

PROCESSOS E CLIENTES

5.a.1 Definir, revisar, documentar, comunicar e formar as pessoas na aplicação dos processos e projetos

Após a definição dos processos, revisão ou melhorias, um conjunto de ações são planejadas e aplicadas para assegurar o pleno desempenho das pessoas na operacionalização dos processos e projetos. Quando se trata de algo complexo, com envolvimento de diversas áreas e pessoas, é realizado planejamento com identificação das pessoas envolvidas, estabelecimento de cronograma para disseminação e alinhamento, adequação de infraestrutura, promovendo a capacitação dos empregados envolvidos nos mesmos. A implantação dos projetos: Centro de Serviços Compartilhados (d_2011) - objetivou a centralização de atividades administrativas comuns entre as UN's da Diretoria Metropolitana para otimização dos processos com ganho em escala; SiiS (d_2017) - objetivou a gestão integrada de informações, abrangendo os processos administrativos, financeiros, informações gerenciais, orçamentos e alguns processos técnicos, como manutenção, empreendimentos e meio ambiente; bem como a implantação em andamento (2018-2019) do sistema Net@Suit - que objetiva a integração da gestão da cadeia comercial (pedido de ligação, leitura e cobrança/arrecadação), são exemplos de alterações de complexas nos processos da MS que precedem um amplo trabalho de definição, revisão, documentação e comunicação a todos os empregados envolvidos.

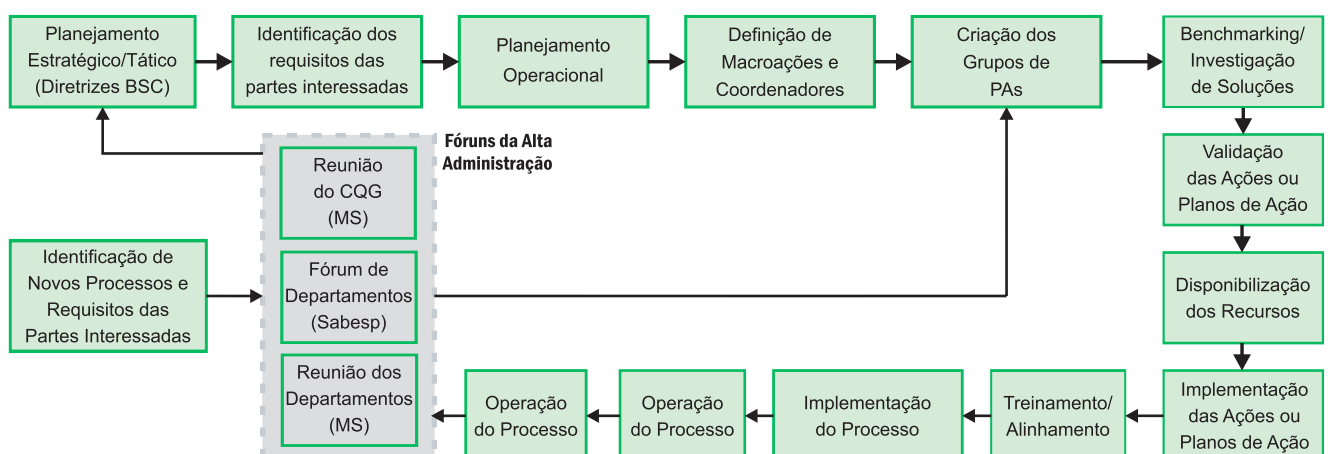
Além do que, tanto em situações complexas, quanto em situações rotineiras ou de menor complexidade, durante a execução dos processos e projetos, cabe aos gerentes e gestores identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento, realizadas por meio do Planejamento da Capacitação e Desenvolvimento - PCD (d_1996), que também cumpre esse papel de garantir o alinhamento dos empregados (ver 3.b.1).

5.a.2 Estabelecer o sistema a utilizar para a projeto, a gestão, a medição e a melhoria dos processos e projetos, destinados a aumentar o valor reconhecido por clientes e partes interessadas.

Os processos da cadeia de valor são projetados de acordo com o macrofluxo do projeto de processos (d_2010) (Fig. 5.1). Após a identificação das necessidades,

estas são discutidas nos *Fóruns* dos Departamentos, onde serão criados grupos multifuncionais formados pelos representantes das áreas competentes para compartilhamento de conhecimento e investigação das soluções para a elaboração de projetos de processos. Para que os projetos atendam aos requisitos e prazos adequados, os grupos realizam reuniões de análise crítica e apresentam, posteriormente, em reuniões trimestrais com os coordenadores de superação e alta direção MS. Se identificada necessidade é realizado *benchmarking* na busca de processos já existentes em outras organizações. Para assegurar a definição de papéis e responsáveis, pelo projeto dos processos, são definidas ações ou superações, com a utilização da metodologia gestão por projetos, definindo: coordenadores dos projetos de processos, escopo, premissas, riscos, entregas e cronograma com as etapas de desenvolvimento, equipes e tarefas. A evolução ao longo dos anos demonstra aprimoramento no gerenciamento de processos. Podemos citar como exemplo de evolução a criação da ferramenta de Controle On-line de Perdas – COP (d_2008), que permite o acompanhamento em tempo real dos indicadores e ações do Programa de Redução de Perdas, a criação do Centro de Monitoramento dos Equipamentos da Operação – CEMEO (d_2012), o Painel de Bordo com o detalhamento das ações e acompanhamento das Superações, criação do CIFRA (d_2016), COC – Centro de Controle da Coleta (d_2017), aprimoramento do Fórum de esgoto com a criação de Câmaras de Trabalho (d_2017), aprimoramento da metodologia de contratação por performance com atuação em perda aparente (d_2017), implantação da Agência Lab com utilização de inteligência artificial (d_2018), entre outros, são exemplos de melhorias implantadas nos processos ao longo dos últimos anos. O Painel de Bordo é a principal ferramenta de apoio para o monitoramento e controle dos processos. Este tem como função propiciar a análise cruzada dos indicadores, estabelecendo uma relação de causa e efeito, principalmente pela aplicação do Mapa de Influências, uma inovação da MS (d_2017). Utilizado para dar suporte às atividades diárias, nas Reuniões de Análise Crítica - RAC são analisados o desempenho, a tendência e nível de desempenho comparativo, possibilitando o estabelecimento de ações corretiva e

MACROFLUXO DE PROJETO DE PROCESSOS - Fig. 5.1



preventivas subsidiando o processo de melhoria contínua e refinamento dos processos. Esses procedimentos de controle, que propiciam agilidade e proatividade, também ajudam a reduzir a variabilidade e a aumentar a confiabilidade dos processos promovendo o aumento de valor percebido pelo cliente e demais partes interessadas.

5.a.3 Identificar os processos chave e envolver as pessoas, fornecedores, associados e clientes na melhoria e inovação de produtos e serviços.

A MS tem identificado todos os processos da cadeia de valor (d_1996) (Fig 5.2), a partir das Políticas Institucionais, Missão, Objetivos Estratégicos e das necessidades das partes interessadas. Os requisitos e indicadores foram revisitados no mapeamento dos processos (d_2006) incluindo a revisão dos padrões de trabalho.

Outro refinamento na metodologia de mapeamento dos processos, incorporando fluxos ponta-aponta dos processos, foi realizada a partir da superação “Aprimorar a Integração dos Processos com Foco na Prestação de Serviços ao Cliente” (d_2017), iniciando pelos comerciais (d_2017) e todos os demais processos da MS (d_2018).

O envolvimento de pessoas e fornecedores na melhoria e inovação de produtos e serviços se dá por meio da participação dos programas de fomento à inovação promovidos pela Sabesp. Sempre de olho na inovação e no desenvolvimento de projetos, no reconhecimento do trabalho de seus empregados e no incentivo à geração de ideias, corporativamente, a Sabesp implantou o Prêmio Empreendedor Sabesp (i_2018). Na MS, o Programa Profissional Destaque (d_2006), é uma prática de valorização e reconhecimento profissional que tem contribuído para o surgimento de ações aplicáveis, muitas vezes inovadoras, resultando na melhoria dos processos e no nível de conhecimento da força de trabalho da MS. Em 2016, alinhado ao programa Somos Todos Clientes - STC, o Profissional

Destaque foi temático e contemplando: Melhoria da prestação de serviço com foco do cliente.

Além disso, no mesmo ciclo, destacou-se a possibilidade de inscrever tantas ações implantadas quanto ideias, fomentando o desenvolvimento de melhorias e inovações. Outra inovação foi a inclusão dos fornecedores de serviço, além dos empregados, aprendizes e estagiários da MS. A MS, por meio do Programa Excelência Global incentiva a participação dos fornecedores em premiações externas, como o Selo de Qualidade dos Fornecedores de Saneamento da ABES (d_2016), que tem foco no desenvolvimento de fornecedores que prestam serviços e fornecem materiais às operadoras de saneamento ambiental no Brasil, visando promover a cultura da excelência e melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente, e teve como inspiração o Programa Excelência Global.

5.a.4 Estabelecer e divulgar os procedimentos de trabalho. Mantê-los atualizados e disponíveis no posto de trabalho.

Os procedimentos e padrões de trabalho específicos da MS são estabelecidos internamente, estando sempre alinhados às Políticas e Procedimentos Empresariais da Sabesp. Os Procedimentos Empresariais são elaborados e gerenciados pelas Autoridades Funcionais, que são as áreas internas ligadas à Presidência ou às diretorias de Gestão Corporativa e Econômico-financeira e de Relações com Investidores. Os procedimentos estão disponíveis a todos empregados da Sabesp através do sistema SOE, acessado através do portal corporativo.

