais reconfigurações da estrutura e das operações administrativas e de produção e de produtos realizadas e prazos envolvidos, destacando eventuais inovações e seus benefícios. Resumir, se houver, ações mitigatórias de impactos negativos a partes interessadas afetadas pelo programa e também, se houver, pela própria condição extraordinária. CONSULTE A SEÇÃO ANTERIOR DESTA FORMULÁRIO PARA CONHECER OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DESSA SÍNTESE. O limite desse campo equivale a 3 páginas de texto formato A4, fonte Arial, tamanho 10, espaço simples.

A prática consiste em aprimorar o sistema de cobrança da OC, tanto do rol comum, quanto do rol especial (grandes consumidores). O objetivo é melhorar a comunicação com os clientes, fortalecendo a imagem da Companhia, bem como diminuir a inadimplência. O atual cenário mundial de recessão econômica fez com que a OC revisasse os seus processos com o intuito de mitigar os impactos da crise.

Para o rol comum foi feito um estudo com a segmentação dos clientes em relação ao seu perfil de pagamento, onde pudemos identificar os que tem maior tendência em ser inadimplentes e, conseqüentemente, migrar para o nosso contrato de cobrança administrativa, gerando custos para o recebimento das contas em atraso. O objetivo é aumentar a comunicação da cobrança com este público alvo para que eles deixem de ter o perfil com tendência à inadimplência.

Para o rol especial foi feito um redesenho da régua de cobrança já existente, tornando-a automatizada, com mais etapas de comunicação aos clientes e, também, de mais fácil gestão, através do sistema Viabiliza. Este sistema contém diversas funções que facilitam o trabalho da área de cobrança, tais como: controle de e-mails e cartas enviados; banco de ligações com restrições para supressão; clientes com cobrança jurídica; emissão de relatórios; e página para acompanhamento de resultados. Vale ressaltar que o sistema de cobrança prevê desde a cobrança via e-mail até a supressão da ligação de esgoto.

Exemplo de ações definidas nessa prática são:

Priorização do corte do Rol Comum: Garantindo corte / supressão dos imóveis priorizados, com maiores débitos, que passaram pelo contrato de cobrança, mas que por algum motivo, não foi feito, forçando o cliente a negociar o débito;

Supressão de esgoto do Rol Comum: Grandes clientes comerciais em TL 1 que estejam suprimidos por débito e fazendo uso de 'fonte alternativa', atuamos fazendo a supressão do esgoto, forçando o cliente a negociar seu débito e, eventualmente, voltar ao abastecimento Sabesp;

Extrato A para o público alvo definido (análise de perfil de pagamentos), com débitos em aberto a partir de 15 dias: Cobrança do débito em aberto antes de entrar na régua de cobrança, com envio de correspondência contendo os valores e o código de barras para pagamento. Além disso, essa ação impacta em redução de despesa com o contrato de risco;

SMS para o público alvo definido. Um SMS é enviado 5 dias antes do vencimento da conta e outro SMS é enviado 5 dias após o vencimento da conta: Como o público alvo definido é de clientes que entram na régua de cobrança, ajudamos o cliente e ter maior controle de seus vencimentos e evitamos que ele se torne inadimplente e tenha o corte do fornecimento de água;

Régua de cobrança para os clientes do Rol Especial: Os clientes passarão a ser cobrados de seus débitos em aberto e se não negociarem poderão sofrer corte ou supressão.

O planejamento e acompanhamento das ações foi feito através de um grupo interdisciplinar de trabalho



denominado Águias da Cobrança, inicialmente, com reuniões semanais, como ferramenta de controle das ações. O atual cenário potencial é o de recessão econômica agravado pela pandemia, onde precisamos aumentar as ações de cobrança, e os impactos esperados com a implementação da prática é mitigar a queda na arrecadação da OC.

