

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 Sabesp possui sua base de clientes estratificada em: Atuais - aqueles que já são usuários dos seus serviços, e potenciais – que tem possibilidade de utilizá-los. Regulamentada através do Decreto Estadual 41.446/96 e Resolução normativa 106/2009 - ARSESP a segmentação de clientes é definida por porte: Rol Comum e Grandes Consumidores, e categoria de uso/tipo de tarifa: residencial normal, social ou favela, comercial, industrial e pública, definidas a partir de critério de ocupação principal e por meio de ramo de atividade. Considerando a natureza do negócio por concessão de serviços, a avaliação dos potenciais clientes é realizada com foco no segmento Grandes Consumidores de categoria comercial e industrial, pois é o segmento onde a concorrência está presente.

Para essa fatia de clientes, a Sabesp pode utilizar como diferencial para prospecção o contrato de demanda firme, que é uma modalidade que oferta tarifas reduzidas face à fidelização na prestação dos serviços. São elegíveis para formalização do contrato de demanda firme apenas os comércios e indústrias com consumos de água superiores à 500m³/mês.

A SABESP assumiu os serviços de fornecimento de água em 2019 e esgoto em 2020 na cidade de Guarulhos, um município com 1,4 milhão de habitantes sendo que 1,1 milhão destes afetados por rodízio de abastecimento.

Anteriormente, o rodízio de abastecimento em Guarulhos condicionou os grandes consumidores comerciais e industriais do município a buscarem soluções alternativas de abastecimento para manutenção de seus processos produtivos. Esses usuários esgotavam seus efluentes via rede da antiga concessionária, mas não a remuneravam pelo uso de sua infraestrutura enquanto faziam uso do abastecimento alternativo.

Em 2020, a Sabesp assumiu a prestação de serviços de esgotamento sanitário no município, e em atenção às metas de universalização, fez-se necessária a ampliação da eficiência de uso da infraestrutura já instalada, maximizando seus impactos ambientais positivos e aumentando a arrecadação por meio da ampliação da base de clientes, e sobretudo pela cobrança dos serviços efetivamente prestados sem a devida contraprestação. Da mesma forma, foram direcionados esforços para a ampliação da captação de efluentes, encaminhamento para coletores tronco e tratamento dos mesmos nas estações, que aumentaram o percentual de volume de esgoto tratado de 2% para 20% em 2022. Apesar do retumbante avanço, muitos desses clientes denominados grandes consumidores não estavam cientes dessa evolução e que agora, poderiam e deveriam ser atendidos pela nova concessionária, efetuando a devida contraprestação pelo uso dos serviços.

Após assunção dos serviços no município de Guarulhos pela Sabesp, a cobrança pelos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário passou a ocorrer em conformidade com o Decreto Estadual nº. 41.446 de 16/12/1996, Regulamento do Sistema Tarifário da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp, que em seu Artigo 5º dispõe: **“Para efeito de cálculo da fatura considerar-se-á volume de esgotos coletados no período, o correspondente ao de água faturada pela Sabesp e/ou consumida de sistema próprio, medido ou avaliado pela Sabesp”**. Além disso, este procedimento está em conformidade com o parágrafo 1º do Art. 61 da Deliberação 106 de 2009 da ARSESP: **“§ 1º O faturamento de esgoto incidirá somente sobre os imóveis servidos por redes públicas de esgotamento sanitário, e terá como base: I – o volume de água faturado pelo prestador; medido ou estimado; II – o consumo de água de fonte alternativa”**. Para os usuários que se abastecem por meio de fonte alternativa de abastecimento, a cobrança de esgoto é realizada por volume estimado, com base em informações prestadas pelo cliente durante fiscalização in loco, ou ainda por similaridade com comércios e indústrias de mesmo porte e ramo de atividade.

Quando uma empresa faz uso de fonte alternativa de abastecimento e não remunera a concessionária pelo uso dos serviços de esgotamento sanitário, seu custo de produção é teoricamente reduzido em 50%. Quando ocorre a regularização da situação, face às tarifas reguladas e inflexíveis ofertadas pela concessionária, o usuário vai buscar redução de custos nos fornecedores de água que podem flexibilizar o valor de seu produto, ofertando melhores condições para negociação.

Com a assunção da prestação dos serviços de esgotamento sanitário, iniciou-se o processo de cobrança pelo uso dos serviços de esgoto oriundo do uso de fontes alternativas de abastecimento, gerando as cobranças medidas (poço hidrometrado) ou estimadas, considerando o volume real de descarte. Quando abordadas para negociação e oferta de abastecimento via rede, essas empresas usuárias de volumes altos, porém não compatíveis com a modalidade contratual declararam interesse no abastecimento via rede, porém contestaram os altos valores praticados pela concessionária e optaram por manter o abastecimento de água pela concorrência, que ofertava melhores preços.

