

PROCESSOS E CLIENTES

5a. Criação, gerenciamento e melhoria de processo

A MS procura satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes atuais e potenciais, em cada um dos segmentos de mercado que atua. Os principais produtos e serviços são a distribuição de água, coleta de esgotos e serviços ao cliente. Os principais processos estão descritos na figura 5.2, sendo que os requisitos técnicos dos processos são definidos em fóruns de normatização e estão explicitados nas normas e legislações e são aprimorados por meio de práticas consolidadas, utilizando requisitos advindos da expectativa de **partes interessadas**, tornando-se inputs do Ciclo de Planejamento da MS.

• **5.a.1 - Envolver as pessoas, fornecedores, parceiros e clientes na melhoria e inovação de produtos e serviços.**

Desde 1996, com o processo de redesenho, os requisitos dos processos e melhorias são determinados utilizando metodologia participativa com a **Força de Trabalho -FT**, desde o processo de concepção do projeto, planejamento, às reuniões de grupos multifuncionais.

A MS compartilha as práticas e estrutura de Governança da Sabesp, e por meio da Diretoria Metropolitana - M, leva as demandas ao Conselho de Administração por meio da Alta Administração - AA da empresa, em reuniões quinzenais.

Por meio de participação em fóruns, a MS contribui com informações e na implantação de políticas institucionais na sua área de atuação. Esta estrutura permite que, por um lado participe das elaborações e implementações de políticas, procedimentos e ações corporativas de melhoria, e por outro lado, em todos os seus processos, atue diretamente no relacionamento com as **partes interessadas**, notadamente com clientes, comunidades e prefeituras dos municípios atendidos, com as quais compartilha decisões e prioriza investimentos.

Para inovar ou desenvolver produtos e serviços atendendo a expectativa dos clientes (5.b), a MS segmenta seu mercado em clientes Rol Comum e Grandes Consumidores - GC, conforme detalhado na Fig. 5.1, considerando clientes-alvo, todas as pessoas físicas e jurídicas em sua área de atuação. Considerando que o abastecimento de água e a coleta de esgoto são serviços essenciais à vida, podemos afirmar que são clientes-alvo os clientes atuais, clientes da concorrência, ex-clientes e novos clientes.

Quanto ao nicho de mercado potencial, a MS considera os clientes dos municípios de Santo André, São Caetano, Diadema e Mauá, e a estratégia de atuação nesse mercado está contida no Mapa Estratégico Sabesp por meio do objetivo estratégico - OE C5 “Conquistar Novos Mercados em Água e Esgoto”, no qual a MS é representada pelo seu superintendente. Como exemplo, a negociação avançada de prestação de serviços de saneamento ambiental com o município de Diadema.

Com o propósito de criar um ambiente inovador, a MS incentiva os seus técnicos a participarem de feiras, congressos, visitas, fóruns e encontros (Associação dos Engenheiros da Sabesp - AESABESP, Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABESet.) e a utilizarem a Universidade Empresarial – UES Sabesp para ampliação de conhecimento e acesso às novas tecnologias, além do incentivo à participação de prêmios de gestão como Prêmio Nacional da Qualidade- PNQ, Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão - PPQG, Prêmio Nacional da Qualidade no Saneamento - PNQS, e prêmio de Inovação da Gestão em Saneamento– IGS, descrito em 2.a.3.

desenho em 2:0,5.

CLIENTES ALVO E MERCADOS POTENCIAIS – Fig. 5.1											
Clientes-Alvo									Mercados Potenciais		
Segmento	Clientes Atuais				Clientes Potenciais						
	Água (1)		Esgoto (1)		Clientes da Concorrência / Ex-Clientes		Novos Clientes		Municípios sem Concessão (6)		
	Lig.	Econ	Lig.	Econ	Água	Esgoto	Água	Esgoto	Município	Água	Esgoto
Comum	922.132	1.250.364	706.039	983.485	57.188 (2)	35.671 (2)	34.314 (5)	39.169 (5)	Santo André:	168.502	165.552
									São Caetano:	36.864	36.864
Grandes Consumidores	2.100	52.702	3.492	51.911	450 (3)	1.440 (4)	565 (7)	766 (7)	Diadema:	94.331	91.049
									Mauá:	97.162	80.815

(1) Ligações Ativas: Fonte CSI (CFEKI - Gdes Cons. / CIGOB - Rol Comum - Dez 12)

(2) Ligações Inativas: Fonte CSI (CIGCT - Dez 12)

(3) Concorrência e/ou não exclusivo (poço e caminhão pipa): Fonte CSI (CFEKI - Dez 11)

(4) Outros lançamentos (Fossa / Córregos): Fonte CSI (CFEKI - Dez 11)

(5) Novas Ligações e Regularizações de Áreas: Fonte - Meta Painel de Bordo MS 2012

(6) SNIS (Sistema Nacional de Informação de Saneamento – 2010)

(7) Diretrizes para novos empreendimentos: Fonte SEI (Sistema de empreendimentos Imobiliários)

• **5.a.2 - Realizar processos produtivos ligados à estratégia de sustentabilidade da organização.**

Desde 2007, a Sabesp integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE, que é considerado um referencial para os investidores que procuram empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos.

Para tanto, na MS, requisitos respectivos indicadores aplicáveis aos processos principais e de apoio (Fig. 5.2) são definidos no Planejamento Operacional, considerando além dos requisitos legais e de Saúde e Segurança do Trabalho - SST, riscos e principalmente as necessidades e expectativas identificadas por meio de diversas práticas como os Encontros com as Comunidades, Pesquisa de Satisfação dos Clientes, reuniões com o Poder

Concedente(representantes dos municípios), Pesquisa de Clima Organizacional - PCO, **Reuniões Estruturadas - RE**, inputs do ciclo de planejamento anterior,além de outras formas de Interação com as **partes interessadas**.

O Planejamento Operacional da MS, melhor detalhado no Critério 2, considera as diretrizes do Planejamento Tático M e Estratégico da Sabesp como entrada para a análise de cenários e ambiente externo, identificando as oportunidades ou ameaças e definindo ações que potencialize os pontos fortes do processo principal e que minimize quaisquer fraquezas identificadas.

PRINCIPAIS PROCESSOS, REQUISITOS E MELHORIAS – Fig. 5.2

Processo	Requisitos	Parte Interessada	Principais Indicadores	Resp.	Principais Melhorias
Principais Processos do Negócio					
Operação da Distribuição de Água	Melhorar a regularidade na distribuição.	Acionista / Cliente / Sociedade	IRD – Índice de regularidade da distribuição (9.b.2)	MSEG, CCM e UGR	Descentralização da operação para as UGR , com foco na otimização do tempo, criação do CCM para otimização dos recursos, ganho em escala na manutenção; reestruturação do COD como área de macrogestão, geradora de relatórios gerenciais e operacionais (SGO e Módulo de Manobra no Signos), estudos de melhoria e automação.
	Reduzir índice de perdas.	Acionista / Sociedade	IPDT – Índice de perda da distribuição total (9.b.3); IPF - Índice de perdas de faturamento; (9.b.4);	MSEP	Gerenciamento de pressões, renovação da infraestrutura e ampliação das áreas controladas por DMC (<i>benchmarking</i> no Japão) e a criação do Fórum de água.
Monitoramento da Qualidade da Água	Aumentar índice de conformidade da água distribuída.	Cliente / Sociedade	ICAd – Índice de Conformidade da água distribuída (9.b.5)	MSEC	Acreditação do Laboratório junto ao INMETRO.
	Atendimento da portaria 2914 na produção e distribuição.	Cliente / Sociedade / Legislação	% de atendimento à Portaria 2914. (9.b.16)		
Coleta e Afastamento de Esgoto	Decreto Estadual 8468/76. Aumentar o índice de tratamento do esgoto coletado	Sociedade /Legislação /Acionista	ITEC – Índice de tratamento de esgoto coletado. (9.b.10)	MSEE MSEC	Descentralização da operação para as UGR com foco em eliminação de lançamentos de esgoto e a criação do Fórum de esgoto para padronização das atividades das UGR.
	Aumentar a quantidade de remoção de poluentes dos mananciais	Sociedade / Fornecedor	IRPM – Índice de remoção de poluentes dos mananciais. (9.b.8)	MSEG MSEE	Ampliação do parque de EEE e extensão de rede por meio do Projeto Tietê e Programa Vida Nova - Mananciais.
Produção de Água em Sist. de Pequeno Porte (Sistemas Isolados)	Disponibilidade e qualidade da água conforme portaria 2914 (MS).	Cliente / Sociedade /Legislação	% de atendimento à Portaria 518. (9.b.16)	MSEC	Implantação de Sistemas de Remoção de Ferro e Manganês aumentando a qualidade da água distribuída.
Execução de Serviço ao Cliente	Reduzir o número de reclamação	Cliente / Acionista / Sociedade /Legislação / ARSESP	Índice de satisfação dos Clientes (6.a.1)	MSI MSIC	Maior disponibilidade; Flexibilidade de auto-atendimento pelos totens; Implantação do Programa SSA – Sabesp Soluções Ambientais.
	Atendimento no Prazo	Cliente	Serviços atendidos no prazo(6.b.3)	MSE	Comunicação com o cliente; Utilização do SIGES com agilidade e confiabilidade das informações.
	Preço Justo (GC)	Cliente	Contratos de Demanda Firme de Água(6.b.12)	MSIG	SSA-Novos Produtos que são desenvolvidos

5.a.3 - Estabelecer a propriedade dos processos.