O planejamento das ações teve início com a apresentação de um Pitch Elevator focado em incrementar o faturamento e a arrecadação da Unidade de Negócio, onde todas as UGRs apresentaram suas ações de forma isolada. A partir daí as ações foram agrupadas por processos e foram formados os times ágeis. O Time Águias da Cobrança realizou todo o planejamento por meio de métodos ágeis, definindo o backlog dos produtos a serem entregues, definindo o MVP - Mínimo Produto Viável, estabelecendo as metas de cada um dos releases, realizando as sprints para acompanhamento do que estava sendo feito.

Toda a comunicação foi feita por meio de representantes dos times com interface nas UGRs, que são as áreas operacionais da Unidade de Negócio, utilizando-se de diversas ferramentas, tais como, reuniões online, e-mails, grupo de WhatsApp, etc. Para a força de trabalho da Unidade de Negócio, a comunicação foi feita através do informativo diário online, MN Informa e com o boletim Ágil Comunica. Para a principal executiva da Unidade de Negócio, a comunicação foi feita em reuniões específicas do CQG - Comitê da Qualidade da Gestão, onde era feita apresentação de um Pitch com as principais ações e resultados.

Devido à crise pandêmica da Covid 19, mais do que nunca, foi necessária muita agilidade na elaboração e implantação das ações para reverter resultados negativos de arrecadação e evasão. Ao utilizarmos o método ágil, os ciclos de planejamento e execução foram encurtados, para que antecipássemos resultados positivos, ou, caso ocorresse algum erro, que fosse corrigido rapidamente, ou seja, errar rápido e aprender rápido. Nesse sentido, a formação de times multidepartamentais com especialistas em diversos processos, foi fundamental para que houvesse agilidade nas decisões, aliada a autonomia do time em inovar.

A principal quebra de paradigma deste projeto é a nova forma de rodar o ciclo do PDCA, que é feito num período muito curto. A cada 15 dias as ações são reavaliadas e correções de rumo são feitas. Este método nos possibilita ter um aprendizado muito mais dinâmico porque não precisamos esperar grandes períodos de tempo para definir se devemos mudar ou se não há viabilidade para prosseguirmos com os projetos. Estamos sendo muito mais ágeis, eficazes e trocando informações com maior frequência.

A prática foi desenvolvida tendo como principais desafios a redução da inadimplência e das despesas, implementando ações de cobrança diante de um cenário econômico instável e uma grave crise econômica e social causados pela pandemia da COVID 19.

A inovação se deu ao criarmos uma nova ferramenta de segmentação dos clientes, muito mais abrangente do que somente o que era feito anteriormente, por idade do débito, definida pela régua de cobrança dos contratos de risco. A nova prática prevê a segmentação por tipo de cliente - Rol Comum e Rol Especial, por produto - Água e Esgoto; por tipo de situação da ligação - Ativa ou Inativa; e pelo perfil de pagador do cliente, que foi o principal insight para segmentar os clientes, considerando o valor faturado e a tendência que estes clientes possuem em atrasar o pagamento das contas.

Em relação ao perfil de pagador do cliente, foram elaborados 7 tipos de perfis, sendo eles: controlado mais pontual; controlado médio; controlado menos pontual; cliente da cobrança eventual; cliente da cobrança contumaz; descontrolado; inadimplente.

Com essa inovação pudemos traçar estratégias abrangendo todo o público alvo, as ações foram direcionadas de acordo com a característica do cliente devedor, possibilitando maior foco e eficiência nas ações, mensurando os possíveis ganhos e acompanhando os resultados.



Acompanhamos as ações e disponibilizamos os resultados e relatórios também, foi uma grande inovação dentro da empresa, pois possibilita aos gestores maior controle nas tomadas de decisão.

Acionista - Retorno sobre o capital investido.

Clientes - Possibilitamos a manutenção da adimplência dos clientes, garantindo acesso aos serviços essenciais a vida e a saúde.

Sociedade - A Sabesp garante a quantidade e qualidade e expande seus sistemas de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto por meio de recursos próprios, por isso, quando atinge suas metas de arrecadação e evasão, a sociedade é impactada positivamente, se beneficiando de saúde, qualidade de vida e meio ambiente adequado. A nova prática de segmentação de clientes permitiu maior eficácia na comunicação com o público alvo, potencializando os resultados para atendimento das partes interessadas.