Então surgiu a proposta da Demanda Small Group, que teve origem em brainstorming, quando a equipe buscava soluções de atendimento a um cliente potencial detratador, proprietário de uma rede de comércios com 06 unidades e uma série de objeções às cobranças de esgoto: contestava a cobrança por estimativa fixa e o volume estimado. Havia reservas alegações sobre possuir 06 unidades que são grandes consumidores, porém não elegíveis para usufruir

da tarifa de demanda firme. Mediante aprovação gerencial, foi ofertada a proposta de abandono da fonte alternativa e experimentação do abastecimento via rede por 3 meses em todas as unidades da sua rede de comércio, em troca a Sabesp ofertaria a tarifa Faixa 1 da Demanda Firme. O período de 3 meses serviria para apuração do volume real de consumo de cada uma das unidades, e posterior ajuste da cobrança de esgotos, um dos objetos da insatisfação do cliente. A aplicação teve início em março/21, e ao término do período de 3 meses, foi constatada a viabilidade financeira da prática, então foi proposto em reunião de análise crítica às gerências da unidade a extensão da prática para este cliente até o final do ano.

Em abril/2021, foi publicada a Deliberação ARSESP nº 1.150, que prevê amparo legal para aplicação de descontos tarifários, resguardada a sustentabilidade econômico financeira da concessionária.

Visto como oportunidade, a célula de vendas da UGR realizou um estudo da tabela de preços de Demanda Firme, de modo a perceber o percentual de desconto com relação à tarifa convencional correspondente à cada faixa de consumo. Após realização do estudo, a célula de vendas da UGR Guarulhos elaborou e apresentou às gerências da unidade durante reunião de análise crítica a proposta da *Tarifa Small* como estratégia de vendas para prospecção de novos clientes, ofertando 25% de redução sobre a tarifa convencional.

Com base na estrutura do cliente que estava participando do projeto piloto, visando manter o controle sobre a inclusão de mais clientes, foi estabelecido um critério condicionante para aplicação da modalidade: Seriam considerados elegíveis para aplicação da Demanda Small Group as redes de comércios com consumo mensal a partir de 150m³ por unidade, somatório dos consumos das unidades com resultado superior a 500m³/mês, e mesma representatividade jurídica. Definida a tarifa e a elegibilidade, a prática passou a ser utilizada estrategicamente na abordagem que os representantes comerciais realizam aos clientes potenciais, no momento da notificação da cobrança de esgoto. Após novas avaliações de cenários realizadas pela equipe da célula de vendas, foram identificadas outras oportunidades para aplicação da prática: Foi verificada a existência de filiais de grandes empresas do município, sendo estas usuárias de abastecimento alternativo, e suas matrizes já fidelizadas por meio de contrato de demanda firme. Desta forma ficou estabelecido um segundo critério condicionante para aplicação da Demanda Small Group: comércios ou indústrias com consumos superiores à 150m³, que já possuam unidade de mesma representatividade jurídica fidelizada por meio do contrato de demanda firme. Visando ampliar ainda mais a aplicação da prática, foi realizado uma análise de riscos para avaliar a viabilidade financeira para aplicação em comércios e indústrias com consumo superior à 350m³. Foi verificado que a proporção entre clientes de água atuais e potenciais era de 4% de clientes atuais para 96% de clientes potenciais. Desta forma, foi incluído como terceiro critério de elegibilidade o segmento industrial com consumo superior a 350m³. A Demanda Small Group trouxe a oportunidade de prospecção de um nicho de clientes de categoria comercial e industrial que são usuários de fontes de abastecimento alternativo, mas não são elegíveis para a formalização do contrato de demanda firme, por utilizar volumes de água inferiores à 500m³/mês.

A.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A importância para a organização evidencia-se por atender a sua Visão de Futuro, que é ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento com foco no cliente e em consonância com a diretriz estratégica de Sustentabilidade, que foca no equilíbrio econômico-financeiro de forma ambientalmente correta e socialmente justa. A prática atende ainda ao Objetivo Estratégico Empresarial de “Gerar Lucro” (Fig. 1). Por meio de inteligência de mercado e estudo de ferramentas de marketing, a equipe da Célula de Vendas da UGR Guarulhos realizou a análise dos clientes abastecidos pela concorrência e, desta forma, foi possível atender às necessidades e expectativas para formatar uma solução personalizada técnica e de atendimento para aqueles que estavam à espera de uma proposta sustentável para o seu negócio, garantir a sua satisfação e expandir a prática para o ano seguinte, comprovando o sucesso de sua aplicabilidade.