Os procedimentos seguem os padrões e diretrizes do SIS, que por sua vez, 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, alinhados aos princípios da ISO

CADEIA DE VALOR - Fig 5.2





9001, OHSAS 18001 e ISO IEC 17025:2017.

Todos os procedimentos são armazenados no sistema GEDOC, que propicia uma gestão eficiente e eficaz dos documentos. Todo procedimento criado, revisado ou substituído gera um aviso, via e-mail, para todos os seus usuários, inclusive orientando sobre a substituição de cópias controladas, garantindo, desta forma, a não utilização de versões obsoletas. Todo procedimento possui um responsável pela edição e outro pela aprovação, garantindo a sua atualização e assegurando a fidelidade do seu conteúdo pela segregação de função.

5.a.5 Promover a digitalização dos processos a fim de torná-los mais acessíveis e ágeis para a organização

A Sabesp atua intensamente para modernizar seus processos, aumentando sua eficiência com objetivo de melhor atender suas partes interessadas. Dentro desta diretriz a digitalização dos processos foi e é um dos principais eixos de trabalho, evidenciado pelo planejamento estruturado para implantação do SiiS (2017). Grandes melhorias nos processos foram propiciadas com a implantação do SiiS, onde a MS é referência na utilização destes sistemas de gestão.

A MS tem como diretriz fundamental a busca contínua pela melhoria dos seus processos, o aumento da eficiência e a melhoria dos resultados globais, visando atender sempre melhor seus clientes e a sociedade. Dentro dessa diretriz a automação dos processos, tanto para aumentar a sua eficiência quanto para potencializar a gestão, é um dos pilares básicos do processo de melhoria contínua.

Toda vez que identificada uma oportunidade de melhoria, onde os sistemas corporativos não atendem a exigência da gestão da MS é criada uma ação estruturada para estudo, proposta e criação de um sistema informatizado específico.

Todos os processos, tanto operacionais quanto os de gestão, possuem suporte digital, garantido por sistemas corporativos ou locais, que possibilitam consulta por qualquer empregado através do portal corporativo e passam por melhorias e refinamentos constantes fruto do aprendizado e da evolução da gestão da MS.

5.a.6 Assegurar que o trabalho diário na organização contribui para o alcance dos propósitos estratégicos estabelecidos.

O modelo de gestão, a estrutura hierárquica e a organização do trabalho garantem que as atividades de cada área e de cada profissional sejam efetivas e relevantes na realização de sua missão e no alcance das metas e objetivos estabelecidos.

As metas empresariais definidas no planejamento operacional, desdobradas por UGR e por departamentos, e o processo de análise crítica mensal no nível setorial, departamental e estratégico asseguram que qualquer desvio de finalidade seja prontamente identificado e corrigido. Os sistemas de monitoramento em tempo real possibilitam, de forma ágil e proativa, a antecipação da correção de rumo do andamento dos processos e projetos, maximizando o alcance dos resultados e dos objetivos estabelecidos, tais como: COP, sistema de

gerenciamento de perdas de água, que trabalha com resultados atualizados diariamente e faz projeções dos resultados que serão alcançados, possibilitando ações preventivas antecipadas; e de forma similar, o SIFRA cumpre esse papel no processo comercial.

5.a.7 Dispor de uma metodologia de monitoramento dos processos e projetos. Estabelecer indicadores para medir a contribuição de valor do processo e do projeto

A MS possui um Painel de Bordo (d_2011) que possibilita o monitoramento dos processos e projetos através de um conjunto de indicadores estruturados em “árvore” permitindo analisar criticamente os resultados de forma integrada, a partir da correlação entre os indicadores e sua relação de causa e efeito.

Todo processo, durante sua etapa de projeto, passa pela definição de indicadores para monitorar sua eficácia e eficiência e garantir o atendimento aos requisitos aplicáveis. Todos os projetos também são monitorados através de indicadores e acompanhados trimestralmente nas RAC.

Anualmente, e de forma sistematizada, durante a fase de Planejamento Operacional, a MS revisa seu conjunto de indicadores, de forma a manter um sistema de monitoramento dos processos e projetos adequado e alinhado às estratégias estabelecidas.

A comparação entre resultados obtidos e os padrões de desempenho preestabelecidos são realizados por meio do acompanhamento diário, em nível operacional, nos processos digitalizados e em reuniões de análise crítica – RAC, mensal utilizando o Painel de Bordo.

5.a.8 Dispor de uma metodologia para a identificação e implantação de melhorias nos processos e estabelecer a propriedade dos processos.

A análise crítica dos processos operacionais, a análise do desempenho das estratégias, as auditorias do Sistema de Aprendizado Gerencial - SAG, a análise do Relatório de Avaliações Externas do Modelo de Gestão e Benchmarkings, compõem o sistema de aprendizado que é o principal promotor de identificação de necessidade e oportunidades de melhorias nos processos (Fig. 1.7). As ideias e inovações vindas de propostas da FT também são canais importantes para melhoria dos processos.

Adicionalmente, outras oportunidades de melhorias também podem ser identificadas nos Fóruns de Água, Esgoto e Vendas (d_2011). As Superações, ideias inovadoras e novas tecnologias para melhoria de processos operacionais, além do compartilhamento de informações de Programas Corporativos, são apresentadas nesses Fóruns. As reuniões ocorrem também com a participação de fornecedores, áreas técnicas de apoio e convidados de outras unidades e instituições, sempre que aplicável.

As melhorias identificadas são desdobradas em planos de ação ou superações, com a definição de prazos e recursos necessários para a implementação. Utiliza-se o Painel de Bordo para o controle da implementação destas melhorias.

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 advindas de processo estruturado: Criação e implantação da Força Integrada de Vendas - FIVE (d_2012), criação do CEMEO (d_2012), a criação do CEMEO - PAD (d_2014), aprimoramento da metodologia de contratação por performance com atuação em perda aparente (d_2017), implantação da Agência Lab com utilização de inteligência artificial (d_2018).

Toda vez que uma inovação representar um produto novo no mercado, a MS registra a propriedade intelectual de forma a proteger seus investimentos e prestigiar seus criadores. Caixa UMA, Painel de Bordo e COP são exemplos de produtos com registro de propriedade intelectual.

5.a.9 Desenvolver metodologias para resolver 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, como exemplo podem ser citados os trabalhos comportamentais realizados durante os seminários estratégicos (d_2007).

Considerando a importância da interface dos processos nas atividades diárias e rotineiras, a MS utiliza os Fóruns de Água, Esgoto e Vendas, da Diretoria Metropolitana, onde se reúnem, mensalmente, as autoridades funcionais, as UGR, e as áreas que gerenciam os processos de apoio, para facilitar e estimular a integração das áreas.

A MS realiza o Encontro com as Comunidades (bienais) (d_2005) e reuniões com Poder Concedente (d_2011), que são eventos cujo objetivo é a integração e o alinhamento das informações, possibilitando a participação de várias áreas com o objetivo, de ouvir e discutir problemas e soluções.

Fóruns Corporativos, parceria com concessionárias de Gás de São Paulo - Comgás, visitas periódicas aos Prefeitos e Subprefeitos, além de representantes em Associações e Comitês, são outros eventos que possibilitam alinhamento de objetivos e resolução de problemas.

5.a.10 Utilizar dados sobre o desempenho e capacidades atuais dos seus processos, bem como indicadores de referência adequados para impulsionar a criatividade, inovação e melhoria.

A melhoria contínua é um dos pilares do, modelo de gestão adotado pela MS. Nas Reuniões de Análises Críticas - RACs é possível identificar oportunidades de melhoria nos processos, que são estruturadas por meio de projetos e superações. Toda vez que o desempenho de um processo está aquém do seu potencial de gerar valor e do seu referencial comparativo significa que existe uma oportunidade de melhoria a ser avaliada.

As discussões ocorrem nos Fóruns de processos (água, esgoto e vendas) e nos Fóruns de encarregados (água, esgoto e vendas), onde, mensalmente (através de cronograma anual definido previamente), as ações de melhoria e inovação são propostas, discutidas e disseminadas. Em seguida são criados grupos de

trabalho para desenvolver e implantar a melhoria de processo/inovação, com a participação de diversas áreas e pessoas-chaves com o conhecimento necessário para agregar valor ao tema do desenvolvimento.

5 b. Concebem-se e desenvolvem-se produtos e serviços baseados nas necessidades e expectativas dos clientes.

5.b.1 Identificar os seus clientes, atuais e potenciais. Se for caso disso, segmentá-los segundo alinhamento estratégico.

O mercado de atuação da MS é definido pela Alta Administração da Sabesp, conforme concessões dos municípios (contratos de programa com revisões quadriennais, regidos pela Lei Federal do Saneamento n.º 11.445/07), bacias hidrográficas e regulações de mercado promovidas pela ARSESP - Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo (criada pela Lei n.º 1.025/07, responsável pela regulação, controle e fiscalização da prestação dos serviços de saneamento de titularidade estadual e, por delegação, dos de titularidade municipal).

Este mercado é constituído pela Região Sul da Cidade de São Paulo e pelos municípios atendidos pelas Bacias Billings e Guarapiranga, sendo a MS responsável por atender a Região Sul da capital paulista, atuando nos Bairros de Santo Amaro, Americanópolis, Grajaú, Capela do Socorro e parte de Campo Limpo e nos municípios de Embu, Embu Guaçu, Itapeverica da Serra, Rio Grande da Serra, Ribeirão Pires, Diadema e São Bernardo do Campo, englobando as bacias hidrográficas Billings-Tamanduateí e Cotia-Guarapiranga, sendo que 78% de seu território está localizado em Área de Proteção de Mananciais.