O acompanhamento dos ciclos de melhoria é feito em períodos de 15 dias, denominados "Sprints", que são comparados com o ciclo anterior, utilizando a metodologia ágil Scrum, cujas premissas são planejar, executar e fazer as correções necessárias rapidamente.

As práticas são padronizadas e refinadas em uma ferramenta chamada Trello e estão acessíveis para os Stakeholders.

A nossa última ação foi a criação de um sistema para automatização da cobrança do Rol Especial que era feito quase que totalmente de maneira manual. Também foi criada uma nova régua de cobrança para os clientes do Rol Especial prevendo desde a cobrança via e-mail até a supressão da ligação de esgoto.

---



Wondershare  
PDFelement



## Síntese dos resultados do Programa de Superação \*

Preencher este campo também com "Ver pdf" caso essa Síntese seja entregue em arquivo PDF ÚNICO junto com a "Síntese da implantação e funcionamento da Prática de Gestão" via link da nuvem, a ser informado no campo do próximo bloco, OU escrever a própria Síntese dos resultados neste campo. Informar resultados (ganhos) de qualquer natureza (econômicos, clientes, mercado, processos, produtos, pessoas, sociais, ambientais) já obtidos pela Prática que comprovem seu êxito, em termos quantitativos (numericamente ou usando indicadores de desempenho) e qualitativos (descritivos), explicando se necessário. Caso os resultados sejam ainda parciais, comentar sobre tendências esperadas. EXEMPLOS: 1) a atividade não era executada no prazo por causa da indisponibilidade ou dificuldade de acesso remoto dos gestores para gerenciar pendências, acessar e autorizar o fechamento de propostas. Com a nova Prática, o ciclo de consulta e atualização, por ser móvel, foi viabilizado ZERANDO atrasos. 2) o processo anterior gerava insatisfação pelo tempo de resposta do sistema utilizado anteriormente, que chegava à média de 15min por consulta de status e aprovação de proposta, tempo esse que caiu para 3min por ser por voz e de voz para texto, gerando muita satisfação. 3) O Índice de Resposta no Prazo passou de 67% para 96% após a implantação plena, sendo que o prazo varia conforme a criticidade da consulta, determinada por algoritmo. CONSULTE A SEÇÃO ANTERIOR DESTES FORMULÁRIOS PARA CONHECER OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DESSA SÍNTESE. O limite desse campo equivale a 1,5 página de texto formato A4, fonte Arial, tamanho 10, espaço simples. Informar apenas "ver link" caso essa Síntese seja entregue em arquivo PDF ÚNICO via link no próximo bloco.

Além das melhorias feitas em todos os processos tratados, houve uma grande troca de informações e conhecimentos entre os componentes dos grupos que pertencem a diferentes áreas da empresa. O maior aprendizado consistiu na disseminação das informações e na melhoria na visão sistêmica dos colaboradores e a maior lição sobre o que evitar seria dar tratativas de cobrança aos clientes sem levar em conta as peculiaridades de perfil. Esta prática se torna relevante ao setor do saneamento como um todo pois traz lições aprendidas aplicáveis a todo setor de serviços públicos e ajuda na sustentabilidade financeira, possibilitando os investimentos necessários em saneamento, que serão convertidos em qualidade de vida para a população.

As práticas alcançaram excelentes resultados que colaboraram para a redução de despesas, melhoria no fluxo de caixa da empresa e na redução da inadimplência. Podemos citar:

- Arrecadação de R\$ 2.173.277,50 após o envio de e-mail para os clientes do Rol Especial entre novembro/2020 e junho/2021;
- Foram quitados débitos no valor total de R\$ 606.631,32 após o envio de cartas simples e com aviso de recebimento para clientes do Rol Especial entre dezembro/2020 e maio/2021;
- Após a notificação, os clientes do Rol Especial pagaram R\$ 67.153,51 de débitos atrasados entre dezembro/2020 e maio/2021;
- 5% dos clientes do público alvo que receberam mensagens de SMS melhoraram o hábito de pagamento das contas de água, ou seja, estão pagando as contas com maior antecedência se comparadas com o período anterior à ação;
- Foi feita a atualização cadastral de, aproximadamente, 11% dos clientes do público alvo;
- Arrecadação de aproximadamente, R\$ 6.400.000,00 após o envio do Extrato A entre outubro/2020 e junho/2021;
- Redução de R\$ 50.000,00 em despesas com a empresa terceirizada que faz a cobrança e corte / supressão de água.