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

No mundo globalizado, é de suma importância agradar ao cliente de forma constante atendendo suas necessidades e expectativas, ofertando novidades que se enquadrem nas suas necessidades, já que ele é o responsável pelo faturamento empresarial. Por mais que algumas organizações públicas sejam as principais responsáveis por ofertar serviços de saneamento no Brasil, os grandes consumidores acabam sendo o grande alvo da concorrência, que retira das concessionárias o nicho de clientes que lhes proporcionam maior lucratividade. Desta forma, o marketing é essencial para posicionar os produtos e serviços ofertados e permitir um melhor desempenho para a satisfação dos clientes, inclusive no setor de saneamento. Ofertar aos clientes tarifas competitivas para prestação de serviço essencial para a manutenção de seus processos, levando-os a explorar novas perspectivas para solucionar problemas de formas inusitadas e quebrar paradigmas é uma tendência mercadológica para o setor. Ademais, a arrecadação advinda dos grandes consumidores contribui diretamente para a sustentabilidade econômico financeira das concessionárias de saneamento, pois gera aporte para investimentos em infraestruturas e para o instituto do subsídio cruzado, que é de suma importância na busca pela universalização dos serviços, pois possibilita o investimento em saneamento básico para atendimento aos indivíduos lotados em núcleos de baixa renda que, em tese, não possuem condições financeiras de arcar com os custos necessários para usufruir dos serviços de abastecimento de água e coleta de esgotos. O subsídio cruzado objetiva atender à população com a melhor qualidade e em maior número possível, o que se traduz em universalidade de acesso e qualidade de vida para todos os cidadãos, independentemente de sua classe social. De acordo com a Associação Brasileira de Águas Subterrâneas (Abas), cerca de 80% dos poços artesianos existentes na região metropolitana de São Paulo são irregulares. Com base no exposto, é notável que utilizar fonte alternativa de

abastecimento se tornou um grande negócio, pois falta fiscalização e não há uma gestão clara do uso de águas subterrâneas.

O uso inadequado das redes coletoras de esgoto pode implicar em depreciação de ativos sem remuneração, interferência nos custos para tratamento de efluentes, por gerar sobrecarga no volume de que é destinado às estações de tratamento de esgotos, prejuízo na assertividade em estudos de dimensionamento de novas redes coletoras e novas estações de tratamento, e desequilíbrio na saúde financeira da prestadora de serviços. Outrossim, a cobrança pelo serviço de esgotamento sanitário é uma forma lícita de proporcionar o aumento da arrecadação para as concessionárias de saneamento, tanto públicas quanto as de iniciativa privada.

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

O projeto foi oriundo do Objetivo Operacional da Unidade de Negócio Norte OO-09 – Aumentar a arrecadação em 8,3% com vendas de água e esgoto. A proposta foi inicialmente pensada para atendimento a uma necessidade primordial: alavancar a arrecadação da UGR alcançando um novo nicho de clientes que não podem ser atendidos pelo contrato de Demanda Firme.

O planejamento do projeto foi conduzido sob a orientação do encarregado da Célula de Vendas e seus integrantes, composto de duas representantes comerciais, dois analistas internos e dois fiscais externos. A ferramenta utilizada para a estruturação do modelo de negócio foi o *Canvas*, escolhida por ser flexível e de fácil entendimento. Através de brainstorming a equipe refletiu sobre os temas dos 9 blocos do diagrama *Canvas*. Esse documento foi apresentado ao gerente de departamento da UGR e ao gerente da divisão do Escritório Regional, responsável pelo processo comercial que, com o aval da superintendência da Unidade de Negócio aprovaram o desenvolvimento do projeto. Para gerenciar o projeto foi utilizado o modelo ágil SCRUM, utilizando a ferramenta *Trello* como apoio. Todo o planejamento aconteceu durante o ano de 2021, com reuniões virtuais de projeto (*dailys*), realizadas duas vezes por semana. O empenho da equipe foi praticamente exclusivo ao desenvolvimento do projeto.

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

A sistemática de trabalho do projeto possui base estruturada sobre a Deliberação ARSESP nº 1.150/202. A cobrança de esgoto por estimativa possui base legal conforme o disposto no parágrafo 1º do Art. 61 da Deliberação 106 de 2009 da ARSESP: “§ 1º O faturamento de esgoto incidirá somente sobre os imóveis servidos por redes públicas de esgotamento sanitário, e terá como base: I – o volume de água faturado pelo prestador; medido ou estimado; II – o consumo de água de fonte alternativa”.