A MS possui 1.217.471 ligações (2018), para o fornecimento de serviços. Os clientes atuais possuem um cadastro em sistema corporativo, possibilitando identificá-los e acompanhar seu histórico de consumo e solicitações. Quanto aos clientes potenciais, são considerados todos os possíveis clientes que estão na área de atuação da MS, porém não são atendidos pelos produtos e serviços.

Quanto ao nicho de mercado potencial, a MS considera os municípios de Santo André e São Caetano, atualmente não atendidos pela MS. Neste tipo de negociação podemos ressaltar como caso de sucesso a realização de Contrato de Programa com o Município de Diadema, o qual passou a fazer parte da base de clientes (d_2014).

5.b.2 Utilizar as ferramentas de marketing, a investigação de mercados, pesquisas com clientes e outras formas de adquirir informação para determinar as necessidades e expectativas de produtos e serviços, atuais e futuras.

As necessidades e expectativas dos clientes (Fig. 5.3) são identificadas por meio de pesquisa qualitativa Focus Group (d_2005), realizada periodicamente pela Superintendência de Relações com os Clientes - CM. Por meio da análise das informações obtidas as principais demandas apontadas pelos clientes são traduzidas em requisitos de desempenho, para os quais são estabelecidos

indicadores para acompanhamento. A percepção dos clientes sobre o desempenho destes requisitos é medida por meio de aplicação de pesquisa quantitativa, realizada anualmente, cujo resultado final é representado pelo indicador de satisfação geral com a MS.

Adicionalmente, foi realizada uma pesquisa específica

para o segmento de grandes consumidores (2018), de forma a obter informações que proporcionem o direcionamento de ações mais assertivas para este perfil de cliente. A pesquisa contemplou, entre outras perguntas, investigação de mercado para captar as percepções dos clientes sobre os preços dos serviços

PRÁTICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS E AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (Fig 5.3)

Prática	Tipo de Cliente	Objetivo			Análise, compreensão e tratamento das informações, com os respectivos controles das práticas	Resp.
		Segmento	Conhecer o mercado	Avaliação da satisfação, insatisfação e fidelidade		
Inteligência de Mercado	Atuais e potenciais	Rol Comum e GC	Conhecer o perfil de clientes estratégicos, comportamento de consumo, necessidades e expectativas, de forma a criar estratégia de vendas, fidelização e aumento da satisfação		Levantar informações, conhecer 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 novos e atuais	CDG / GC
Visitas aos clientes	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 os clientes	
		GC	Identificar, desenvolver, implantar e vender produtos e serviços de saneamento ambiental destinados aos GCs e mercados potenciais		Visita de representante comercial, aos clientes atuais e potenciais para apresentação de portfólio de produtos e identificação de demandas que são analisadas pelas áreas pertinentes e apresentadas propostas. As ações propostas são implementadas pelas UGRs e acompanhadas pelo MSIG	
Programa de Participação Comunitária	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 das comunidades	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
Reuniões com Prefeituras	Atuais e potenciais	Rol Comum e GC	Identificar as necessidades e expectativas do poder concedente, por meio das Prefeituras e respectivas regionais	São avaliados qualitativamente a satisfação e insatisfação por meio da percepção dos prefeitos, secretários e autoridades afins	Reuniões anuais e sob demanda, com o envolvimento da Alta Administração e demais lideranças da MS	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, identificando a importância relativa de suas necessidades	Avaliação qualitativa da satisfação, insatisfação e fidelidade por grupo de cliente	Diagnóstico qualitativo por meio de técnica de discussão em grupo	CM, MS
Pesquisas de satisfação e imagem Sabesp	Atuais	Rol Comum e GC	Verificar os hábitos de uso da água, esgoto e outros serviços	Avaliação quantitativa da satisfação e insatisfação dos clientes em relação à Sabesp	Aplicação de questionário padronizado em amostra aleatória, com periodicidade anual, divulgação de resultados, análise e elaboração de superações	CM, MS
			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 o nível de recomendação da Sabesp para amigos e/ou familiares		
			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	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	MP, MS

atuais bem como a necessidade de oferecer novos produtos. Para este segmento também são utilizadas outras ferramentas de marketing para estudar o mercado e monitorar a concorrência, como por exemplo, as visitas de relacionamento e as prospecções de vendas realizadas pela equipe FIVE, com o uso da ferramenta Pipeline de Vendas (d_2013).

O conhecimento gerado pelas ferramentas citadas acima contribui para o Planejamento Operacional MS (POMS) e apoia a definição de Superações para garantir a melhoria dos produtos e serviços da organização.

5.b.3 Determinar as melhorias da carteira de produtos e serviços.

A MS emprega diversas práticas para identificar a necessidade de melhoria ou criação de produtos e serviços, desde visitas a clientes do rol comum e especial (d_1999), pesquisas anuais de satisfação de clientes (d_2002), pesquisas pós serviços e pós atendimento (d_2002) e manifestações via canais de atendimento (d_1996), além dos Fóruns de Água, Esgoto, Serviços e Vendas, envolvendo o corpo gerencial, encarregados e pessoas chave da UN, em reuniões mensais, dentre outras.

No POMS (d_2011), de maneira integrada, a MS elenca e analisa as demandas provenientes do levantamento de necessidades e expectativas de clientes, que aliado ao estudo de cenários e as diretrizes estratégicas, possibilita identificar e priorizar as oportunidades de melhoria da carteira de produtos e serviços, direcionando-as para uma superação.

Como exemplo, pode ser citada a utilização do modelo de contrato de performance (d_2015), voltado para resolver a questão de abastecimento de água nas áreas de vulnerabilidade social, dando origem ao Programa Água Legal 2015, um novo serviço direcionado para um segmento específico de clientes potenciais o qual viabilizou a entrada de novos clientes na base de atuação.

5.b.4 Projetar e desenvolver produtos e serviços novos e/ou melhorados, para atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Atuando de forma proativa, a MS emprega a ferramenta Pipeline de Vendas, inovação no saneamento e que tem como objetivo mapear o ciclo de venda, identificando a necessidade de novos produtos e serviços, que são remetidos para as áreas competentes para estudo de viabilidade técnica, econômica e financeira, resultando em um novo projeto.

A MS possui um processo estruturado para projeto e desenvolvimento de Produtos e Serviços, que acontece por meio das superações, utilizando o Painel de Bordo (d_2007) para registro e acompanhamento. Após a identificação, o coordenador do projeto define um grupo de trabalho formados por representantes com reconhecida expertise sobre o tema, definindo papéis, responsabilidades, custos, cronograma das etapas, testes, implantações de pilotos, quando necessário, treinamentos, até à implantação definitiva do produto. As necessidades e expectativas dos clientes são identificadas por meio da análise de suas manifestações, espontâneas ou estimuladas, pesquisa entre outras conforme 2.a.5, e utilizadas como insumos para a

definição das superações.

Além disso, existe uma sistemática de reuniões de análise crítica trimestrais, com a presença do CQG e demais coordenadores de projetos, para acompanhamento do desenvolvimento e correção de rumos se necessário.

5.b.5 Usar a inovação, a criatividade e as novas tecnologias para desenvolver produtos e serviços competitivos.

Com uma cultura de pioneirismo e inovação, que permeia todos os seus processos, o processo de planejamento da MS estimula o desenvolvimento de inovações e novas propostas de trabalho que impactam diretamente nos produtos e serviços ofertados aos clientes.

Para intensificar a geração de inputs para o planejamento, a força de trabalho é estimulada a participar de eventos como, por exemplo, o Festival da Inovação – Whow, Congresso Nacional de Relacionamento com Clientes - Conarec e o Fórum de Gestão Comercial e Inteligência de Mercado, bem como a apresentação de trabalhos técnicos em eventos como a Feira Nacional de Saneamento e Meio Ambiente – Fenasan e o Simpósio Luso-brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental - Silubesa.

A participação nestes eventos possibilita atualizar a FT quanto às práticas modernas adotadas no mercado. A agência de atendimento M Boi Mirim foi totalmente reformulada (2018) e transformou-se na Agência Lab, primeira agência modelo da Sabesp, agregando novas tecnologias para agilidade no atendimento como tablets, atendimento interativo com inteligência artificial e linha direta com a central telefônica.

De forma inovadora, foi realizado o evento Expo MS (d_2018): trata-se de uma grande feira interna onde as áreas puderam expor em estandes suas principais atividades e projetos piloto, como forma de compartilhar o conhecimento e disseminar as melhores práticas para as demais áreas. Durante o evento foi realizado o 1º Concurso de Startups da MS, que premiou as 03 melhores ideias.

Amobibilidade e tecnologia também têm sido empregados no atendimento a clientes, com foco principal na negociação de débitos, através do emprego de vans de atendimento móvel (d_2015) e aprovação de pedidos de ligações de água e esgoto via WhatsApp (d_2016), agilizando o processo, diminuindo custos e aumentando a satisfação dos solicitantes.

5.b.6 Estabelecer a forma em que o projeto e o desenvolvimento de novos produtos se coadunam com as estratégias estabelecidas.

Conforme descrito no 5.b.3 e 5.b.4, as manifestações dos clientes, mapeadas por diversas práticas organizacionais, somadas às melhorias identificadas nos Fóruns desenvolvidos na MS, proporcionam um rol de oportunidades, as quais são avaliadas sob o prisma das diretrizes corporativas, oriundas dos planejamentos estratégico, tático e operacional.