Para apoiar o gerenciamento de novos projetos ou melhoria de processos, em 2011 foram criados os Fóruns de Água, Esgoto e Vendas (Fig.3.10). As Superações, ideias inovadoras e novas tecnologias para melhoria de processos operacionais, além do compartilhamento de informações de Programas Corporativos,são apresentadas nesses fóruns. Visando à melhoria dos processos, as reuniões ocorrem com a participação das **UGR**, fornecedores, áreas técnicas de apoio e convidados de outras unidades e instituições.A responsabilidade pelos Processos de Gestão é do CQG (ver 1.a.2), cujo coordenador é o superintendente da MS, e as melhorias são adequadas aos processos peloGrupo de Melhoria de Processos – GMP.Além dos Fóruns Água, Esgoto, Vendas e do CQG, o estabelecimento e validação de melhoria aos produtos, ounecessidade de correção identificada dos processos principais e de apoio, são inputs do ciclo de Planejamento Operacional eCQG, como demandas que impactam nas estratégias.

Desde a concepção até a implementação de um projeto, o coordenador, que é definido no Planejamento Operacional, compartilha as informações de andamento do projeto para as respectivas gerências eparticipa das reuniões de análise críticadas Superações.

Os Relatórios de Auditorias de ISO/OHSAS, internas e externas e os Relatórios de Avaliações - RA dos prêmios de qualidade(1.b.5) são utilizados para o aprendizado. Estas práticas ocorrem de maneira participativa, envolvendo gerentes, gestores, pessoas chaves. No evento de definição das estratégias além da **FT** participam fornecedores.

As mudanças ou melhoria de processos que são validadas no Planejamento Operacional, desdobram-se em Superações.

A análise de viabilidade das novas ideias considera o atendimento às necessidades dos clientes, o potencial de redução de custo, aumento da receita, abrangência da ação, impacto na imagem da empresa, responsabilidade socioambiental, requisitos legais de SST e inovação.

Algumas melhorias do processo quanto satisfação e imagem: Segmentação do Mercado e Definição de Clientes-Alvo Introdução inovadora da metodologia de Inteligência de Mercado para estabelecimento de novos clientes-alvo no segmento de GC (2008); Melhoria da prática ampliando a atuação da Inteligência de Mercado - IM para Rol Comum, criação das áreas de Marketing Estratégico e Operacional (2010); implantação do *Geomarketing* (2011), Seminário da universalização (2011) ; Criação e implantação da Força Integrada de Vendas - FIVE (2012); Identificação e análise de Necessidades e Níveis de Conhecimento, Implantação da metodologia *Focus Group* na MS conhecimento de necessidades e expectativas dos clientes e mercado (2010) ; Realizado estudo qualitativo para reavaliar os atributos de produto, e aspectos de imagem. Ajustada a forma de avaliar a percepção de responsabilidade ambiental e social da Sabesp.(2011) ; Divulgação para Clientes - Participação em feiras e eventos para divulgação do Sabesp Soluções Ambientais - SSA (2008); Implantação do Descobrir Sabesp Soluções Ambientais (2009); Avaliação da Imagem Refinamento da análise de exposição na mídia, anteriormente no âmbito da Diretoria, passando a ser por Unidade de Negócio - UN (2010)

• **5.a.4 – Definir o sistema a ser usado para o projeto, gerenciamento, medição e melhoria dos processos, orientados a aumentar o valor percebido pelo cliente e partes interessadas.**

Em 2005, corporativamente, visando o aprimoramento contínuo de processos, foi implantado o **Sistema Integrado Sabesp -SIS**. Na MS esse sistema engloba a Política da Qualidade e a Política de Recursos Humanos e está alicerçada nas Normas ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão) OHSAS 18001:2007 (SST) e ISO-IEC 17025:2005 (confiabilidade dos resultados de ensaios laboratoriais). A ferramenta GEDOC permite o controle da documentação, das ações corretivas e ações preventivas e das auditorias do SIS. A gestão dos processos segue os requisitos e critérios estabelecidos no Manual da Qualidade, visando atender às necessidades identificadas de maneira abrangente.

A evolução ao longo dos anos demonstra aprimoramento no gerenciamento de processos. Em 2006, com a implantação da Padronização do Procedimento de Manutenção – PPM, os processos de planejamento, execução e controle dos serviços de manutenção foram uniformizados em toda MS. Em 2008, foi desenvolvida a ferramenta de Controle *On-line* de Perdas - COP, que permite o acompanhamento em tempo real dos indicadores e ações do Programa de Redução de Perdas. Em 2011, foi criado o módulo no Painel de Bordo com o detalhamento das ações e acompanhamento das Superações.

Para analisar os resultados dos indicadores setoriais, departamentais e estratégicos, constantes da Árvore dos Indicadores, são realizadas as Reuniões de Análise Crítica - RAC, com a participação dos responsáveis pelo processo, conforme o procedimento PO-QA- Análise Crítica.

Esses procedimentos de controle também ajudam a reduzir a variabilidade e a aumentar a confiabilidade dos processos principais e de apoio. Além disso, são implementadas melhorias em decorrência da necessidade dos clientes internos e externos, planos de metas, legislação e diretrizes das áreas corporativas. Sendo necessário, grupos de projetos são criados para conduzir planos de ação mais abrangentes.

A cultura de aprimoramento dos processos e métodos de controle possui longo histórico na MS, como Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas de Água e de Faturamento – MASPP (2005), com emprego associado das ferramentas de qualidade (CEP, Pareto, Ishikawa) para apoiar o Programa de Redução de Perdas. Em 2010, foi implantado o MASPP2, como evolução do projeto anterior, focando a aplicação da metodologia *Six Sigmas* nos setores de abastecimento da MS, que juntamente com o Programa de Automação e Supervisão Remota dos equipamentos de distribuição e coleta (Válvulas redutoras de pressão - VRP, *boosters*, elevatórias, poços e pontos críticos de abastecimento), viabilizou a implantação das Centrais de Monitoramento dos Equipamentos da Operação - CEMEO nas UGR, estado da arte no setor.

• **5.a.5 - Resolver os problemas de interfaces dentro da organização e com agentes externos.**

As interfaces dentro da organização são constantemente analisadas e tratadas, haja vista a importância da integração de processos e pessoas para a obtenção dos resultados desejados. De 2007 a 2010, especialmente houve uma forte atenção a este aspecto durante os trabalhos comportamentais durante os seminários estratégicos, traduzidos pela necessidade de “quebrar muros”. A partir de 2011, a estruturação das UGR, e a consequente criação dos fóruns dos processos principais também demonstram a importância dessa questão, aprimorando o relacionamento com os agentes externos no primeiro caso e a integração entre diversas áreas no segundo.

Adicionalmente, a partir de 2011 foi incluída a Superação “Reorganização dos processos”, alinhada ao OE “Aprimorar o modelo de gestão, com foco na reorganização dos processos Principais, gestão do conhecimento, capacitação e certificação ISO e OHSAS”, que visa justamente tratar as interfaces críticas dos processos (ver 3.a.6). Em 2012, alinhada à diretriz estratégica “Proatividade nos Relacionamentos” e aos Planejamentos Estratégico e Tático, a MS inseriu em seu Mapa Operacional o OE “Aprimorar postura proativa nos relacionamentos com municípios, clientes, sociedade, e FT” e criou a Superação “Desenvolver a cultura de proatividade nos relacionamentos com o poder concedente, clientes, sociedade e força de trabalho”.