Desta forma, o cliente usuário de fontes alternativas de abastecimento recebe a sua cobrança de esgoto por estimativa, com a tarifa convencional para a categoria de uso correspondente, conforme o Anexo I da Deliberação ARSESP nº 1.150/2021. Ocorre que essa mesma deliberação autoriza descontos em tarifas, desde que não comprometam o equilíbrio econômico-financeiro da concessionária. Dada a viabilidade financeira comprovada pelo uso da FAIXA 1 da tabela de preços de Demanda Firme e considerando o amparo legal para descontos em tarifas, foi elaborada uma faixa intermediária para recuperar esse cliente de forma integral, com prestação de serviços de água e esgoto. Após 3 meses de consumo, a Sabesp já possui uma base de dados consistente para elaborar estimativa de descarte de esgotos, caso o cliente resolva retornar ao abastecimento alternativo.

A prática teve 100% de assertividade com os clientes abordados para adesão. Em reunião de análise crítica, foi definido como plano de ação a utilização da prática como estratégia de vendas, na abordagem inicial aos clientes potenciais (quando ocorre a notificação da cobrança de esgoto). Nessa seara, a proposição do papel da equipe da célula de vendas da UGR é de acompanhar o cliente aderente ao Demanda Small Group de forma constante, monitorando o comportamento do consumo e verificando as suas necessidades, para garantir a sua satisfação e a continuidade da prestação dos serviços de forma integral.

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

De forma ousada, o Demanda Small Group assume um perfil empreendedor dentro de uma concessionária de serviços públicos com ambiente regulado, aplicando uma tarifa reduzida para combater a concorrência, acompanhando a experiência do cliente, prestando toda a assistência necessária para garantir o atendimento pleno e alcançar o objetivo final, que é a fidelização do cliente.

A prática se mostra inédita dentro da Sabesp, que não possui evidências de aplicação de tarifas intermediárias não estabelecidas pela ARSESP em nenhuma unidade de negócio. A Demanda Small Group foi divulgada em Benchmarking para as UGRs das Unidades de Negócio Norte e Centro. Em comparação com outras concessionárias que aplicam tarifas diferenciadas na prestação dos serviços, foi verificado que a mesma só ocorre por meio de modalidade contratual. Por meio de varredura realizada em sites de empresas de saneamento, foram identificadas duas concessionárias* com informações disponíveis que exercem a prática de descontos em tarifas por meio de modalidade contratual. Uma delas considera clientes especiais os que consomem volume de água superior à 100m³, e a modalidade contratual aplica descontos de 15 a 20% sobre a categoria na qual o cliente está cadastrado, estabelecendo uma nova tarifa mínima conforme o volume mínimo da demanda contratada, e também uma faixa de consumo para a concessão do desconto, aplicando a tarifa normal para consumo superior à faixa pré-estabelecida. A outra concessionária considera clientes especiais os que consomem volume de água superior à 120m³/mês, e na

modalidade contratual aplica desconto de 20% sobre a tarifa vigente em detrimento da fidelização na prestação dos serviços.

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

A sistemática do trabalho consiste na aplicação de tarifa intermediária aos clientes elegíveis para a demanda small group, conforme os critérios pré-estabelecidos

1- Prospecção de clientes potenciais: Para a prospecção de clientes potenciais é utilizada a inteligência de mercado voltada para a prospecção de grandes consumidores. Nesse sentido, a equipe da célula de vendas realiza estudos de comportamento de consumo conforme o porte e ramo de atividade, avaliando inicialmente por similaridades e com apoio de literatura aplicada à previsão de consumo de água.

A análise para identificação desses clientes é realizada pela equipe da célula de vendas com uso de recursos digitais e físicos, incluindo a base de dados e sistemas comercial e de cadastro de infraestruturas da concessionária, plataforma de pesquisa e visualização de mapas e imagens de satélite da Terra, base de dados adquiridas (empresômetro), dados disponíveis na internet (google, IBGE, Cetesb, CNAE, SIBH etc.), fiscalização presencial direcionada ou não, apontamento de fiscais externos, etc.

Na análise, é realizado o estudo de informações relacionadas ao *[porte e ramo de atividade X consumo da ligação de água]*. Ao constatar consumo da ligação de água incompatível com o porte e ramo de atividade, a demanda é direcionada aos fiscais externos, para que seja realizada vistoria prévia para levantamento dos dados cadastrais da empresa e do decisor responsável por *utilities*, dinâmica de funcionamento e processo produtivo da empresa, e formas de abastecimento e esgotamento. Os dados obtidos durante a vistoria são suficientes para identificação dos elegíveis para a Demanda Small Group.

Os dados coletados são avaliados e para os usuários dos serviços de esgoto é cadastrada a cobrança pelos serviços de esgotamento sanitário, com base em leitura real (quando poço hidrometrado) ou volume fixo por estimativa, conforme volume de compra declarado pelo cliente ou por similaridade com outros comércios de mesmo porte e ramo de atividade.

Entre esses clientes, aos que consomem volumes superiores à 500m³, os representantes comerciais da célula de vendas realizam a abordagem para ofertar a demanda firme. Os demais são avaliados para verificar o enquadramento na demanda small group, conforme os critérios pré-estabelecidos para a aplicação da prática.

Uma vez identificados os clientes potenciais de fidelização, os representantes comerciais realizam contato por telefone, WhatsApp ou e-mail com o cliente, solicitando agendamento de reunião presencial para apresentação da proposta da Sabesp para o seu negócio. Paralelamente, a equipe da célula de vendas verifica junto à equipe de engenharia de água (centro de controle de operação) os dados relacionados à infraestrutura de redes onde está lotado o potencial cliente. Em havendo a imediata viabilidade de abastecimento ou a possibilidade de adequações factíveis, as partes interessadas (cliente-alvo) são abordadas pelos representantes comerciais da célula de vendas da UGR durante a reunião presencial in loco, onde discorrem sobre a obrigatoriedade da cobrança de esgoto para os usuários de abastecimento alternativo, e apresentam a oportunidade da Demanda Small Group, que oferta abastecimento exclusivo via rede com tarifas reduzidas

2- Ajustes de infraestrutura: Conhecido o volume real de consumo e características das instalações internas da empresa, em havendo interesse por parte do cliente, a equipe da célula de vendas promove a interação entre as áreas comercial, operacional e centro de controle de operação (engenharia), para prosseguir com as adequações necessárias para atendimento pleno. Entenda-se por adequações o redimensionamento ou substituição de ligação de água, prolongamento de redes de água, ou orientações para modificação em instalações internas, como substituição de tubulações ou de boias simples por boias de alta vazão, por exemplo. Os representantes comerciais prestam assessoria aos clientes, orientando e providenciando a interação entre as áreas técnicas da empresa e da UGR, para estudo de cenários e proposição de alternativas quando necessário.

3- Comunicação e integração de processos: O monitoramento da prática, que se inicia na prospecção de clientes e segue com cronogramas de reuniões de partida e negociação, controle de documentos, acompanhamento do abastecimento desde o início, rotina de revisão de contas, apuração dos resultados e intermediação para resolução de questões relativas à eventuais problemas com fornecimento e/ou adequações em infraestrutura é realizado pela equipe da célula de vendas da UGR com uso da ferramenta digital TRELLO. A ferramenta é gerenciada pelo encarregado da célula de vendas da UGR, e os integrantes da equipe acompanham as etapas e alimentam a plataforma com informações correlatas a cada cliente. A ferramenta é de acesso universal e facilita a comunicação para integração entre as áreas (comercial, operacional e centro de controle operacional) para atender às necessidades e expectativas dos clientes.

4- Gerenciamento de Riscos: A Demanda Small Group é uma modalidade cuja premissa é a exclusividade na prestação dos serviços, criada com objetivo de resgatar esse cliente da concorrência e aumentar a arrecadação para a Sabesp. A exclusividade é um obstáculo para a conquista de novos clientes. Mesmo com a vantagem financeira ofertada por essa nova modalidade, empresas que dependem essencialmente da água em seus processos produtivos consideravam a migração para o abastecimento via rede como um grande risco, face ao histórico de racionamento de água da antiga concessionária. Para a Sabesp, os principais riscos que envolvem o projeto são a inadimplência, a

desistência por parte do cliente após eventual investimento em infraestrutura. Os principais obstáculos são os casos de clientes lotados em locais com infraestruturas inadequadas ou inexistentes para atendimento pleno.

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

A prática possui aspecto de originalidade por assumir perfil de mercado privado dentro de uma concessionária de serviços públicos, permitindo aos clientes a escolha entre fornecedores, ofertando tarifas competitivas e comodidade, qualidade na prestação de serviços e pessoalidade no atendimento. A oportunidade de experimentar o abastecimento via rede por um preço atrativo fez a diferença de forma positiva para o cliente e para a Sabesp. Além das vantagens do abastecimento via rede, o cliente pôde contar com uma cobrança de esgoto justa e assertiva, com base em consumo real (leitura do hidrômetro).

A unidade busca por excelência na prestação de serviços, e o nível de qualidade e engajamento da equipe envolvida no projeto proporciona aos representantes a segurança de ofertar a modalidade ao cliente, na certeza de que o mesmo fará a adesão aos serviços de forma definitiva.