Uma vez integrado às estratégias definidas no POMS, o projeto passa a ter seu acompanhamento realizado não só através de reuniões trimestrais de análise crítica, que garantem o andamento e alinhamento destes com as estratégias estabelecidas, como nos encontros mensais



nos Fóruns de Processos (Água, Esgoto e Vendas), o que garante agilidade na identificação de desvios e proposição de ações corretivas.

5.b.7 Determinar as melhorias da carteira de produtos e serviços, otimizando a cadeia de valor (alargando, simplificando, redesenhando...), personalizando para o cliente os produtos/serviços, acrescentando serviços/produtos que complementem os atuais, potencializando o desenho industrial.

Conforme descrito no item 5.b.2, as necessidades e expectativas dos clientes subsidiam as melhorias dos produtos e serviços, que, caso aplicável, são incorporadas no planejamento operacional - POMS, e implementadas por meio de superações.

No processo de formulação do POMS, na etapa de levantamento de informações junto às áreas ("Road Show"), também é possível captar demandas internas de melhoria para os segmentos Água, Esgoto e Vendas.

A análise das pesquisas de clientes e a realização de diagnósticos internos, também, são inputs que subsidiam a superação Somos Todos Clientes, para melhorar o relacionamento com os clientes por meio de melhorias nos processos e nas interfaces com outros projetos.

A realização de um diagnóstico interno (d_2018), por meio de grupos de trabalho formados com gerentes e encarregados dos processos água, esgoto e vendas, possibilitou a identificação das principais causas de insatisfações dos clientes, oportunidades de melhoria nos processos e de relacionamento. Como inovação, foi agregado o trabalho desenvolvido pela Superintendência de Relações Comerciais – CM, em parceria com o Ibope, que aplicou a metodologia "People Scope" na base de dados da pesquisa de satisfação de clientes da MS, possibilitando a elaboração de um guia e de uma nova metodologia de comunicação e relacionamento com o cliente.

5.b.8 Observar de forma permanente as tendências do mercado e examinar que reações e medidas toma a concorrência perante as mesmas.

As tendências de mercado são observadas, anualmente, no planejamento operacional, quando é realizada a análise de ambientes (externo e interno) onde é possível avaliar ameaças e oportunidades, como o avanço ou recuo da concorrência. São observadas também, trimestralmente quando da análise de cenários, onde são vistas as tendências econômicas, possibilitando extrair tendências de crescimento ou queda de determinados setores, proporcionando uma atuação mais assertiva da Força de Vendas.

As tendências de mercado são observadas ainda, quando da participação em Fóruns comerciais e de inteligência de mercado, promovidos por renomadas instituições de mercado, onde se têm contato com novas metodologias de inteligência de mercado que permitem monitorar a concorrência e fortalecer a Força de Vendas. Adicionalmente, na análise crítica mensal, onde são avaliadas as variações de consumo que podem indicar a atuação da concorrência, como por exemplo os TOP 10 em crescimento ou queda de consumo. As leituras quinzenais também cumprem esse papel. Complementando, as tendências de mercado são ainda

monitoradas através das visitas do FIVE que, por meio do relacionamento com o cliente, pode indicar a ação da concorrência. Todos esses monitoramentos possibilitam identificar as ações da concorrência e mitigá-las.

5.c. Produzem-se, fornecem-se e mantêm-se produtos e serviços.

5.c.1 Identificar as principais atividades ou processos produtivos da empresa, definindo quem, como e quando os deve prestar, documentando-os suficientemente para garantir que sejam efetuados corretamente.

A MS possui todos os processos da cadeia de valor identificados e mapeados (Fig. 5.2), com indicadores de desempenho estabelecidos, de forma a assegurar o pleno atendimento aos requisitos das partes interessadas. pela própria característica dos serviços prestados, ou seja, a prestação contínua de abastecimento de água, coleta de esgoto e o atendimento a seus clientes, a estrutura necessária para essa prestação dos serviços: instalações operacionais, equipamentos, pessoal e toda a estrutura de suporte, está definida e se mantém permanentemente em atividade, assegurando a continuidade da prestação dos serviços.

Todos os principais processos e atividades estão documentados em Procedimentos Operacionais, alinhados aos Procedimentos Empresariais, normas e legislações, disponíveis a toda FT através do sistema SOE (d_2005), acessado via Portal Corporativo, de forma a garantir a padronização necessária. Nos procedimentos estão identificadas as atividades, o passo-a passo, as interfaces e os responsáveis de cada etapa do processo. Para garantir que os procedimentos estão sendo cumpridos existe um cronograma de auditorias Avaliação de Controles e Resultados - ACR, realizado pela Superintendência de Auditoria – PA, área ligada à Presidência da Sabesp e responsável por zelar pelo cumprimento dos procedimentos. Complementando esse controle, a auditoria do SAG (d_2013) assegura que os processos de gestão estejam sendo executados em conformidade aos respectivos padrões e procedimentos.

5.c.2 Implantar novos métodos de produção, aprovisionamento, transporte interno/externo, etc.

A implantação de novos métodos de prestação de serviços é realizada por meio de planos de ação e/ou projetos, a partir de análise de viabilidade, considerando o potencial de redução de custo, aumento da receita, abrangência da ação, impacto na imagem da empresa. Com os resultados da análise e a viabilidade da melhoria, são selecionados os profissionais técnicos, engenheiros e lideranças responsáveis pelo desenvolvimento e implementação da ação. É utilizado a ferramenta 5W2H para o detalhamento das ações, controlando os prazos, as pessoas, e orçamento.

Podemos citar como exemplos de novos métodos de prestação de serviço a implantação de URP- Unidade Reguladora de Pressão (d_2015) e utilização controladores de VRP abastecido com energia solar no abastecimento de água (d_2017). Na coleta de esgoto podemos citar a instalação de UTE-Unidade de Transferência de Esgoto (d_2018) e a criação do COC

– Centro de Controle da Coleta (d_2017) como melhoria no método da prestação do serviço. Já no atendimento ao cliente Agência Lab (d_2018) e o agendamento de horário atendimento presencial (d_2019) são apenas alguns das inúmeras melhorias nos processos da cadeia de valor que beneficiam diretamente o cliente.

Quanto ao aprovisionamento, com a entrada do MIS/CSC - Suprimentos (2013), foi criada a ferramenta MISPLAN (d_2015) (ver 4.e.3).

Em relação ao transporte de materiais e/ou equipamentos, estes são realizados por meio de veículos, frota Leve ou Pesada, disponíveis em todos os processos e áreas MS (d_2008). Os empregados envolvidos nessa atividade, são credenciados para dirigir veículos da companhia de acordo com sua categoria.

5.c.3 Flexibilidade: capacidade para a mudança rápida de produtos/serviços ou capacidade para produzir uma ampla gama de produtos ou serviços personalizados.

A flexibilidade e a capacidade de mudar, de forma ágil às mudanças de ambiente e cenário externo e interno pode ser apontado como uma das características marcantes da MS. O processo de Planejamento Operacional anual, com análise de cenários, riscos e matriz SWOT, assim como a análise PESTAL, possibilita a prevenção e promoção de mudanças e determina as ações para se adequar às novas realidades. Adicionalmente, trimestralmente, são reanalisados os cenários, onde, para a existência de qualquer alteração que necessite de adequação, são prontamente estabelecidas ações.

Operacionalmente, a flexibilidade e agilidade estão presentes em toda a cadeia produtiva. Desde a engenharia que planeja a ampliação e adequação do sistema, até a operação do sistema, a MS atua de forma imediata diante, não só de uma necessidade de mudança, mas também de uma oportunidade de ampliar ou melhorar seus produtos.

5.c.4 Planejar a produção em função das necessidades dos clientes e das capacidades da organização. Utilização e aproveitamento ferramentas e metodologias específicas, TIC's, etc. para esse planejamento.

A estrutura do FIVE (d_2012), que monitora o comportamento dos grandes clientes atuais e futuros possibilita se antecipar e planejar a necessidade de adequar o fornecimento de água e coleta de esgoto. A ferramenta Funil de Vendas (d_2013) é um sistema de suporte na gestão dessas oportunidades e possibilita realizar uma gestão adequada das transações com esses clientes. A integração do FIVE com os processos de engenharia e operação permite a estas áreas identificar as demandas futuras e se antecipar, realizando obras ou adequação nos sistemas de forma planejada.

De forma similar a Interação com o Poder Concedente e o Programa de Participação Comunitária permite prever qualquer alteração de demanda junto aos clientes do rol comum. A proximidade do técnico comunitário junto a esses clientes é um diferencial competitivo da MS, já que nenhuma outra empresa, seja pública ou privada possui uma estrutura dessa natureza para se relacionar com a sociedade e clientes. A pesquisa de satisfação

do cliente, juntamente com a pesquisa *Focus Group*), também auxiliam na identificação das expectativas dos clientes do rol comum, já que foram planejadas e desenhadas para atender esse objetivo, com perguntas específicas.

5.c.5 Identificar e gerir os processos de entrega e logística: Documentação, responsáveis, indicadores, objetivos, segmento, etc.

Devido a característica do modelo de negócio da MS, a entrega do seu produto e serviços é realizado pelos processos de distribuição de água e coleta de esgotos, e os processos de logística pelo processo de gestão de ativos. Esses processos estão mapeados, possuem indicadores de desempenho, responsáveis, são analisados criticamente de forma mensal e estão totalmente alinhados aos objetivos estratégicos da Sabesp.