Considerando a importância da interface dos processos, a MS utiliza os Fóruns de Água, Esgoto e Vendas com uma metodologia de reuniões mensais, onde se reúnem as autoridades funcionais, as UGR, as áreas que gerenciam os processos de apoio, o que facilita e estimula a integração e interface das áreas. O CQG também contribui com a

melhoria de processos e sua interface, na medida em que analisa o desempenho organizacional e toma decisões para melhorá-lo.

O Programa Córrego Limpo é outro exemplo de parceria e interface importante para a Despoluição de Córregos em São Paulo. Além de uma parceria de sucesso com a Prefeitura Municipal de São Paulo - PMSP, agregando valor para ambas as partes, e sendo percebido pela sociedade.

A MS realiza o Encontro com as Comunidades de bairro (bienais) e reuniões com Poder Concedente, que são eventos cujo requisito é a integração, o alinhamento das informações, a participação de várias áreas com um mesmo objetivo, o de ouvir a sociedade, compartilhar problemas e soluções, com benefício ao cliente.

Internamente, a MS com vistas a propiciar um ambiente de conhecimento compartilhado, desde 2006 promove o Programa Profissional Destaque da MSe os Eventos de Compartilhamento da MS e M (melhor descrito em 3.b.2), RE, RAC e de grupos de projetos. Essas práticas facilitam a interface de processos desde a concepção da ideia até a implantação. A MS incentiva o relacionamento proativo mantendo representantes nos principais Fóruns Corporativos, parceria com concessionárias (Companhia de Gás de São Paulo - Comgás), visitas periódicas aos Prefeitos e Subprefeitos além de representantes em Associações e Comitês.

- **5.a.6 - Estabelecer métodos adequados para realizar alterações de processo.**

Os procedimentos e padrões de trabalho específicos da MS são estabelecidos internamente, estando sempre alinhados aos padrões corporativos e às diretrizes estratégicas da Sabesp. O método de estabelecimento de padrões segue às diretrizes do **SIS**, sendo sua aplicação acompanhada pelo GMP na MS. O **SIS** visa atender as especificidades da Sabesp considerando os aspectos legais e regulatórios do setor, contratos de concessão e legislações complementares, aos Valores e Princípios Organizacionais e aos requisitos normativos da Lei *Sarbanes-Oxley* - SOX, ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 e ISO IEC 17025:2005.

Toda vez que identificado a necessidade de criação ou adequação de um padrão de trabalho, ou ainda sempre que alterado corporativamente, o Sistema GEDOC avisa todos os leitores cadastrados, que são pessoas da **FT** responsáveis pelos processos. Quando a MS verifica a necessidade de melhoria, é formado um grupo de trabalho, acompanhado pelos Fóruns ou GMP, sendo o produto posteriormente apreciado e aprovado pelo CQG.

O sistema de aprendizado da MS contempla uma série de práticas estruturadas e integradas, formando um sistema que abrange desde gestão dos processos operacionais do dia a dia até as mais complexas, como os processos gerenciais. A análise crítica dos processos operacionais, a análise do desempenho das estratégias, as auditorias do **SIS** compõem o sistema de controle e aprendizado das práticas, estando disseminadas em todos os processos.

- **5.a.7 - Gerenciar e controlar a execução de processos novos ou alterados.**

Para controlar e verificar a aplicação dos padrões e procedimentos são realizadas auditorias do **SIS**, devidamente monitoradas e acompanhadas pelo GMP, com vistas a manter as certificações ISO 9001:2008, ISO IEC 17025:2005 e OHSAS 18001:2007, sendo que as auditorias certificadoras são precedidas por auditorias internas. Outras práticas são: auditorias da SOX, RAC, reuniões departamentais e reuniões do CQG.

Para as potenciais não conformidades identificadas nas auditorias, após divulgação do Relatório, são geradas ações preventivas e, para as reais, são implementadas ações corretivas, a partir da comparação entre os resultados obtidos e os padrões de desempenho preestabelecidos, realizados por meio do acompanhamento diário em nível operacional (relatórios, resumo diário e planilhas de análises) e semanal ou mensal em nível gerencial (reuniões de análise crítica do desempenho do processo ou atividade e relatórios gerenciais).

A análise crítica dos processos operacionais, a análise do desempenho das estratégias, as auditorias do **SIS** compõem o sistema de controle e aprendizado das práticas, estando disseminadas em todos os processos. Estes, juntamente com a análise do processo de Planejamento Operacional e a análise do RA da Avaliação Externa do Modelo de Gestão se integram e formam um sistema completo de aprendizado, conforme a figura 1.7. Essa análise, cada vez mais participativa, serve de input ao Planejamento Operacional e as demandas geradas são incorporadas nos planos de ação.

- **5.a.8 - Comunicar as alterações de processo.**

A disseminação à **FT**, e quando pertinentes às demais partes interessadas, é realizada por meio das RE e Reuniões de Fóruns. A divulgação e disseminação das práticas e padrões a toda força de trabalho, ocorrem por meio físico e meio digital, sendo o sistema informatizado GEDOC a principal ferramenta de disponibilização dos procedimentos, de gestão de documentos, que garante o acesso e atualização destes. Além destes canais, são realizadas atividades sistemáticas de treinamento que reforçam a disseminação e aplicação dos padrões, coordenados com o apoio da área de Desenvolvimento Humano - DH. As reuniões da AA da MS com a diretoria M, Encontros com líderes de Comunidades, e Agenda com Prefeitos, garantem quando pertinente, a prestação de contas à AA Sabesp, sociedade, clientes e fornecedores.

- **5.a.9 - Capacitar as pessoas antes da implementação dos processos**

A necessidade de capacitação é definida diante as demandas estratégicas, e elaborada na Matriz de Capacitação. Desde 2002 a Gestão de RH por Competências possibilita o alinhamento entre a estratégia da empresa e o desenvolvimento das pessoas.

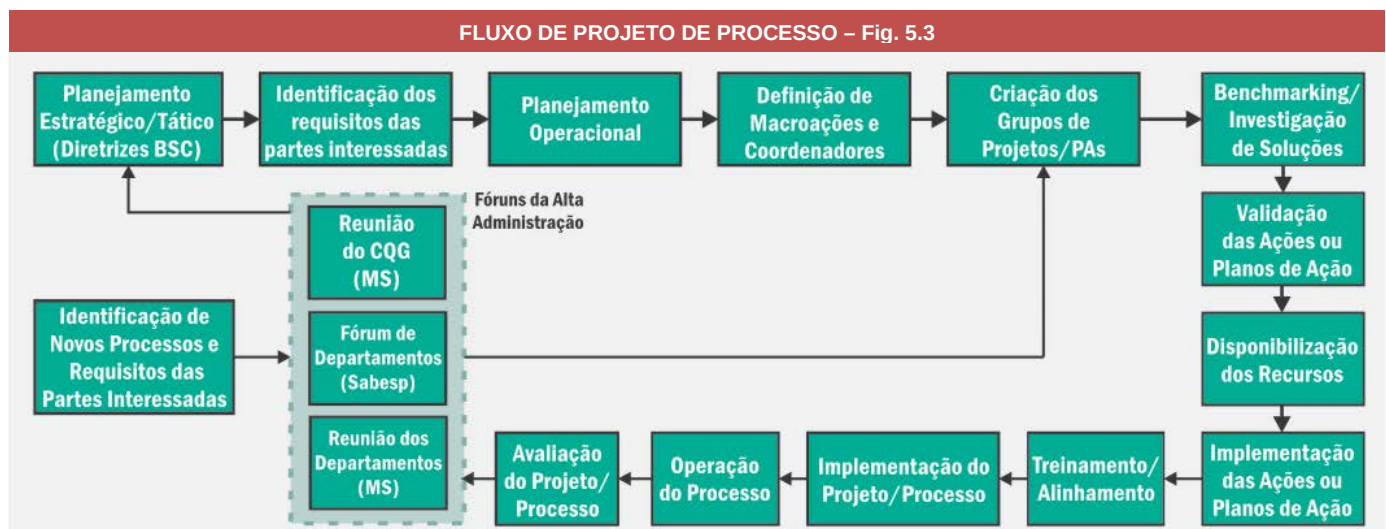
O Plano de Capacitação é elaborado visando a reciclagem e capacitação para os cargos operacionais, técnicos e universitários, utilizando aprendizado de conceitos estatísticos para aprimorar o controle (a exemplo do MASPP) e compartilhando o conhecimento por meio de grupos de projetos multidepartamentais que desenvolvem ações estratégicas como combate às perdas e Melhoria dos Processos de Operação e Manutenção do Sistema de Distribuição de Água e Coleta do Esgoto.