De forma dinâmica, a prática proporcionou incremento significativo na arrecadação para a Sabesp. A análise preditiva da célula de vendas proporciona a melhoria nas infraestruturas de redes de água. A engenharia de operação de água recebe informações pós-análise referente ao volume utilizado pelo cliente alvo e potências no entorno. Desta forma, as mesmas são dimensionadas adequadamente para atendimento à demanda de todos, otimizando o processo de vendas e reduzindo custos para eventuais vendas futuras.

A Demanda Small Group figura como recurso para ofertar sustentabilidade econômico-financeira para as concessionárias. Seu modelo de negócio é replicável, tanto no setor público como na iniciativa privada. A prática traz um ganho expressivo de arrecadação, gera satisfação para os clientes, proporciona melhoria da imagem da concessionária perante clientes e sociedade, e contribui com as metas de universalização, uma vez que fideliza a prestação de serviços de água e esgoto.

B.2.3 Enfoque inédito

A criação de uma tarifa intermediária não regulada foi uma inovação dentro da Sabesp, estruturada pela célula de vendas da UGR Guarulhos, e concebida com base em princípios legais (Deliberação ARSESP). Com a Demanda Small Group, a Sabesp proporcionou aos empresários a oportunidade de escolha de fornecedor de água, permitindo que mediante obrigatoriedade de contraprestação pelos serviços de esgotamento sanitário, decidam qual a melhor opção financeira para o seu negócio, entre migrar para o abastecimento via rede com tarifas de água e esgoto reduzidas ou seguir com uso de abastecimento alternativo e cobrança de esgoto na tarifa convencional.

B.2.4 Enfoque proativo estimulando a prevenção

A prática possui perfil de proatividade, pois conta com análise preditiva de dados antes do contato inicial com o cliente, de modo a ter maior assertividade na abordagem e otimizar o processo de prospecção. A identificação do cliente potencial é realizada pela equipe da célula de vendas, por meio de análise de perfil de consumo e setor de atuação. Após identificação do cliente potencial, é realizada a análise externa (vistoria in loco) para obtenção de dados sobre a empresa, como estrutura, funcionamento, quantidade de funcionários, volume e forma de abastecimento, uso de fonte alternativa, capacidade de reservatórios, forma de esgotamento etc. De posse desses dados, a equipe interna faz a compilação e análise dos dados. Se ratificado o uso de fontes alternativas de abastecimento e a condição de elegível para a inclusão na Demanda Small Group, a equipe verifica a infraestrutura de redes no entorno da planta por meio do aplicativo de cadastro da concessionária (SIGNOS), para avaliar as possibilidades de atendimento e eventual necessidade de obras ou adequações em infraestrutura interna. As informações então são validadas pela engenharia de operação de água e polo de manutenção, e só então os representantes comerciais agendam a reunião com o cliente para notificar sobre a cobrança de esgoto e apresentar a Demanda Small Group. A análise preditiva proporciona maior assertividade na negociação com o cliente. De posse dessas informações, os representantes comerciais conseguem detalhar sobre a necessidade de obras e os motivos, bem como definir prazos para execução, além de reduzir de forma significativa as reclamações pós serviço, e maximizar as possibilidades de satisfação do cliente com o serviço prestado. A prática previne ainda o aumento do estoque de débitos dentro da concessionária. Diferente do ciclo de cobrança de débitos oriundos dos serviços de abastecimento de água, onde o usuário é penalizado com o corte no fornecimento quando inadimplente, o modelo atual de cobrança dos débitos de esgotamento sanitário não prevê que o usuário sofra com a interrupção na prestação dos serviços a curto prazo pela inadimplência, a legislação atual não possui esta prática regulamentada. Isso pode provocar, a médio e longo prazo, um acúmulo de contas em aberto e aumento do estoque de débitos para a concessionária. Simultaneamente, podem ocorrer situações dentro desses clientes usuários dos serviços de esgotamento sanitário que podem dificultar a constatação do volume real de descarte, e desta forma caracterizar os débitos como incobráveis. Exemplo: abandono do imóvel, falência da empresa, descaracterização do cenário quando da ocasião do cadastro da cobrança de esgotamento sanitário. Com o Demanda Small Group, o usuário pagará por serviços de água e esgoto em fatura única, mitigando as questões relacionadas à dificuldade de ações de cobrança a curto prazo para os serviços de esgotamento sanitário.

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

A prática funciona de forma dinâmica. Após o início, a UGR realiza o monitoramento do consumo semanalmente, e o controle do abastecimento ocorre de forma constante. Os clientes Small possuem comunicação direta com os representantes comerciais da UGR via WhatsApp, para que sejam prontamente assistidos quando surgem dúvidas ou

problemas relacionados ao abastecimento. A comunicação via WhatsApp garante resoluções ágeis, com atendimento imediato para situações emergentes. Exemplificando, o município de Guarulhos apresenta problemas constantes com furtos de cabos de energia, o que prejudica o funcionamento dos *boosters*, gerando problemas emergenciais de falta d'água. Em situações de falta d'água por manutenções emergenciais ou preventivas programadas, a UGR possui um plano de contingência para atendimento de curtos períodos, suprimindo as necessidades emergenciais do cliente com uma solução alternativa (entrega de água por meio de caminhão pipa). As faturas são corrigidas e enviadas ao cliente por email imediatamente após o faturamento. A baixa do pagamento é monitorada pela equipe da célula de vendas. Não há vínculo contratual, a garantia de aplicação das tarifas reduzidas é atrelada à adimplência do cliente, e a renovação do benefício é anual, por meio de concessão de renovação por meio de proposta de excepcionalidade, elaborada pelo encarregado da célula de vendas e aprovada pelo gerente de departamento da UGR. O documento que sela o compromisso de fidelização é a Declaração de abandono de fonte alternativa de abastecimento, onde o cliente declara ciência sobre a perda do benefício e aplicação da cobrança de esgoto no caso de flagrantes de uso de fontes alternativas de abastecimento.

B.2.6 Aplicação é abrangente suficientemente e controlada

A prática foi inicialmente aplicada na UGR Guarulhos, município com área de 318km², 1,4 milhões de habitantes e conta com aproximadamente 428.000 ligações de água, das quais 8% são ligações ativas de categorias comercial e industrial, e 660 são clientes usuários de fontes alternativas de abastecimento (comprovados por meio de vistoria). Posteriormente, foi apresentada em benchmarking à todas as UGRs da Unidade de Negócio Norte e algumas UGRs da Unidade de Negócio Centro, com esclarecimentos sobre a origem e a jornada desde a prospecção até a prestação de contas anual. A documentação de suporte para aplicação da prática foi disponibilizada a todas as UGRs que participaram do Benchmarking.

No Planejamento Operacional 2022 da Unidade de Negócio Norte, os resultados de arrecadação da Demanda Small Group foram vinculados ao *OO-9 – Aumentar a arrecadação em 8,3% com vendas de água e esgoto*, e é contabilizado pelo indicador *IVFT – Índice de valor faturado total*.

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

O modelo da prática foi disseminado para as UGRs interessadas, dentro e fora da Unidade de Negócio. Todas as etapas de procedimento para a Demanda Small Group foram esclarecidas, assim como os formulários necessários foram disponibilizados aos representantes comerciais das UGRs requerentes. A aplicação da prática está legalmente amparada pelo disposto na Deliberação ARSESP nº 1.150 de 08/04/21.

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

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

A prática passou por melhoria continuada, à medida que iam ocorrendo as prospecções. As soluções, personalizadas ou não, foram moduladas ao longo do tempo. A medida que se apresentam as dificuldades, novas propostas de melhorias são avaliadas, desenvolvidas e implementadas pela equipe da célula de vendas, com aval da gerência de departamento da UGR. O padrão de aprendizado utilizado está dentro do procedimento operacional PO-QA0201 – Modelo de Aprendizado. Nas reuniões de análise crítica de desempenho da UGR, são avaliados os valores arrecadados com a prática, quantidade de clientes já prospectados e na linha de prospecção, são apresentadas as estratégias adotadas durante o período para atendimento a esses clientes e as propostas de melhorias. As melhorias são validadas pelo gerente de departamento da UGR durante a reunião, e são implantadas a curto ou médio prazo, conforme a viabilidade técnica. Após cada ciclo mensal foram implantadas melhorias para expansão da prática e uma abrangência maior de clientes, como a criação da tarifa própria para a modalidade, a inclusão de outros critérios para elegibilidade dos clientes, a integração entre áreas comercial, operacional e engenharia para realização de obras, estruturação de plano de contingência para atendimento aos clientes em casos de falta d'água emergenciais e programadas, assessoria prestada ao cliente para adequação de instalações internas.

Ao final de cada ciclo são apurados os aprendizados e realizadas as propostas de melhorias para os próximos ciclos.

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

O monitoramento da quantidade de clientes aderentes, incremento de volume utilizado e valor arrecadado é apurado mensalmente, pelos indicadores de novas ligações de água, volume de água utilizado e valor faturado. As metas anuais de incremento de vendas da unidade de negócio norte são elaboradas e controladas pela Divisão de Grandes Consumidores, através do indicador *IVFT – Índice de Valor Faturado Total*. Esse indicador contabiliza o incremento de faturamento gerado pelas ações de vendas de água e esgoto realizadas pelas UGRs para aumento de receita com foco em grandes consumidores. Os resultados são apresentados mensalmente na Reunião de Análise Crítica de Vendas da Unidade de Negócio.