Para garantir o pleno atendimento e prestação de serviços de abastecimento de água e coleta de esgoto a MS possui um Centro de Controle da Distribuição – COD (d_2001) e um Centro de Operação da Coleta – COC (d_2017), estruturas para monitorar todo o sistema operacional de unidade de Negócio. Cada UGR possui um CEMEO (d_2012), estrutura local que realiza a supervisão dos equipamentos e a operação do sistema em tempo real, garantindo que a entrega atenda a todos os requisitos aplicáveis. Todas essas estruturas trabalham com sistemas informatizados que fornecem informações em tempo real, garantindo o acesso a informação quando necessário.

5.c.6 Definir os indicadores e as atividades para efetuar o acompanhamento da eficácia e eficiência de todos os processos de produção: controles de qualidade, objetivos, responsáveis, dinâmica de gestão e acompanhamento, gestão de não conformidades internas etc.

Os processos da MS possuem indicadores de desempenho e metas definidas, de forma a monitorar sua eficácia e eficiência. Todos os anos, durante o processo de Planejamento Operacional os indicadores são revisados quanto à sua adequação para monitorar o desempenho dos processos, além da revisão das metas para assegurar o pleno atendimento aos requisitos aplicáveis, incluindo os das partes interessadas. Os indicadores estão estruturados em forma de árvore de indicadores, assegurando o pleno entendimento de suas correlações.

A qualidade dos processos, pelas suas características tem seus parâmetros definidos com base em portarias e deliberações. A MS possui um laboratório de Controle Sanitário que monitora e garante a qualidade da água distribuída e dos efluentes coletados. Esse laboratório atende à norma NBR ISO/IEC 17025:2017 e é acreditado pelo INMETRO, o que demonstra o compromisso da MS com a qualidade do produto distribuído e do serviço prestado. Por meio da ferramenta informatizada GEDOC, no módulo Maxdoc é realizado o gerenciamento da documentação (procedimentos operacionais e/ou empresariais), no módulo DocAction são tratadas as não conformidades corretivas e preventivas e no módulo DocAudit são armazenados os registros das auditorias.



Todos os indicadores são analisados criticamente, mensalmente, com base no Painel de Bordo. Quando um indicador não atinge o nível de desempenho esperado são determinadas ações corretivas ou preventivas, registrado nas atas de reuniões, e são abertos follow ups, com responsável e prazo para execução, sendo acompanhado nas RAC's subsequentes.

5.c.7 Definir e gerir o serviço pós-venda, peças sobressalentes e manutenção. (responsáveis, prazos, formato, ligação com os processos de melhoria...)

A MS comprometida com o bem-estar de seus clientes e ciente de que seu produto, o saneamento básico, é fundamental para a qualidade de vida e saúde da população, não se limita em apenas fornecer seus produtos e serviços, atuando de forma socialmente responsável. A MS promove constantes campanhas junto a seus clientes divulgando informações sobre economia de água, utilização correta da rede de esgoto, identificação de vazamentos e principalmente sobre a importância da limpeza da caixa d'água. Além disso a Sabesp mantém um call-center 24 horas por dia, todos os dias da semana, para receber demandas e transmitir informações. Possui ainda o serviço do TACE (d_1998) – técnico de atendimento comercial externo, profissional que além de realizar a apuração do consumo mensal orienta, recebe demandas e realiza o pós-venda dos clientes do rol comum.

Para os grandes consumidores a estrutura do FIVE (d_2012) acompanha toda evolução da relação de consumo, inclusive com apuração de consumo quinzenal e um canal de relacionamento diferenciado e personalizado.

Para as demandas pós-venda, a MS mantém uma estrutura específica para atender as necessidades de manutenção, o Centro de Controle da Manutenção – CCM (d_2011). Esta estrutura realiza toda a gestão dos serviços de manutenção de redes de água e esgoto, controlando prazos e qualidade. Modernas tecnologias são utilizadas para garantir o pleno atendimento, com destaque para o SIGES (d_2013), onde, através de um equipamento portátil o profissional recebe e dá baixa nos serviços de manutenção, possibilitando uma gestão eficiente.

A manutenção dos sistemas de bombeamento de água e esgoto é realizada pela Divisão Eletromecânica - MSEL, que possui equipe especializada em sistemas automatizados, garantindo a confiabilidade dos equipamentos.

A integração destas áreas, COD, COC, CEMEO, CCM e MSEL asseguram que o sistema opere de forma plena, confiável e atenda aos requisitos estabelecidos para a prestação do serviço.

5.c.8 Analisar e gerir o ciclo de vida útil dos produtos e serviços.

A MS tem claro sua responsabilidade social e trabalha ininterruptamente para disseminar para a sociedade a importância da preservação do meio ambiente e de seus mananciais. Participa ativamente de eventos de promoção da marca, produtos e serviços associando sempre a preservação. Dia Mundial da Água, Dia

Mundial do Meio Ambiente, Ação Global, Eventos Esportivos e Culturais, entre outros, são exemplos de eventos que participa. O Programa de Redução de Perdas (d_2005), tem demonstrado excelentes resultados ao longo dos anos, e é atualmente um dos mais significativos programas da organização, uma vez que está diretamente relacionado à vida útil do produto, por meio do combate à escassez hídrica, possibilitando maior longevidade dos mananciais.

5 d. Melhora-se a promoção e comercialização dos produtos e serviços.

5.d.1 Definir um processo de gestão comercial alinhado com a estratégia organizacional.

A definição do processo de gestão comercial garante o aprimoramento contínuo e a coerência com as estratégias (ver 5.a.2). Os indicadores de acompanhamento deste processo são definidos no POMS, totalmente alinhados a estratégia, sendo os mesmos acompanhados através do Painel de Bordo. Os indicadores são desdobrados até o nível setorial, permitindo desta forma uma gestão mais apurada e promovendo agilidade na tomada de decisões para realização da estratégia definida. A elaboração de um calendário anual prevendo as análises críticas mensais, com preenchimento de follow-up quando necessário, (d_2014), possibilita acompanhamento de prazos e do andamento de eventuais ações corretivas, a qualquer momento, via intranet, facilitando a gestão de todos os envolvidos.

O Fórum de Vendas MS tem um papel fundamental no alinhamento das estratégias táticas e operacionais, pois nele são repassadas as diretrizes corporativas, advindas do Fórum de Vendas M, como também o acompanhamento de ações específicas, voltadas à gestão comercial.

5.d.2 Estabelecer ferramentas para a gestão comercial: redes de vendas, consórcios, internet, feiras, redes sociais, publicidade, etc.

O dinamismo das relações empresariais, com sua base de clientes (ativa e potencial), demanda atualização constante das ferramentas de gestão comercial da MS, com foco na integridade (confiabilidade) e agilidade. O estímulo ao desenvolvimento de novas ferramentas de gestão comercial se dá através dos Fóruns comerciais desenvolvidos na MS (Fórum de Processos Comerciais - encarregados e pessoas chave / d_2017 e Fórum de Vendas - corpo de gerentes comerciais / d_2010), participação em congressos ligados ao setor de saneamento (Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES; Feira Nacional do Saneamento - Fenasan; Simpósio Ítalo Brasileiro Eng. Sanitária e Ambiental - Silubesa) e programas de incentivo, como o Prêmio Profissional Destaque (d_2006).

5.d.3 Apoiar e formar o pessoal relacionado com a ação comercial e de marketing. Participação na estratégia de mercados e clientes.

A participação na estratégia se dá por meio do planejamento operacional que conta com a participação dos gerentes de vendas, de grandes consumidores e

representante de marketing, dentre todo o corpo gerencial e pessoas chaves. As ações comerciais definidas são realizadas pelos representantes comerciais da Força Integrada de Vendas - FIVE e gerentes de venda. Eles recebem formação contínua para atuação em vendas e relacionamento com os clientes.

A capacitação necessária é definida no Fórum de Vendas, de acordo com a estratégia definida. Exemplo disso são os treinamentos de SPIN SELLING (d_2017), a capacitação em comunicação persuasiva (d_2018) e treinamento de PRICING (d_2019). Além da capacitação o FIVE participa continuamente de Fóruns Comerciais e de Inteligência de mercado, que garante que estejam alinhados às tendências de mercado visando melhorar a atuação junto aos clientes. No último planejamento operacional, diante da análise de um cenário econômico promissor, sentiu-se a necessidade de alavancar ainda mais as vendas. Diante disso, como melhoria foi criada a superação "Potencializar as Ações do FIVE" (d_2018). Essa superação dá subsídios ao FIVE para a alavancagem das vendas.

5.d.4 Potencializar ou criar marca ou imagem corporativa, que transmita os valores da organização.

A definição dos temas de comunicação institucional, que potencializa a divulgação dos valores da organização, é realizada corporativamente pela Superintendência de Comunicação – PC, de acordo com as diretrizes empresariais e orientações da Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos, do Governo do Estado de São Paulo. Também são realizadas reuniões do Fórum de Marketing na Diretoria Metropolitana, com representantes da MS, das demais unidades de negócio e da PC, para definição de campanhas específicas para datas comemorativas institucionais. Estas campanhas dão suporte às ações corporativas e potencializam a transmissão dos valores da organização para a população.

Também foi estabelecido um padrão de identidade visual por meio do Procedimento PE-CO0005 – Identidade Visual, visando garantir o fortalecimento da marca e a transmissão dos valores da organização para a população, com o uso da cor verde, por exemplo, que indica o respeito da empresa ao meio ambiente.

Dentro da MS, são desenvolvidas superações cujos resultados impactam positivamente na imagem corporativa e transmite para os clientes os valores da organização, tais como: o respeito ao meio ambiente, que possui relação com a superação Programa de Despoluição dos Corpos Hídricos (Córrego Limpo) e respeito à sociedade e ao cliente, representado pela superação Somos Todos Clientes.