Podemos exemplificar quando da implantação do Programa de Redução de Perdas ou da Implantação da Metodologia de **Gestão de Valor Agregado - GVA®**, onde foram definidas etapas de capacitação, incluindo *Workshop* de Construção da Imagem, sensibilização, além de cursos de capacitação da liderança e **FT** (descrito com mais detalhes em 3.b.5).

• **5.a.10 – Revisar as alterações de processos para garantir que os resultados esperados sejam alcançados**

O Macro Fluxo de Processo (5.3) e o ciclo de Aprendizado e Controle (Fig.1.7) são as ferramentas que garantem o monitoramento e controle dos processos.

Portanto, os processos e os projetos são controlados continuamente, e a retroalimentação do Planejamento, com as oportunidades apontadas pelos Fóruns da AA, garante o aprimoramento contínuo e a coerência com as estratégias. Como já descrito anteriormente, práticas de controle como RAC, aliada às práticas de controle como auditorias, e atuação dos Fóruns, do GMP e CQG garantem que as alterações sejam pertinentes às estratégias e alcancem os resultados.



5b. Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços baseado nas necessidades e expectativas dos clientes

• **5.b.1 - Utilizar ferramentas de marketing, pesquisas de Mercado, pesquisa com os clientes e outras formas de obter informações para determinar as necessidades e expectativas de produtos e serviços, atuais e futuros.**

A MS implantou a metodologia Inteligência de Mercado -IM para refinar o conhecimento das necessidades dos clientes atuais e potenciais em especial no segmento GC. Durante o ciclo de planejamento 2010, a IM ampliou sua atuação para o segmento rol comum, e por ter resultados relevantes foi adotada por toda a M.A prática foi reconhecida no setor de saneamento e vencedora no Prêmio IGS de 2010.

Como refinamento da prática de IM, a MS, implantou em 2011 a Metodologia *Geomarketing* que permite à MS aprimorar o conhecimento de seu mercado de atuação por meio da análise de informações de *marketing*, sob a forma de mapas que tem como principal vantagem um aumento substancial de eficácia na tomada de decisões estratégicas, possibilitando uma análise rápida intuitiva e prática de informações complexas. Esta metodologia contribui também para o planejamento a médio e longo prazo.

As necessidades diagnosticadas são analisadas pelas gerências envolvidas nos processos, que providenciam a implantação e controle das ações pontuais e imediatas. Essas informações também subsidiam o Planejamento Operacional MS, apoiando na definição de Superações para garantir a melhoria dos produtos e processos da organização.

A importância relativa das necessidades e expectativas é feita por meio das ferramentas citadas na Fig.5.7 e ratificada por meio da pesquisa qualitativa com metodologia **Focus Group** (2010) com representantes dos segmentos GC e Rol Comum. A pesquisa de satisfação anual utiliza estas informações para classificar os produtos e serviços de acordo com sua importância, relevância e satisfação.

O conhecimento gerado pelas ferramentas citadas acima subsidiam as áreas de vendas da MS que estão estruturadas para atender os dois segmentos: GC, focada em grandes volumes de novos empreendimentos e da concorrência, com atendimento e produtos diferenciados, e no Rol Comum com foco no crescimento vegetativo, atuação nas ligações factíveis de esgotos, recuperação de ex-clientes, parceria com as prefeituras e demais órgãos competentes para regularização do abastecimento de água e coleta de esgotos de áreas vulneráveis, contribuindo com a universalização do Saneamento.

Ainda em 2011, a MS inovou ao lançar o 1º Seminário de Universalização do Setor de Saneamento Nacional, utilizando a ferramenta Signos, para mapear todos os estudos, projetos, obras, demandas das Prefeituras e o crescimento do mercado alvo, dentro das suas áreas de atuação (*Geomarketing*). O produto deste Seminário, foi a identificação dos requisitos de cada Município, vinculados ao plano de expansão da MS de curto, médio e longo prazo, ademais gerou novos insumos para o Planejamento Operacional e alinhamento da estratégia aos Planos Diretores de Saneamento e Planejamentos Urbanos Municipais.

Na MS a identificação e avaliação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercado a respeito da marca e produtos da Sabesp, são feitas por meio de Pesquisa de Satisfação e Imagem (2002), com pergunta específica sobre conhecimento de produtos, e sobre a marca na pesquisa qualitativa **Focus Group**, possibilitando a avaliação dos aspectos percebidos pelos clientes. Anualmente por meio da pesquisa de satisfação dos clientes são monitorados aspectos relativos à confiança e imagem que permitem ações de ajustes e correções mais pontuais.

- **5.b.2 - Determinar melhorias do portfólio de produtos e serviços**

A interação da liderança da MS com a **AA**, nos diversos Fóruns Corporativos, garante a inclusão da demanda ou necessidade de melhorias no Portfólio de produtos ou serviços, considerando as necessidades dos clientes da MS e a coerência às estratégias empresariais.

O Programa Sabesp Soluções Ambientais – SSA, a exemplo, tem por objetivo apresentar soluções eficazes para preservação do meio ambiente atreladas à redução de custos empresariais, contemplando o seguinte portfólio de produtos: Programa do Uso Racional da Água – PURA(ver 4.c.9), Programa de Recebimento de Esgotos Não-Domésticos – PREND (Fig.4.6), **Contrato de Demanda Firme** e Medição Individualizada. Essa perspectiva de comercialização, apoiada pela IM, objetiva a consolidação, ampliação de mercados e fortalecimento da marca Sabesp. Uma solução pode ser exemplificada é o desenvolvimento de um novo produto pela MS (água bruta filtrada) para atender a requisitos diferenciados - preço, qualidade e quantidade – do cliente Volkswagen(2010), que possibilitou a assinatura do **contrato de demanda firme** e nova alternativa para o mercado.

Amparada pelas Leis Estaduais 12.292/2006 e 1.025/2007, que possibilitaram a ampliação da área de atuação da Sabesp nos mercados nacional e internacional, foram criadas duas novas áreas: a Superintendência de Novos Negócios – TN, que identifica novos mercados e demandas a serem exploradas e a Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação - TX, que busca novas tecnologias para apoio a projetos de pesquisas científicas e tecnológicas corporativas. Avançando na busca de novas tecnologias e compartilhamento de conhecimento, no início de 2011, a Sabesp firmou seu primeiro acordo internacional com o *Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados*- AYA, da Costa Rica, que manifestou interesse nos métodos de controle de perdas d'água da Sabesp.

- **5.b.3 – Projetar e desenvolver novos e melhores produtos e serviços para atender as necessidades e expectativas dos clientes**

De forma a atender as necessidades e expectativa dos clientes,são desenvolvidos, adequados e/ou são implementadas melhorias nos processos da MS, com a designação de representantes competentes das áreas envolvidas, que se reúnem em grupos para compartilhamento de conhecimento sobre elaboração de projetos multifuncionais,tanto de processos, quanto de obra. Sendo viável tecnicamente e validado junto ao CQG, o projeto tem seus recursos disponibilizados e segue para ser implementado. Quando necessário, são realizados treinamentos e alinhamentos com apoio de consultorias internas e/ou externas. Os novos requisitos que não podem aguardar o novo ciclo do planejamento operacional são encaminhados aos Fóruns da **AA** para análise e decisão.

Com a adoção do **GVA®** em 2010, novos requisitos foram considerados. Com o objetivo de dar mais foco e descentralizar os processos de operação dos sistemas de água e esgoto, foi criado o Centro de Controle da Manutenção - CCM, nova estrutura para gerenciamento centralizado dos serviços de manutenção das contratadas e das **UGR**. No estudo para a criação do CCM, foram realizadas três visitas de *benchmarking*, sendo uma na própria Sabesp - Unidade de Negócio Leste – ML, outra na Estação Engenharia (Concessão do Grupo Telefônica Brasil) e outra na Bandeirante Energia (Concessão dos Serviços Públicos de Energia Elétrica).

- **5.b.4 - Utilizar a inovação, a criatividade e novas tecnologias para desenvolver serviços e produtos competitivos.**

Com uma cultura de pioneirismo e inovação, a MS estimula sua **FT**na busca de novas soluções tecnológicas do setor de saneamento, haja vista a participação em Congressos do setor, a apresentação de trabalhos técnicos e participação em prêmios de inovação. A promoção de reconhecimento por meio de práticas como Profissional Destaque e Prêmio de Eficiência Operacional (com foco em resultados) são impulsionadores não só para o alcance das metas, mas também para a incorporação de novas tecnologias.

Em 2008, com o aprendizado obtido em empresas de saneamento do Japão, por meio do Acordo de Cooperação Brasil-Japão patrocinado pela *Japan International Corporation Agency- JICA*, a MS adotou o conceito de planejamento a longo prazo para perdas (projeção para 10 anos) e o modelo de setorização por Distrito de Medição e Controle – DMC, com controle minucioso de áreas menores que os setores de abastecimento, para rápida identificação e atuação em vazamentos, controle de pressão, vazão, estudos de engenharia, resolvendo eventuais problemas antes mesmo de serem percebidos pelo cliente.

Alguns exemplos de melhoria que devem ser citados: foi implantado no Centro de Operação da Distribuição - COD o módulo de manobra, que identifica microzonas de manobra e os DMC no Sistema **Signos**, com melhoria no processo Execução de Serviço ao Cliente, propiciando integração e cooperação entre equipes ediminuindo o tempo e a área de fechamento de água durante as intervenções no sistema de abastecimento, disponibilizando as informações para a central de atendimento sobre o motivo e prazo para restabelecimento do abastecimento;CEMEO (desde 2011), descrito no item anterior, agilidade na informação da operação de distribuição de água por tecnologia remota; Modelo de Contratos de Performance(2009), na redução de perdas; Contrato de Manutenção Eletromecânica Corretiva e Preventiva de Performance com melhoria da Operação vinculado à qualidade dos serviços; Agência Móvel onde a MS vai até o cliente de baixa renda , com vistas a facilitar o acesso do cliente aos produtos, e serviços, etc.

- **5.b.5 - Estabelecer forma de concepção e desenvolvimento de novos produtos, alinhados às estratégias estabelecidas.**

De uma forma muito explícita as estratégias da MS estão direcionadas à satisfação dos clientes: “Ter clientes satisfeitos e aumentar a percepção de valor dos produtos e serviços está na estratégia da MS”, OE C3. Considerando o Macro Fluxo de Processo e o Método de Aprendizado da MS (Fig.1.7), a MS garante que os requisitos dos principais processos e processos de apoio e indicadores definidos no Planejamento Operacional e nos Fóruns, mapeados na Árvore de Indicadores, estão alinhados às estratégias da organização.

5C.Produção, fornecimento e manutenção de produtos e serviços

- 5.c.1 - Fornecer serviços e produtos aos clientes
- 5.c.5 - Realizar a manutenção de produtos e serviços quando pertinente

A Sabesp, por ser uma Empresa da Administração Pública Indireta e, por conseguinte, de Economia Mista (Governo Estadual Sócio Majoritário), está obrigada pela Lei Federal nº 8.666/93 (Lei de Licitações Públicas), a efetuar as suas contratações e parcerias dentro dos critérios legais do procedimento licitatório, que fazem parte da cadeia de fornecimento dos produtos e serviços, conforme já descrito em 4. Desta forma, a organização MS contrata fornecedores que ofereçam o menor preço, a melhor técnica conforme critérios previamente estabelecidos para entrega do produto em cliente ou prestação de serviço. Por meio dos administradores de contrato que são pessoas da FT, o cumprimento destes requisitos é garantido. Procedimentos como de SST e principalmente sócio ambiental, devidamente detalhado nos editais de contratação e contratos estabelecidos. (melhor descrito em 3), fazem parte dos modelos de contratos dos prestadores de serviço.

A manutenção dos serviços de Distribuição de Água ou Coleta de Esgoto (principal processo da MS) segue os procedimentos operacionais da Sabesp e qualificação e materiais, tanto para serviços prestados ao cliente por terceiros, até manutenção de equipamentos de operação. Desde 2010, houve o refinamento do Planejamento da MS contemplando a presença dos principais fornecedores internos e externos, passou-se a considerar as necessidades das **partes interessadas** com o objetivo de buscar o desenvolvimento sustentável do negócio da MS e de sua cadeia de fornecedores, alinhando todas as atividades ao Modelo de Excelência de Gestão – MEG. Os Fóruns de Água e Esgoto, também propiciam aos fornecedores o Momento Tecnológico, apresentando as novas tecnologias à FT envolvida nos processos.

A Sabesp disponibiliza pela Internet o Código de Ética e Conduta, procedimentos de segurança empresarial, valores e princípios que devem ser rigorosamente seguidos pelos fornecedores, além de as exigências contratuais serem consideradas as mais avançadas e completas de toda a Administração Pública.

- 5.c.2 – Produzir ou adquirir produtos e serviços em conformidade com os projetos e desenvolvimentos.

Os requisitos dos produtos e serviços da MS são amplamente resguardados pela Legislação, Certificações, bem como Agência Reguladora, e são exemplarmente atendidos tanto pelos fornecedores internos como externos. A Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana - MA, fornecedora interna, monitora a qualidade de água pelo Índice de Desempenho de Qualidade de Água Tratada – IDQA, na saída das Estações de Tratamento de Água – ETA. A Divisão de Controle Sanitário Sul – MSEC afere diariamente, por meio de coleta de amostras de água em diversos imóveis localizados na área de abrangência da MS, a conformidade do produto, e consequentemente o cumprimento da Portaria 518 do Ministério da Saúde. Em caso de eventual não conformidade quanto à qualidade, a MA é informada de imediato para que as devidas providências sejam tomadas.

No caso da Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana - MT, o desempenho do processo de tratamento é monitorado, certificando que os efluentes estão sendo devolvidos aos corpos d'água dentro dos padrões legais, conforme Decreto Estadual nº 8.468/76 e Resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA nº 357/05, por meio do índice de remoção de demanda química de oxigênio - DBO, com medições feitas em todos os córregos localizados na área da MS. O PREND é monitorado pelos técnicos da Divisão de Engenharia de Operação de Esgoto - MSEE que realizam o trabalho de orientação dos futuros clientes nos segmentos comerciais e industriais, existindo também a possibilidade de envio dos Esgotos Não Domésticos - END desses clientes para tratamento específico nas Estações de tratamento de Esgotos - ETE pré-definidas pela MT.

No caso das aquisições de materiais/equipamentos e obras/serviços, amparados pela Lei 8666/93 (Lei de Licitações), o atendimento aos requisitos legais é assegurado para fornecedores externos desde o momento do cadastro corporativo na Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas - CS, consulta ao Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo - CAUFESP, são exigidos todos os documentos para a comprovação da sua regularidade fiscal, até o momento final da contratação.

O atendimento aos requisitos legais é formalizado no Edital, vinculado às exigências da Lei Federal nº 8.666/93, garantindo o total cumprimento de todos os procedimentos internos, definindo detalhadamente o produto e/ou serviço a ser contratado, bem como, as suas regras contratuais de prazo, valor, qualidade e quantidade, que por meio dos administradores e fiscais de contratos, atua em conjunto no sentido de exigir em editais e cláusulas contratuais as proibições e impedimentos de todo e qualquer tipo de trabalho infantil, degradante ou discriminatório. Técnicos de Segurança do Trabalho fazem visita nas fábricas dos fornecedores de materiais pelo Departamento de Qualificação e Inspeção de Materiais – CSQ, para garantir a correta operação em toda a sua cadeia. Os principais fornecedores internos, além de manterem as certificações, passaram a ser reconhecidos em premiações pela qualidade na gestão, atendendo aos fundamentos de excelência. Um ponto relevante dentro dos nossos valores é o respeito ambiental, sendo este reforçado nos editais desde a concepção das obras, quando são realizados estudos de viabilidade e solicitado aos órgãos competentes às autorizações ambientais. Por exemplo, a corresponsabilidade dos fornecedores de madeira, solicitamos a documentação que comprove a procedência da mesma, por meio de documento.

• 5.c.3 - Comunicar, comercializar e vender produtos e serviços para clientes atuais e potenciais.

A divulgação para os clientes e mercados da marca, produtos e melhorias da organização é regida pela política institucional PI0013 – Comunicação Empresarial, que estabelece princípios e condições para dotar a empresa de um processo de comunicação empresarial proativo, ágil, transparente, criativo e consistente com a Missão e Visão Sabesp. A política dá diretrizes para; promover constantemente a imagem da empresa e desenvolver e implantar canais (5.5) e mecanismos de comunicação que permitam a percepção e a ação antecipadas em relação aos temas e questões de interesse dos públicos internos e externos. Estabelece critérios para assegurar clareza, autenticidade e conteúdos adequados às mensagens divulgadas, considerando o público-alvo, sendo veiculadas por: TV, rádio, jornal, carro de som, faixas, correspondências, panfletos, dentre outros.

A definição dos temas das campanhas institucionais é realizada corporativamente pela Superintendência de Comunicação – PC, de acordo com as diretrizes empresariais e orientações da Secretaria de Saneamento e Energia e do Governo do Estado de São Paulo. Estabelece uma padronização da identidade visual por meio do procedimento empresarial PE-CO0005 – Identidade Visual, visando a garantir o fortalecimento da marca e o reconhecimento desta pela população. As ações regionais seguem as diretrizes desta corporativas e se alinham às estratégias da **UN** sendo coordenadas pelo Polo de Comunicação MS.

Com uma cultura de inovação e superação, a MS criou a Força Integrada de Vendas – FIVE (2012), com o objetivo de alavancar os resultados de incremento de volume nas **UGR**, com a força de vendas atuando de forma proativa e integrada junto às áreas de Água, Esgoto, GC e *Marketing*, buscando transformar as oportunidades em negócio.

PRINCIPAIS PRÁTICAS PARA DIVULGAÇÃO DE PRODUTOS, SERVIÇOS E RISCOS ENVOLVIDOS COM A UTILIZAÇÃO - Fig.5.5

Prática	Tipo de cliente/segmento	Divulgação		Responsável
		Marca produtos e Serviços	Riscos	
Descobrir SABESP	Rol Comum e GC	Qualidade da água, serviço de coleta e tratamento de esgotos; Informações Institucionais e posicionamento no mercado	Escassez de recursos hídricos X Uso racional da água - Doenças de veiculação hídrica X Lavagem de caixa d'água	MSIM e MSIG
Palestras em escolas				
Participação em eventos				
Jornal Eletrônico - <i>Canal Especial</i>	GC	SSA- Sabesp Soluções Ambientais - Qualidade da água - uso correto da rede coletora de esgotos; Informações Institucionais e posicionamento no mercado	Esgotos não domésticos com fator de poluição X riscos de contaminação, explosões se encaminhados à rede coletora de esgotos inadequadamente.	MSIG
Conta de consumo	Rol Comum e GC	Qualidade da água e serviço de coleta e tratamento de esgotos	Escassez de recursos hídricos X Uso racional da água; Utilização correta da rede coletora de esgotos	CM
Campanhas Publicitárias	Rol Comum, GC e mercados potenciais Sociedade	Qualidade da água, serviço de coleta e tratamento de esgotos; Informações Institucionais e posicionamento no mercado; Programas estruturantes, obras de ampliação e melhorias para a população e meio ambiente.	Escassez de recursos hídricos X Uso racional da água; Utilização correta da rede coletora de esgotos	PC
Entrevistas e comunicados <i>press releases</i>	Sociedade		Quando pertinente, de acordo com o assunto.	MS Comunicação/PC

• 5.c.4 – Aumentar a proposta de valor e melhorar o ciclo de vida útil do seu produto.

A MS divulga o Relatório Anual da Qualidade da Água, com informações referentes ao sistema de abastecimento de água, situação dos mananciais, qualidade da água distribuída e padrões de potabilidade exigidos pela Portaria 2914/11. O Relatório é entregue em todos os imóveis com ligação ativa, contribuindo com a confiança do cliente ao produto entregue.

A promoção da marca, produto, serviços e riscos também ocorrem por meio do site www.sabesp.com.br, de divulgação na mídia e da participação em eventos e exposições (Dia Mundial da Água, Dia Mundial do Meio Ambiente, Ação Global, Eventos Esportivos e Culturais, entre outros). O programa de redução de perdas, que demonstra excelentes resultados ao longo dos anos, é atualmente um dos mais significativos programas da organização, haja vista estar diretamente relacionado à vida útil do nosso produto, por meio do combate à escassez hídrica.

Por meio da utilização de informações obtidas nas pesquisas junto aos clientes, a MS criou um reservatório portátil denominado “Mata Sede” (2005) para distribuição de água em eventos com o objetivo de divulgar a qualidade da água produzida pela empresa. Como melhoria, a partir de 2007, lançou o kit eventos: tenda com logomarca, banners sobre qualidade da água, coletores de copos e o “Mata Sede”. Esse kit padroniza os recursos utilizados em eventos realizados pela MS. Em 2012, como refinamento foi incluído no kit a calculadora ecológica.

Preocupada em fortalecer a imagem do produto água perante a **FT**, criou de maneira pioneira na Sabesp o Programa Água de Beber (2007), tornando cada bebedouro dentro da MS um ponto de degustação do produto, com garantia de qualidade e fortalecimento da marca para que cada um seja disseminador no contato com o cliente externo. Adicionalmente, o Programa promoveu a diminuição de resíduos mediante a distribuição de canecas personalizadas (reutilizáveis). Esse programa tornou-se *benchmarking* na Sabesp.

PRÁTICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS E AVALIAÇÃO DOS CLIENTES-ALVO - Fig. 5.6

Prática	Tipo de cliente	Segmento	Objetivo		Análise, compreensão e tratamento das informações, com os respectivos controles das práticas	Resp.
			Conhecer o mercado	Avaliação da Satisfação, Fidelidade e Insatisfação		
Inteligência de Mercado	Atuais e Potenciais	Rol Comum e GC	Conhecer o perfil dos clientes alvo, seu comportamento de consumo, necessidades e expectativas de forma a criar estratégias de vendas, fidelização e aumento da satisfação.		Levantamento de informações, conhecer o mercado, definir estratégia de atuação, estabelecer cronograma de visitas periódicas para apresentação de novos produtos e identificação de necessidades e expectativas. Acompanhar e monitorar a carteira de clientes atuais e dos novos	MSIM
Visitas aos Clientes (1999)	Atuais e Potenciais	GC	Identificar, desenvolver, implantar e vender produtos e serviços de saneamento ambiental destinados aos GC e mercados potenciais.		Visita de representante comercial, aos clientes atuais e potenciais para apresentação de portfólio de produtos do SSA (2008) e identificação de demandas que são analisadas pelas áreas pertinentes e apresentadas propostas. As ações propostas são implementadas e acompanhadas pela MSIG.	MSIG
	Atuais e Potenciais	Rol Comum	Identificar no momento da apuração de consumo ou na realização de visitas técnicas		Visita realizada por técnicos e agentes de serviços aos clientes que identificam as necessidades conforme manual de procedimentos de relações com clientes.	UGR
Programa Participação Comunitária (1996)	Atuais e Potenciais	Rol Comum	Identificar as necessidades dos clientes das comunidades atendidas pela MS	Nos encontros com as comunidades, são realizadas pesquisas para avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes	Visitas ou encontros com os clientes das comunidades; Recebimento, registro, identificação, análise e tratamento das solicitações. Acompanhamento da execução e resposta aos clientes.	MSI, UGR
Reunião com Prefeituras	Atuais e Potenciais	Rol Comum e GC	Identificar as necessidades e expectativas do poder concedente, por meio das sub-prefeituras e Prefeituras	São avaliados qualitativamente a satisfação e insatisfação clientes por meio da visão dos prefeitos, subprefeitos, secretários.	Reuniões anuais e sob demanda, com envolvimento da Alta Administração e demais lideranças da MS, para identificação de necessidades e expectativas.	MS
Pesquisa Qualitativa Focus Group	Atuais e Potenciais	Rol Comum e GC	Levantar informações para subsidiar a construção de vínculos comerciais entre a Sabesp e a carteira de clientes-alvo, identificando a importância relativa de suas necessidades	Avaliação qualitativa da satisfação, Fidelidade e Insatisfação por grupos de clientes, podendo ser clientes atuais ou potenciais.	Diagnóstico qualitativo por meio de técnica de discussão em grupo	MSIM
Pesquisa de Satisfação e Imagem Sabesp MS (2002)	Atuais	Rol Comum e GC	Verificar os hábitos de uso da água, esgoto e outros serviços e nível de conhecimento	Avaliação quantitativa da satisfação e Insatisfação dos clientes em relação a Sabesp,	Questionamento aleatório, anual, divulgação dos resultados; análise; elaboração das macroações e acompanhamento trimestral.	MSI, CM
			Medir e monitorar a relevância e a satisfação dos clientes com atributos-chave relacionados à prestação de serviços.	Monitorar e indicar a percepção da imagem da Sabesp, Verificar recomendação da Sabesp para amigos;		
			Monitorar os hábitos dos clientes em relação aos meios de comunicação .	Mensurar o impacto de alguns aspectos na satisfação geral.		
			Verificar o perfil sócio-demográfico dos entrevistados.	Mensurar índices de responsabilidade socioambiental;		
Pesquisa Pós-Serviço (2002)	Atuais	Rol Comum e GC		Monitorar a satisfação dos clientes em relação aos serviços executados	Avaliação mensal com questionário estruturado realizado por amostra, via telefone	CCM e MP
Pesquisa Pós-Atendimento (2002)	Atuais e Potenciais	Rol Comum		Monitorar a satisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado nas agências, subsidiando as melhorias dos processos internos.	Avaliação espontânea com questionário estruturado realizado por autopreenchimento acompanhamento dos planos .	UGR

5d. Cultivar e melhorar o relacionamento com os clientes

A avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes ocorre por meio das práticas citadas na Fig.5.6, que estão alinhadas ao OE “Ter clientes satisfeitos e aumentar a percepção de valor dos produtos e serviços”, da MS. O resultado é aferido por meio da pesquisa anual de satisfação dos clientes, realizada por instituto especializado com metodologia que garante isenção dos resultados, confiabilidade, representatividade, e avalia além da satisfação e insatisfação, nível de fidelidade, conhecimento dos produtos e serviços, bem como a importância relativa para os clientes. As principais ferramentas utilizadas para identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes, também estão mencionadas na Figura Fig.5.6.

• 5.d.1 - Identificar e satisfazer as necessidades dos clientes no contato do dia a dia

Na MS, alinhada às estratégias corporativas, as manifestações formais e informais são acatadas por meio dos canais de relacionamento e inseridas nos sistemas corporativos CSI e SIGAO (Fig. 4.4). Após o acatamento, as demandas são encaminhadas automaticamente para as áreas executantes e tratadas de maneira sistematizada com os prazos definidos e diferenciados por tipo de manifestação.

Os canais de relacionamento (Fig.5.7.) disponibilizados pela Sabesp e pela MS foram definidos corporativamente com a participação das diretorias e das UN, conforme procedimento empresarial PE-MK0018–Infraestrutura de Atendimento, onde estão definidos critérios e responsabilidades para criação ou alteração dos mesmos. Para atendimento presencial, os critérios são o número de ligações e a sua distribuição geográfica; para atendimento telefônico, a disponibilidade 24 horas, com limite do tempo de espera; para atendimento via internet, disponibilizar atendimento *on-line* e por meio de *chat*. Tais critérios estão adequados à regulamentação da agência reguladora -ARSESP.

A divulgação dos canais está padronizada em toda folhetagem institucional, mensalmente reforçada por meio da divulgação nas faturas, no *site* da Sabesp, em reuniões com clientes e comunidades, entre outros meios.

A partir de 2010, como refinamento da prática de identificação de necessidades e expectativas foi utilizada a ferramenta de Pesquisa Qualitativa por meio da metodologia **Focus Group**(ver 5.b.1) voltada para os clientes GC. Em 2011, considerando o aprendizado da metodologia utilizada, a metodologia **Focus Group** foi inserida na Superação “Implantar Ações para Aumentar a Percepção de Valor dos Serviços e Produtos”, tendo sido realizado novo ciclo de pesquisa com foco em clientes de baixa renda, empresas de empreendimentos e incorporadoras.

Os canais de relacionamento corporativos são gerenciados e avaliados pelas unidades responsáveis. A avaliação desses canais é realizada por meio da Pesquisa de Satisfação de Clientes, coordenada pela Superintendência de Marketing – CM. Quando necessário, são geradas ações corretivas e planos de ação. Tais pesquisas contemplam questões relacionadas a esses canais e o resultado da avaliação é inserido no Planejamento Operacional, na etapa de Análise de Cenário Interno. O gerenciamento dos canais sob a responsabilidade da MS é realizado mensalmente nas RAC, sendo considerados dados das pesquisas de pós-atendimento e de relatórios gerenciais.

• 5.d.2 - Tratar adequadamente a informação adquirida por meio do contato diário com clientes, incluindo reclamações.

Para assegurar que as demandas sejam pronta e eficazmente atendidas, as áreas responsáveis fazem o acompanhamento de todas as etapas por meio dos sistemas CSI, SIGAO e Protonet (Fig.4.4) que permitem o gerenciamento dos prazos até a solução definitiva da demanda. Essas informações ficam registradas em sistemas corporativos que permitem o compartilhamento e acompanhamento por todas as áreas da empresa, permitindo acesso para registro, prestação de esclarecimentos aos clientes e tramitação interna das manifestações quando necessário, resguardados os níveis de acesso para garantir a segurança da informação.

Os clientes recebem as informações sobre as manifestações de acordo com a natureza da solicitação, podendo se dar por meio de vistoria no local, correspondência, por telefone ou por meio das equipes de execução dos serviços. Para o segmento GC, além dos meios citados, as informações também podem ser encaminhadas por correio eletrônico.

A célula de Atendimento Especial da Divisão de Controle de Consumo - MSIC é responsável pelo recebimento, cadastramento, categorização, direcionamento e acompanhamento do retorno ao cliente junto às áreas que atenderão essas manifestações nos prazos estabelecidos. As manifestações oriundas da ARSESP, Ouvidoria, PROCON, Poder Judiciário e outros órgãos públicos, também são tratadas por essa célula.

Em 2010, com a criação das UGR, foi implantado o Atendimento Especial Local e disponibilizada nova ferramenta, o Sistemas de Informações e Gerenciamento da Ouvidoria - SIGO. Os relatórios provenientes das manifestações são utilizados pelo corpo gerencial para propor ações de melhoria nos pontos críticos e acompanhar o **Fator Crítico de Sucesso – FCS** “Eficiência dos Processos com foco do cliente”, monitorando assim a evolução da Superação “Intensificar a Gestão de Prazos e Aperfeiçoar a Qualidade dos Serviços”, que atende ao OE “Ter Clientes Satisfeitos e Aumentar a Percepção de Valor de Serviços e Produtos”, descritos no Mapa Operacional MS.

• 5.d.3 - Manter contatos proativos com os clientes, pessoalmente ou por meio de telefone, e-mail etc, para discutir e resolver suas necessidades, expectativas e preocupações.

As sugestões dos clientes advindas dos diversos canais de relacionamento são analisadas, compreendidas e as melhorias são incorporadas ao processo, quando pertinente. As decisões das análises das sugestões ocorrem em fóruns específicos, corporativamente e na UN.

Na MS, alinhados às estratégias corporativas, os resultados da análise e implementações de ações de melhoria são repassados às partes interessadas, sempre que pertinente, por meio dos canais de comunicação e aos clientes, pelos canais de relacionamento (Fig.5.7). No segmento Rol Comum o acompanhamento da principal transação se dá no momento da apuração de consumo, realizada mensalmente por meio do Técnico de Atendimento Comercial Externo – TACE(1998), que além de apurar o consumo, verifica inconsistências, acata solicitações e orienta sobre os nossos serviços e produtos. O sistema utilizado monitora o consumo automaticamente por meio de comparação com a média, e quando necessário, é oferecido o serviço de Exame Predial para identificar possíveis vazamentos nas instalações hidráulicas do imóvel, possibilitando a revisão do consumo e valor da conta.

PRINCIPAIS CANAIS DE RELACIONAMENTO – Fig. 5.7				
Canais		Síntese do procedimento	Segmentos	Divulgação
Corporativos	Disk Sabesp(1979) 08000119911	Acatar solicitações e reclamações de serviços comerciais. A ligação é gratuita.	Rol Comum e GC	Internet, conta mensal e folhetos institucionais.
	195 (1979)	Acatar serviços de operação e de manutenção do sistema. Atende 24 horas por dia solicitações, reclamações e situações de emergências, que são direcionadas, via sistema SIGAO, respeitando-se um critério de prioridade. A ligação é gratuita.		
	Chat (2009)	Atendimento online, por meio do site www.sabesp.com.br.		Site Sabesp
	SSA(2007) 08007712482	Acatar exclusivamente Produtos e Serviços do Programa Sabesp Soluções Ambientais	GC	Site Sabesp e folhetos SSA.
	Disk Denúncia – 181 (2006)	Acatar denúncias de fraudes em ligação de água. Parceria com o Instituto São Paulo Contra a Violência, mantido pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo.	Rol Comum e GC	Mídia em geral.
	Agência Virtual (1998)	Acatar via internet solicitações para prestação de serviços e clientes, que disponibiliza entre outros serviços a emissão de 2ª via de contas. Possibilita a solicitação de manutenção e reparos e acompanhamento anual de seu consumo.		Site Sabesp e folhetos institucionais.
	Ouvidoria (1999)	Acatar de forma independente e autônoma as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento.		Internet, folhetos institucionais e conta de consumo.
MS	Poupa Tempo (1999)	Postos de atendimento de Serviços Públicos, localizados em São Bernardo do Campo e em Santo Amaro funcionando 12 horas consecutivas de segunda a sexta-feira e aos sábados 6 horas consecutivas.	Rol Comum	Internet, conta mensal, folhetos institucionais e banners nas agências.
	Agências de atendimento pessoal (2001) e Atendimento Especial ao GC	Acatar todo tipo de manifestação, por meio de 8 Agências de Atendimento, proporcionando atendimento regional, facilitando acesso. Para GC um atendimento Personalizado	Rol Comum e GC	Internet e conta mensal.
	TACE (1998)	Gerenciar o consumo da ligação, e orientar sobre os serviços e produtos.	Rol Comum	Encontros e visitas à comunidade.
	Programa de Participação Comunitária (1997)	Acatar e encaminhar as manifestações coletivas por meio de contatos e reuniões sistemáticas com as comunidades da região. Orientar prestar contas, esclarecer.		

No segmento dos GC, além da apuração mensal, é realizada proativamente uma visita quinzenal que permite identificar com rapidez qualquer inconsistência na apuração do consumo e agir prontamente na resolução de problemas relacionados ao funcionamento do hidrômetro ou alertar o cliente quanto a possíveis vazamentos internos.

Nas transações recentes, o novo cliente recebe uma primeira visita de um técnico Sabesp que irá orientá-lo sobre como preparar suas instalações para receber adequadamente os serviços de abastecimento de água e coleta de esgotos, de forma a evitar futuros problemas na prestação de serviço, sendo que no segmento dos GC, devido às características de consumo, são realizados estudos mais aprofundados e emitidos cartas de diretrizes técnicas. Esses clientes também recebem uma carta de boas vindas para informá-los sobre as vantagens de ser um cliente da Sabesp e os serviços colocados à sua disposição, como por exemplo, os do SSA. Todo novo cliente que contrata os serviços do SSA recebe visitas periódicas dos representantes comerciais da Divisão de Grandes Consumidores – MSIG, com o objetivo de aferir a sua satisfação em relação aos serviços prestados e identificar novas demandas e/ou expectativas.

• 5.d.4 - Segmentar as vendas, serviços e outros contatos a fim de determinar os níveis de satisfação do cliente com produtos ou serviços, e os processos de venda e de serviços

A MS segmenta seu mercado em clientes Rol Comum e GC desde 1996 adotando os critérios definidos no Decreto Estadual 41.446/96 para tarifação das diversas categorias de uso (Fig.5.1). Os parâmetros para definição do segmento de GC, descritos no procedimento operacional, são os clientes com perfil de maior consumo e ou que tenham especificidades como abastecimento por meio de fontes alternativas como poços e caminhões-tanque, grupos empresariais ou clientes potenciais em fase de implantação do empreendimento e/ou necessidades de serviços específicos, tais como medição de perda de água e destinação adequada para seus esgotos, devido à carga poluidora.

- **5.d.5 – Manter a inovação e criatividade em vendas, nas relações de serviço com o cliente.**

A MS incentiva uma cultura organizacional de inovação nas relações com clientes. Em 2010 a MS contratou uma consultoria especializada para análise e diagnóstico das diversas manifestações dos clientes.

A consultoria, em conjunto com os grupos de projetos multidepartamentais, e representantes das áreas de vendas, diagnosticou oportunidades de melhorias no processo de relacionamento com cliente que resultou na implantação de melhorias em três pilares. Pessoas: Programa Doutores da Satisfação cujo objetivo é desenvolver a capacidade de gerenciar com foco DO cliente, desenvolvendo a empatia; Processos: criação CCM e Tecnologia: potencializar a utilização do Sistema de gestão de serviços de campo - SIGES.

Para o ciclo de planejamento de 2011 as informações subsidiaram a construção das estratégias dentro do OE C3 “Ter clientes satisfeitos e aumentar a percepção de valor dos produtos e serviços” onde duas Superações foram construídas: Intensificar a Gestão de Prazos e Aperfeiçoar a Qualidade dos Serviços e Implantar Ações para aumentar a percepção de valor dos serviços e produtos.

A criação do FIVE (5.c.3) também representa uma nova forma de aproximação com os novos clientes da área de atuação da MS.

- **5.d.6 - Utilizar pesquisas regulares, outras formas estruturadas de coleta de dados e informações obtidas por meio do contato do dia a dia com o cliente, por exemplo, suas queixas para determinar o nível de satisfação.**
- **5.d.7 - Usar os resultados das pesquisas entre os clientes e outras formas de obtenção de informações, para identificar e fazer melhorias como o objetivo de reforçar as relações com os clientes de acordo com suas necessidades e expectativas.**

A MS utiliza as informações obtidas por meio das práticas e ferramentas citadas no item 5.d.1, cujo resultado é posteriormente discutido nas Rapara definição das ações. As demandas identificadas como estratégicas são levadas ao Planejamento Operacional MS e, se viáveis, transformadas em ações estratégicas. Para monitorar a concorrência, por exemplo, a MS definiu como estratégia focar os clientes do GC, pois é o segmento onde a concorrência é mais efetiva e competitiva.

Em 2010, a MS contratou uma consultoria com o objetivo de conhecer com mais profundidade os clientes da Sabesp e da concorrência, no segmento GC, no município de São Bernardo do Campo, onde existe uma maior concentração de indústrias. Para esse estudo foi utilizada a metodologia *Focus Group*, e o resultado mostrou o reconhecimento pelos clientes da concorrência que o produto água da Sabesp é superior em relação à concorrência, sendo que tal informação gerou oportunidades de negócio, permitindo contratos de fidelização e conquista de novos clientes. No ano de 2011, um novo estudo para empreendedores imobiliários que atuam na região metropolitana de São Paulo mostrou oportunidades para melhorias no relacionamento junto às áreas de atendimento, resultando num treinamento específico para a força de vendas.

- **5.d.8 – Colaborar com os clientes para formar associações**

A busca de parceria com clientes tem origem nas estratégias corporativas e/ou por meio das práticas de identificação das necessidades e expectativas dos clientes. São representativos o PURA, que promove a parceria com o cliente diante da proposta de diminuir o consumo, eliminar o desperdício de água e reduzir despesas/custos operacionais, agregando valor ao negócio e evidenciando a preocupação com a qualidade de vida e meio ambiente, além da fidelização do cliente, as parcerias desenvolvidas com as comunidades, proporcionando rapidez no assentamento de rede de água, trazendo o benefício da regularização de ligações de água e reduzindo as perdas para a MS, o Projeto Mata Sede, que tem como objetivo promover a qualidade da água Sabesp e o Programa de Reciclagem de Óleo de Cozinha – PROL, parceria em ações para a preservação do meio ambiente.