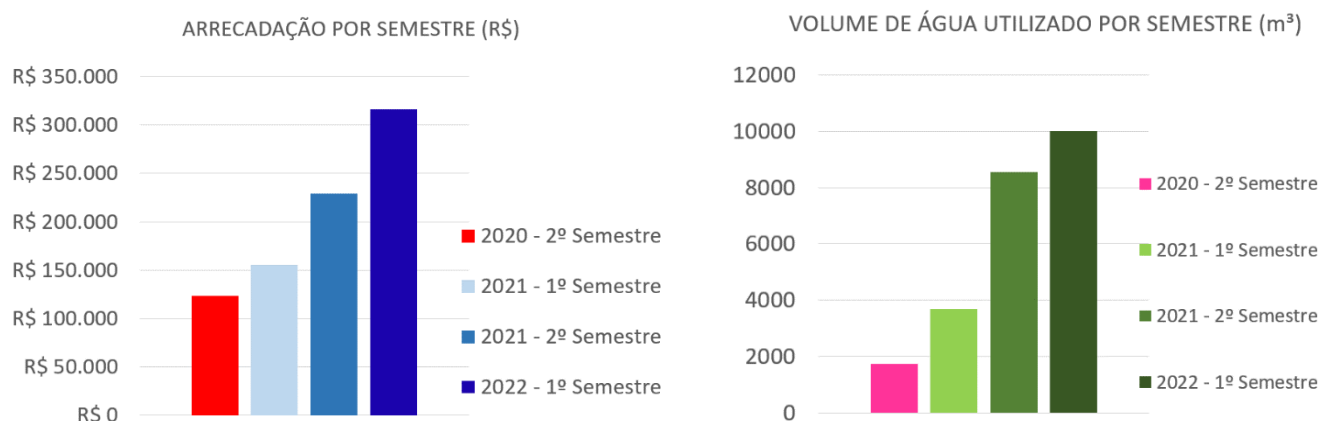
C. OS RESULTADOS (peso 25)

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

Os dados referentes ao ano de 2020 correspondem à receita gerada com cobrança de esgoto e volume de água que era parcialmente consumido da concessionária pelas unidades do cliente incluído no piloto inicial antes da aplicação da prática:



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

Partes interessadas: poder concedente, acionistas, clientes, sociedade.

Satisfação com a qualidade dos serviços e atendimento Sabesp. Melhoria na qualidade de vida da população de modo geral. Eficiência na prestação dos serviços. Melhoria da imagem da concessionária no município. Contribuição direta com o avanço da universalização do saneamento. Valorização da marca Sabesp, fidelizando os usuários de seus serviços e contribuindo desta forma com atendimento às expectativas dos *stakeholders* (acionistas, poder concedente).

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

Os destaques das lições aprendidas foram:

- Ouvir o cliente e suas necessidades. As particularidades dos processos dos clientes e suas necessidades quanto ao uso de água. As áreas integradas estudarão essas particularidades e desta forma poderão propor soluções de abastecimento que proporcionem atendimento pleno aos clientes.
- Feedback ao cliente com agilidade e precisão nas informações. Ter as informações necessárias para poder responder e vender o produto ao cliente de forma que ele entenda o processo e possa analisar as vantagens da contratação da água sabesp em detrimento do modelo atual de abastecimento.
- Transparência: a transparência e honestidade nas informações são virtudes que o cliente admira. Nesta prática, a Demanda Small Group só é ofertada aos clientes que a UGR pode atender com infraestrutura e disponibilidade do produto.
- Descumprimento de prazo: Não prometer o que não pode ser cumprido, ou seja, toda a infraestrutura e volume comprado devem ser entregues integralmente, se assim não for, a unidade deve apresentar cronograma de ações e prazo para atendimento, de modo a não perder a confiança do cliente, manchando a imagem da empresa e transformando-o num detrator em potencial.
- Ausência de resposta ágil: Responder e procurar solucionar prontamente as dúvidas, demandas ou problemas do cliente. Manter um canal de comunicação direto com o cliente. Os clientes *Small* são atendidos pelos representantes comerciais com exclusividade via WhatsApp, garantindo uma resposta ágil, imediata ou o mais breve possível.

GLOSSARIO

- BOOSTER** – Estação Pressurizadora de Água
- CANVAS** – Quadro de modelo de negócios para gerenciamento estratégico
- CETESB** – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
- CNAE** - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- SCRUM** – Estrutura para gerenciamento de projetos
- TRELLO** – Aplicativo para gerenciamento de projetos
- UGR** – Unidade de Gerenciamento Regional
- UN** – Unidade de Negócio