5.d.5 Divulgar a marca ou imagem corporativa através de ações publicitárias ou de marketing.

A divulgação da marca, produtos e melhorias da organização é regida pela Política 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, visão e valores Sabesp. A Política fornece diretrizes para promover a imagem da empresa, desenvolver e implantar canais e mecanismos de comunicação que permitam antecipar-se quanto aos

temas e questões de interesse dos públicos internos e externos.

No âmbito MS o planejamento da divulgação da marca e do fortalecimento da imagem corporativa faz parte do POMS e leva em consideração os resultados de pesquisas qualitativas e quantitativas como Focus Group (quadrienal), satisfação e imagem (anual), pós-serviço (mensal) e a análise da quantidade de reclamações acatadas no mês.

De forma inovadora no setor público a superação Somos Todos Clientes traz em seu planejamento (d_2019) o estudo realizado pela Superintendência de Relações com os Clientes – CM em parceria com o Ibope no qual são descritos os principais perfis de públicos (personas) na área de atuação da MS. Com isso é possível traçar uma estratégia para divulgação da marca de forma assertiva para cada perfil, bem como desenvolver ações específicas de relacionamento com os clientes.

A avaliação da percepção dos clientes sobre a marca Sabesp é feita por meio da Pesquisa de Satisfação e Imagem, na qual é dedicado ao tema um bloco com oito perguntas que monitoram os principais atributos de imagem, tais como honestidade, modernidade e confiança, dentre outros, que permitem ações de ajustes e correções pontuais.

5.d.6 Estabelecer canais de comunicação através dos quais possam ser oferecidas as propostas de valor dos seus produtos ou serviços para cada segmento de clientes, atuais e potenciais.

Os canais de relacionamento disponibilizados pela Sabesp, e pela MS (Fig 5.4) foram definidos e estabelecidos corporativamente com a participação das diretorias e unidades de negócio, conforme Procedimento PE-MK0018 - Infraestrutura de Atendimento, onde estão definidos critérios e responsabilidades para criação ou alteração dos mesmos.

Os principais critérios utilizados para a definição dos canais são: o número de clientes – ligações - e a sua distribuição geográfica (para atendimento presencial); disponibilidade 24 horas com limite do tempo de espera (para atendimento telefônico); atendimento on-line por meio de chat (para atendimento via internet); atendimento diferenciado realizado por telefone e e-mail específicos da GC/VIP e das equipes FIVE (para Grandes Consumidores e clientes em potencial), sendo que os critérios descritos acima estão alinhados às deliberações da agência reguladora ARSESP. As mídias sociais são tratadas corporativamente por meio da Superintendência de Comunicação - PC.

Os canais de atendimento são divulgados recorrentemente por meio das contas de água, site, reuniões com clientes, comunidades e demais ações específicas, e são monitorados diariamente pelas unidades responsáveis, através dos sistemas corporativos, com vistas a atender as metas e parâmetros estabelecidos para o atendimento ao cliente.

5.d.7 Estabelecer indicadores de controle e acompanhamento de produtos individuais ou gamas de produtos: análise artigos, custo-benefício de cada tipo de produto, valor acrescentado, etc.

A MS estabelece indicadores durante o planejamento

PRINCIPAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO E RESPECTIVOS SEGMENTOS DE CLIENTES - Fig 5.4

		Descrição	Segmento	Divulgação
Central de Atendimento Telefônico	Canal emergencial 195	Acatar as manifestações de origem operacional, como vazamento de água e esgoto e informações de falta de água. Disponível 24 horas e 7 dias na semana.	RC e GC	Internet, agências, conta mensal e folhetos institucionais.
	Canal 08000119911	Acatar manifestações de natureza comercial, que são classificadas e direcionadas para as áreas competentes, via sistema CSI. A ligação é gratuita.	RC	
	Chat	Atendimento online, por meio do site: www.sabesp.com.br.	RC e GC	
	SSA 8007712482 (2007)	Acatar exclusivamente Produtos e Serviços do Programa Sabesp Soluções Ambientais	GC	Site Sabesp e folhetos SSA.
Programa de Participação Comunitária (1995)		Acatar demandas vindas do segmento Comunidades por meio de atuação de técnicos junto às lideranças comunitárias da região de atuação da MS.	RC + Segmento Comunidades	Agendamento de visitas, eventos regionais.
Agência Virtual (1998)		Canal online para registro de manifestações, acompanhamento de consumo, entre outros. Como melhoria, em 2016 foi liberada a função de parcelamento de débito por este canal.	RC e GC	Site Sabesp e folhetos institucionais.
TACE (1998)		Técnico presencial que permite atendimento personalizado a cada visita mensal para apuração de consumo. Pode realizar avaliação de desvios de consumo e acatamento de outros serviços.	RC e GC	Conta, e-mail, cartas, visitas, site, manual do empreendedor.
Atendimento aos GC (1999)		Acatar, direcionar e acompanhar manifestações de Grandes Consumidores, para um atendimento ágil e personalizado.	GC	Conta mensal, email, cartas, visitas, site, manual do empreendedor.
Ouvidoria (1999)		Acatar de forma independente e autônoma as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento.	RC e GC	Internet, folhetos institucionais e conta.
Poupatempo (1999)		São 04 agências de atendimento dentro dos postos de serviços públicos, localizados nas áreas atendidas pela MS. Funcionam 12h consecutivas de 2ª a 6ª feira e 6h consecutivas aos sábados.	RC	Internet, conta mensal, folhetos institucionais e banners nas agências.
Agências de atendimento pessoal (2001)		Acatar todo tipo de manifestação, por meio de atendimento pessoal, para facilitar o acesso aos produtos e serviços da empresa.	RC e GC	Internet, conta mensal, folhetos institucionais e banners nas agências.
Fale conosco (2005)		Registro via email, classificado em manifestação, sugestão e crítica.	RC e GC	Site Sabesp
Unidade Móvel de Atendimento (2005)		Atendimento presencial móvel que permite estreitar relacionamento com os clientes. A flexibilidade de deslocamento permite a participação em eventos e reuniões com comunidades.	RC e GC	Pontual, por projeto.
Representantes Comerciais - FIVE (2007)		Atua na visita a clientes atuais e potenciais, no segmento GC e tem por objetivo monitorar a concorrência e fidelizar o cliente por meio de um atendimento personalizado.	GC	Agendamento.
ARSESP (2007)		Órgão externo e independente, que pode acatar de forma autônoma as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento, inclusive ouvidoria.	RC e GC	Site ARSESP
Disk Denúncia - 181 (2013)		Canal de denúncias sobre 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.	RC e GC	Mídia em geral.
APP Sabesp Mobile (2016)		O Sabesp Mobile é o aplicativo da Sabesp que oferece aos clientes o acesso rápido a alguns dos principais serviços da empresa.	RC e GC	Site Sabesp, Internet, folhetos institucionais e conta.
Redes Sociais (2016)		A área Corporativa de Comunicação (PC) realiza o monitoramento das redes sociais. As manifestações dos clientes são tratadas pontualmente ou encaminhadas para as áreas para as tratativas e respostas ao cliente.	RC e GC	Site Sabesp, Internet, folhetos institucionais.

operacional, de forma a atender os objetivos estratégicos. De acordo com a necessidade, esses indicadores são estabelecidos individualmente, ou seja, dos seus produtos individuais: distribuição de água e coleta de esgotos. São exemplos disso os indicadores Novas Ligações de Água (NLA) e Novas Ligações de Esgoto (NLE) que visam atender ao objetivo estratégico “Ampliar

o Sistema de Saneamento de forma sustentável”. O indicador Taxa de Incremento de Volume Faturado mede o valor acrescentado ao faturamento por meio da venda dos produtos.

Esse indicador está segmentado por produto (água e esgoto) e ainda é segmentado entre rol comum e grandes consumidores. Ele visa atender ao objetivo

“Atuar de forma competitiva na ampliação da base de clientes”. Outro exemplo é o indicador Taxa de Ligações regularizadas, atende ao objetivo “Regularização em áreas de uso social”. Esse indicador monitora a implantação do produto Água legal que a MS, de forma inovadora, foi a primeira unidade de negócio a implantar (d_2015), conforme descrito no 5.b.3. Diante do sucesso do programa, o mesmo foi implantado em toda a Diretoria Metropolitana.

5.d.8 Avaliar o impacto das estratégias, planos, canais de venda e ações comerciais que se tenham desenvolvido

O impacto das estratégias, dos planos de ação, dos canais de venda e das ações comerciais é avaliado nas reuniões mensais de análise crítica, por meio dos indicadores definidos no POMS. São exemplos: Taxa de Aproveitamento de Oportunidades (TAO), que mede a atuação do FIVE. A Taxa de Incremento de Volume Faturado mede o incremento de volume faturado de todas as ações comerciais, tanto do grande consumidor quanto do FIVE. Está estratificado entre Rol Comum e Grandes Consumidores.

Outro exemplo de ação e seu respectivo indicador é “Acertando suas Contas” prática anual que visa aumentar a arrecadação. É feita próximo ao final do ano quando os clientes recebem o 13º salário, visando maior sucesso da ação, pode ser medida pelo Taxa de Evasão de Receitas – TER. As superações, que também medem o impacto da estratégia, são avaliadas e apresentadas trimestralmente com a participação dos responsáveis pelas mesmas e do CQG.

5.d.9 Efetuar um acompanhamento das vendas, serviços e outros contatos, com o fim de determinar os níveis de satisfação do cliente com os produtos ou serviços e com os processos de venda e serviço.

Para determinar os níveis de satisfação dos clientes são realizadas mensalmente pesquisas pós-serviço (d_2002) com os clientes que entraram em contato com a Sabesp para solicitar serviços ou fazer reclamações. A pesquisa é quantitativa e tem amostra suficiente para garantir um nível de confiabilidade de 95%. São feitas perguntas divididas nos seguintes blocos: acatamento, atendimento local, serviço, prazo e satisfação. Após a finalização da pesquisa a MS recebe os dados completos e analisa as informações para acompanhar o nível de satisfação dos clientes e propor ações de melhoria. Para 2019 está em andamento uma mudança para melhoria da amostra e das informações: a pesquisa passará a ser enviada aos clientes via SMS e contará com uma nova escala de respostas, que receberá notas de 0 a 10 e opção de resposta aberta para clientes que informarem notas iguais ou menores que 06.

As principais ferramentas utilizadas para determinar os níveis de satisfação dos clientes (Fig 5.5) estão alinhadas ao OE “Satisfação dos clientes”. O resultado final 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, níveis de imagem, marca e fidelidade, bem como a importância relativa para os

clientes por meio da matriz importância x desempenho.

A superação Somos Todos Clientes (d_2016) é uma das práticas responsáveis por desenvolver, mediante diagnóstico prévio, planos de ação para reduzir o nível de reclamações dos clientes e para a melhoria do relacionamento com os clientes, em parceria com as demais superações. Esta superação contempla o programa Experiência Positiva, que visa acompanhar contatos e serviços em campo para identificar oportunidades de melhoria sob o ponto de vista dos clientes.

5.d.10 Manter a inovação e a criatividade nas relações de venda e serviço com o cliente.

A Sabesp possui um programa corporativo de melhoria do relacionamento com os clientes, que contempla, dentre outras etapas a modernização das agências de atendimento, a inovação com o desenvolvimento do aplicativo Sabesp Mobile e a convergência entre as ações dos atendimentos físicos, virtuais, aplicativos, ferramentas digitais e redes sociais, ou seja, a aplicação do conceito Omnichannel.

Como ação inovadora, na MS, pode ser citada a Agência Lab, mencionada no item 5.b.5. Nesta agência, referência no setor de saneamento, os clientes são atendidos por meio de equipamentos tecnológicos de ponta, como a inteligência artificial Sani, desenvolvida em parceria com a IBM. Com ela os clientes podem interagir com uma atendente virtual e solicitar serviços por comando de voz, bem como obter orientações.

A criatividade nas relações com clientes da MS também é estimulada por meio da realização de práticas como Profissional Destaque, nas quais a força de trabalho própria ou de prestadores de serviço podem cadastrar ideias ou ações que contribuam para a melhoria de diversos processos, inclusive no relacionamento com os clientes.

Uma das práticas recentes que merece destaque é do uso de aplicativos de mensagens instantâneas (Whatsapp) (d_2018) de forma inovadora no relacionamento com os clientes. Conforme descrito no item 5.d.9, outro programa desenvolvido na MS que estimula de forma criativa a melhoria nas relações com os clientes é o Experiência Positiva.

5 e. Gerem-se e melhoram-se as relações com os clientes.

5.e.1 Segmentar os clientes segundo a estratégia da organização e que adotam as políticas e processos adequados para gerir eficazmente a relação.

A MS segmenta seu mercado em clientes Rol Comum e Grandes Consumidores - GC (d_1996). O segmento Rol Comum possui as categorias: residenciais, comércio, indústrias e entidades públicas e assistenciais, representando 99,7% dos clientes e 80% do faturamento da UN.

O segmento de Grandes Consumidores possui imóveis com consumos maiores do que 500m³ (em média), sendo em sua maioria comércio, indústrias e condomínios residenciais, representando 0,3% dos clientes e 20% do faturamento, com características diferenciadas como: demanda de grande volume de água, abastecimento por

PRÁTICAS PARA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES – Fig 5.5

Prática	Tipo de Cliente	Objetivo			Análise, compreensão e tratamento das informações, com os respectivos controles das práticas	Resp.
		Segmento	Conhecer o mercado	Avaliação da satisfação, insatisfação e fidelidade		
Programa de Participação Comunitária	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 das comunidades	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
Reuniões com Prefeituras	Atuais e potenciais	Rol Comum e GC	Identificar as necessidades e expectativas do poder concedente, por meio das Prefeituras e respectivas regionais	São avaliados qualitativamente a satisfação e insatisfação por meio da percepção dos prefeitos, secretários e autoridades afins	Reuniões anuais e sob demanda, com o envolvimento da Alta Administração e demais lideranças da MS	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, identificando a importância relativa de suas necessidades	Avaliação qualitativa da satisfação, insatisfação e fidelidade por grupo de cliente	Diagnóstico qualitativo por meio de técnica de discussão em grupo	CM, MS
Pesquisas de satisfação e imagem Sabesp	Atuais	Rol Comum e GC	Verificar os hábitos de uso da água, esgoto e outros serviços	Avaliação quantitativa da satisfação e insatisfação dos clientes em relação à Sabesp	Aplicação de questionário padronizado em amostra aleatória, com periodicidade anual, divulgação de resultados, análise e elaboração de superações	CM, MS
			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 o nível de recomendação da Sabesp para amigos e/ou familiares		
			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	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	MP, MS

fontes alternativas (poços e caminhões-pipa) e outros.

De acordo com essa segmentação são adotadas políticas e processos diferenciados para atender cada segmento. Exemplo disso é a política tarifária para rol comum e grandes consumidores, que podem conter benefícios como por exemplo, a tarifa social, e a tarifa de contrato de demanda firme.

O mesmo se pode dizer em relação aos processos, que são executados de acordo com a segmentação. São exemplos disso, o processo de faturamento, em que o cliente do rol de Grandes Consumidores recebe visita quinzenais do TACE, e no processo de relacionamento, estes mesmos clientes, possuem canais diferenciados de atendimento (FIVE e atendimento GC), entre outros.

5.e.2 Determinar e satisfazer os requisitos dos clientes nos contatos habituais e no longo prazo com a organização.

Conforme item 5.b.2, as necessidades e expectativas dos clientes são obtidas por meio de pesquisa Focus

Group, realizada pela Superintendência Comercial e de Relacionamento com os Clientes – CM. As informações são enviadas à MS na forma de relatório e a Célula de Desenvolvimento da Gestão – CDG é responsável por analisar o material e traduzir as respostas qualitativas em requisitos dos clientes. A análise das respostas gerou a tradução nos seguintes requisitos: sabor, transparência, potabilidade e regularidade (água), agilidade do serviço, qualidade da reposição, rapidez na execução da reposição e conserto rápido de vazamento (serviços), preços de água e esgoto.

De forma a compreender melhor as necessidades dos clientes esse processo passou por melhorias em 2018. Para os clientes do segmento de Grandes Consumidores foi aplicada pesquisa pela ferramenta Survey Monkey, aplicada pela CM. Para o segmento Rol Comum foi mantida a metodologia Focus Group para captar informações.

Após o conhecimento dos requisitos dos clientes são definidos requisitos de processo para atender às

expectativas dos clientes. Para o acompanhamento do atendimento aos requisitos dos clientes são determinados indicadores de desempenho. Como exemplo podemos citar que o atendimento quanto à qualidade da água (sabor, transparência e potabilidade) é medido pelo indicador Índice de Conformidade da Água Distribuída – ICAD, que é acompanhado pela Divisão de Controle Sanitário – MSEC.

As ações de melhoria de produtos e processos operacionais que emergem do POMS seguem diretrizes dos requisitos de desempenho do cliente e são monitorados pelos indicadores de desempenho nas RACs. A MS é proativa no atendimento aos clientes durante a apuração do consumo realizada pelo TACE, sendo mais um canal de comunicação com os clientes proporcionando maior agilidade na prestação dos serviços. As lideranças da sociedade demandam necessidades e expectativas relatando ao Programa de Participação Comunitária, estrutura da MS que faz interface com a sociedade.

5.e.3 Estabelecer e manter um diálogo com os clientes baseado na franqueza e transparência.

A diretriz estratégica impulsiona toda equipe MS, que se pauta pelo Código de Conduta e Integridade da Sabesp nos relacionamentos mantidos junto a sua base de clientes e demais partes interessadas. O conjunto de valores, princípios éticos de ação e condutas, é amplamente divulgado e praticado. Todo cliente possui o Contrato de Adesão, no qual contém informações básicas sobre a prestação de serviços, sua garantia, direito e deveres. Além deste, o Decreto Tarifário Estadual 41.446/96 também expressa as condicionantes desse relacionamento.

Os Encontros Comunitários realizados pela MS (d_2005), com participação de líderes e representantes das principais comunidades tem como um dos objetivos prestar contas à sociedade sobre as ações da Companhia naquela região.

O grande exemplo de transparência e abertura ao diálogo, foi demonstrado no momento em que São Paulo enfrentou a maior crise hídrica (2014/15), toda força de trabalho da MS, incluindo a alta administração da UN, de forma proativa foi para as Ruas (Guardiões da água) prestar conta aos clientes e disseminar orientações sobre a economia de água e as ações deflagradas pela Companhia para garantia do abastecimento. Além de toda informação transmitida através da mídia.

5.e.4 Supervisionar e examinar continuamente as experiências e percepções dos seus clientes e assegurar-se de que os processos estão direcionados para responder de maneira adequada a qualquer informação que estes lhe remetam.

Os indicadores, superações e programas definidos no POMS visam melhorar os processos e consequentemente a experiência dos clientes. A pesquisa de satisfação pós-serviço é uma ferramenta que possibilita analisar a experiência e as percepções dos clientes quanto aos serviços prestados. A pesquisa tem periodicidade mensal, com amostra confiável e é realizada por telefone. A aplicação das pesquisas por SMS (m_2019), abrangendo todos os clientes que solicitaram serviços, e realizada

em duas etapas: após o atendimento telefônico e/ou presencial e após a execução dos serviços, possibilitará uma atuação mais rápida e assertiva na resolução das demandas dos clientes.

Na MS o programa Experiência Positiva (d_2017) é outra ferramenta utilizada para examinar a prestação de serviços sob o ponto de vista do cliente e tem por objetivo proporcionar aos gestores o acompanhamento dos processos de campo para identificar oportunidades de melhoria dos serviços prestados; sugerir projetos e/ou novos processos relacionados à qualidade, inovação, comunicação e pessoas; analisar a imagem da Sabesp segundo o foco do cliente e garantir a excelência no atendimento.

No programa Experiência Positiva a identificação de melhorias é baseada em quatro pilares: processos, pessoas, comunicação e estrutura e possui um checklist padronizado de captação das percepções tanto do colaborador que realiza a visita quanto do empregado que é responsável pela execução do serviço, obtendo, portanto, uma opinião instantânea que possibilita agilizar a implantação de novas soluções. No segundo ciclo de visitas, que compreende os meses de outubro e dezembro de 2018 foram realizadas 90 visitas de acompanhamento de serviços, que geraram 78 oportunidades de melhoria, das quais 35 estavam em andamento e 33 foram resolvidas. Como melhoria do processo, por exemplo, foram realizados ajustes de identidade visual na agência Embu das Artes, melhoria de comunicação com os clientes na Agência Lab (M Boi Mirim), aumento da presença da marca e do uso de materiais informativos aos clientes no Poupatempo Santo Amaro, dentre outras.

5.e.5 Assegurar-se de que os clientes conhecem claramente qual é a sua responsabilidade em relação ao uso dos produtos e serviços.

Nos serviços de abastecimento de água potável e coleta de esgotos sanitários e não domésticos prestados pela MS a exigência de parâmetros mínimos requeridos e a necessidade estatística amostral para garantia da potabilidade do processo de tratamento e distribuição do produto atende a portaria 2.914/2011 do Ministério da Saúde.

A divulgação dos parâmetros para fornecimento do produto água potável é orientada pelo Decreto Federal 5.440/2005. Ele estabelece definições e procedimentos sobre o controle de qualidade da água de sistemas de abastecimento e institui mecanismos e instrumentos para divulgação de informação ao consumidor sobre a qualidade da água para consumo humano.

As campanhas publicitárias corporativas são veiculadas nos múltiplos canais de divulgação, tais como, televisão, internet e nas contas de água entregue aos clientes. Os conteúdos seguem diretrizes de políticas públicas da Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente, além de orientações de temas baseados nas diretrizes empresariais corporativas.

As principais formas de divulgação das responsabilidades dos clientes são a entrega do contrato de adesão para os novos pedidos de ligação de água e esgoto e nas mudanças de titularidade, ou seja, quando há alteração do responsável pela ligação ou



imóvel e a disponibilização do Guia ARSESP (d_2015) de consulta de legislação, direito do consumidor, saúde e qualidade, disponibilizado em todas as agências da MS. Este guia apresenta aos clientes o Manual do Cliente onde constam, dentre outros temas, os direitos e deveres dos consumidores e dicas para uso consciente da água e economia na conta de água. A conta entregue mensalmente aos clientes também informa sobre os canais de atendimento, contas em aberto e outras informações relevantes.

Outra ferramenta utilizada é o jornal “Sabesp no seu bairro”, que é um boletim regional de notícias elaborado pelo CDG aprovado pela Superintendência de Comunicação - PC. O impresso traz notícias sobre obras, investimentos, atividades e melhorias da Sabesp em determinada região e a eventual responsabilidade dos clientes para manutenção das benfeitorias é distribuído em todos os imóveis da região beneficiada, garantindo a disseminação da informação para os principais envolvidos. Além disso, uma versão digital fica disponível no site Sabesp (www.sabesp.com.br).

5.e.6 Criar grupos de trabalho com clientes chave para o projeto e inovação de novos produtos, a fim de satisfazer as suas necessidades.

As necessidades e expectativas são identificadas através de pesquisas Focus Group. Após essa identificação é feita uma matriz de priorização e a partir disso planos de ação para atender essas necessidades. Conforme descrito no item 5.b.2.

Uma vez definido o plano de ação, o cliente é convidado a participar da construção do produto que o atenda. Um exemplo disso é a distribuição de água bruta para a Volkswagen do Brasil (cliente chave) (d_2010). Primeiramente, foi identificada a necessidade e construído o projeto, junto com o cliente, para atender a essa necessidade.

Outro exemplo é a caixa retentora de gordura, em fase de teste em alguns restaurantes (d_2017). Essa caixa é instalada, principalmente em restaurantes, reter a gordura que poderia ir para a rede de esgotos. É de interesse do cliente uma vez que inibe possíveis obstruções no seu esgoto e é fácil de efetuar a limpeza, aumentando ainda mais essa capacidade.

5.e.7 Utilizar instrumentos eficazes de retroalimentação dos clientes, tais como: pesquisas regulares ou outras formas de obtenção de dados e informação obtidas através de contatos do dia-a-dia

A retroalimentação dos clientes ocorre por diferentes canais, incluindo o conjunto de pesquisas citados em 5.d 9 cujos resultados são discutidos nas reuniões de análise crítica. As demandas identificadas como estratégicas são levadas ao Planejamento Operacional MS - POMS e, se viáveis, transformadas em ações estratégicas.

Para assegurar que as demandas do dia-a-dia sejam pronta e eficazmente atendidas, as áreas responsáveis fazem o acompanhamento de todas as etapas por meio dos sistemas CSI e SIGAO, que permitem o gerenciamento dos prazos até a solução definitiva da demanda, sendo possível o acompanhamento por todas as áreas da empresa. Os clientes recebem o retorno 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.

No segmento de clientes Rol Comum outra forma de obtenção de informações de clientes em contatos do dia-a-dia é o Programa de Participação Comunitária, através do qual se estreita o relacionamento com as comunidades por meio do trabalho dos técnicos comunitários, que se configura como uma linha direta entre lideranças regionais e a Sabesp. Além de atender às demandas específicas de cada região, os técnicos comunitários também trazem as demandas das comunidades para as áreas internas e para o POMS, onde as demandas que dependem de planos de ação são avaliadas. Os encontros com as comunidades, realizados periodicamente, também são ferramentas que permitem realizar a retroalimentação de clientes e comunidades, pois nestes eventos a MS presta conta de projetos e obras que impactam nas comunidades e ao mesmo tempo recebe novas demandas.

Para conhecer ainda mais o segmento de Grandes Consumidores e ampliar a visão sobre o mercado, a MS realizou uma pesquisa em parceria com a CM (2018), que avaliou o grau de satisfação com o uso dos serviços de abastecimento de água e coleta de esgoto Sabesp, a percepção sobre preço e nível de recomendação, entre outros. As demandas provenientes da ARSESP, Ouvidoria, PROCON, Poder Judiciário e outros órgãos públicos, também são tratadas por essa área. Os relatórios provenientes das manifestações são utilizados pelo corpo gerencial para propor ações de melhoria nos pontos críticos.

5.e.8 Formalizar os seus compromissos e garantias com os clientes sobre a base das expectativas destes.

A MS busca atender os requisitos identificados em sua base de clientes, sempre pautada pela legislação vigente e pelas diretrizes da agência reguladora a que está vinculada (ARSESP). Os compromissos entre a MS e seus clientes são registrados no momento da adesão, através de Contrato de Adesão, que apresenta os direitos e deveres das partes. Para os clientes Grandes Consumidores que possuem contrato de demanda, no momento da contratualização, são acordados os compromissos e garantias.

A toda sua base de clientes a Companhia disponibiliza diversos canais de atendimento, sejam presenciais, telefônicos ou virtuais. As solicitações são registradas e priorizadas, assumindo um compromisso quanto a previsão de execução e eventual valor, os quais são acordados com o solicitante no momento do acatamento de acordo com os procedimentos vigentes e a necessidade dos clientes. A Companhia oferece ao cliente a possibilidade de agendamento de diversos serviços, possibilitando comodidade e melhor acompanhamento.

5.e.9 Dispor de um sistema de recolha rápida de queixas e reclamações dos clientes, com prazos estabelecidos de resposta.

A MS possui sistemas corporativos integrados CSI (d_1996) e SIGAO (d_1993) que funcionam de modo

online e permitem agilidade no acatamento, tratativa e acompanhamento das solicitações dos clientes. Por padrão toda solicitação deve ser registrada nestes sistemas, gerando um número de protocolo automaticamente, sendo que independentemente de onde foi realizado o acatamento (Fig 5.4) o sistema faz o direcionamento automático da solicitação para área responsável pela tratativa à demanda. A finalização/ atendimento da solicitação é registrada no mesmo sistema, permitindo uma visão global da execução e atendimento ao cliente.

O processo de acompanhamento das transações é realizado de forma consolidada e estruturada, sendo que há prazos de execução para cada tipo de serviço, o qual é acompanhado diariamente pelas áreas executantes e o seu desempenho é consolidado mensalmente e acompanhado nas reuniões de análise crítica, através do indicador TSAP.