Ressaltamos que todos os resultados são facilmente rastreáveis e ficam disponíveis para acompanhamento dos gestores no sistema Viabiliza.

Além dos resultados apresentados acima, como parte do planejamento das ações dos planos de superação, foram projetados os incrementos mensais futuros de arrecadação, que são:

- Priorização do corte do Rol Comum: R\$ 100.000,00;
- Extrato A para o público alvo definido (análise de perfil de pagamentos), com débitos em aberto a partir de 15 dias: R\$ 40.000,00;
- SMS para o público alvo definido. Um SMS é enviado 5 dias antes do vencimento da conta e outro SMS é enviado 5 dias após o vencimento da conta: R\$ 60.000,00;
- Régua de cobrança para os clientes do Rol Especial: R\$ 100.000,00.



Índice de Evasão (melhor sentido para baixo): 2019 = 10% / 2020 = 8%

Arrecadação total (melhor sentido para cima): 2019 = 1.3bilhões / 2020 = 1.9 bilhões

Pessoas: Ocorreram incremento na capacitação e desenvolvimento das pessoas, além da visão sistêmica. Os integrantes do grupo foram reconhecidos pelo bom trabalho desenvolvido, possibilitando alavancagem na carreira. Exemplo disso é um dos integrantes do time ter se tornado gerente de divisão da área comercial.

Sociais: Como já mencionado em itens anteriores, a prática possibilitou a adimplência dos clientes, contribuindo para a reorganização do equilíbrio econômico/financeiro das famílias e transcendo ao social, com aumento de poder de compra, contribuindo com a circulação de renda.

### Link OPCIONAL com "Case" editorado

É OPÇÃO da organização, disponibilizar seu "Case", com as duas Sínteses acima, em documento PDF ÚNICO na nuvem e informar seu link ACESSÍVEL neste campo. O documento deve ser iniciado por 4 linhas: "PPQG MIG 2021 Superação", "Nome do Programa", "Nome da Organização" e "Nome do Autor" (exatamente os informados neste formulário), centralizados. Deverá ter o formato A4, totalizando até 5 páginas numeradas, orientação retrato, uma ou mais colunas, com parágrafos em texto de fonte Arial ou Times New Roman tamanho de fonte 10 e pode conter figuras, quadros ou tabelas com fonte tamanho 8. Se for indicado um link válido com um documento nesses parâmetros, ele será utilizado para avaliação em vez dos dois campos de Sínteses anteriores, que deverão conter "Ver pdf". Não são aceitos documentos além da Descrição do Programa e hiperlinks e páginas excedentes serão ignorados. Se o link não for válido ou acessível a Inscrição poderá ser ignorada, portanto recomendamos testar se o link é acessível.

### Declaração de ciência, idoneidade e veracidade \*

Ao submeter esse "case", declaro que eu e o dirigente responsável indicado estamos cientes e de acordo com o Regulamento do PPQG para a modalidade MIG e com as regras de ELEGIBILIDADE E COTAS DE INSCRIÇÃO & ETAPAS acima informadas. Declaramos que a organização cumpre plenamente todas as obrigações societárias, ambientais, tributárias, previdenciárias, trabalhistas ou de qualquer natureza que, de forma líquida e certa, lhe são legalmente exigidas. Declaramos também que todas as informações prestadas nesta candidatura são verídicas. Essa declaração será firmada por meio do pagamento da "Cota de Inscrição de Case".

SIM, DECLARAMOS

### Formulário pode ser editado até a formalização da Inscrição

O IPEG contatará o autor para avisar sobre elegibilidade e pagamento da Inscrição.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários