

Propondo novo modelo de negócio para operação dos SAA a partir de Roadmap para Redução de Perdas

Autores:

Alexandre Arruda Atalla

Bruno Ken Marchezepe

Mário Augusto Baggio

Márcio Donizete de Barros Junior

Matheus Simitan Barros



WATER SOLUTIONS
InverGroup

Introdução

Muito já vem sendo feito para **diminuir as perdas**, porém, muitas empresas ainda encontram dificuldades em combater esse mal.

Atualmente, uma das maiores dificuldades das empresas de saneamento no Brasil é **atingir metas de redução e controle de perdas/ANF**, dentro de um novo contexto de ambiente regulado.



Introdução

Porém, como atacar as perdas, de forma efetiva, mirando em resultados?

VOLUME PRODUZIDO	CONSUMOS AUTORIZADOS	Consumos Autorizados Faturados	Consumos medidos faturados	ÁGUAS FATURADAS	
			Consumos não-medidos faturados (estimados)		
		Consumos Autorizados Não Faturados	Consumos medidos não-faturados (usos próprios, caminhão-pipa etc.)		ÁGUAS NÃO-FATURADAS
			Consumos não-medidos, não-faturados (corpo de bombeiros, favelas etc.)		
	PERDAS DE ÁGUA	Perdas Aparentes (Comercias)	Consumos não-autorizados (fraudes e falhas de cadastro)		
			Submedição dos hidrômetros		
		Perdas Reais (Físicas)	Vazamentos nas adutoras e/ou redes de distribuição		
			Vazamentos nos ramais prediais até o hidrômetro		
Vazamentos e extravasamentos nos aquedutos e reservatórios de distribuição					

A partir de **estratégias bem formuladas e executadas.**

Introdução

- Uma **estratégia** é uma ferramenta essencial para **atingir um objetivo**.
- **Executar** de forma **efetiva** uma **estratégia** é a etapa mais difícil para atingir as metas estipuladas, e é onde a maioria das empresas falham.

Sendo assim, como planejar e executar de forma a atingir metas?



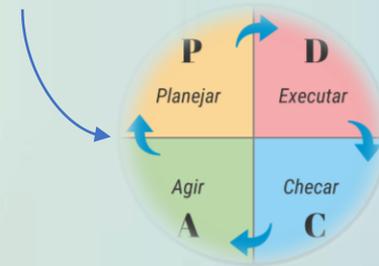
Objetivo

Apresentar a metodologia do **RoadMap® Corporativo** para definição de **Estratégia de Redução e Controle de Perdas/NRW** em sistemas de abastecimento de água da região Nordeste, incluindo proposição de **novo modelo de gerenciamento** de uma Unidade de Negócio (UN) da Compesa.

Material e Métodos

A execução deste projeto contou com **dois principais métodos**, visando atingir os objetivos estipulados:

- RoadMap® de Formulação e Execução de Estratégias de Redução e Controle de Perdas/NRW.



- Gerenciamento da Rotina de Trabalho do dia a dia (Vicente Falconi).

Qual a situação atual da empresa?

Cenário 1

Não existem metas, portanto, não existem problemas de perdas.

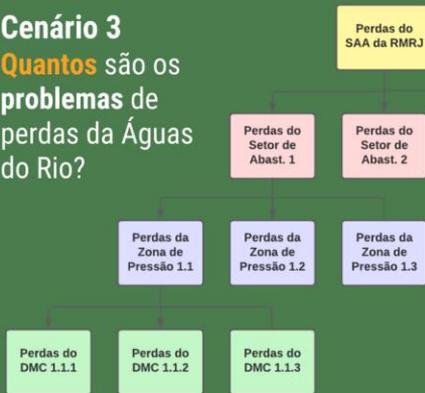
Cenário 2

Existe um Problema de Perdas, que é a meta que se busca atingir

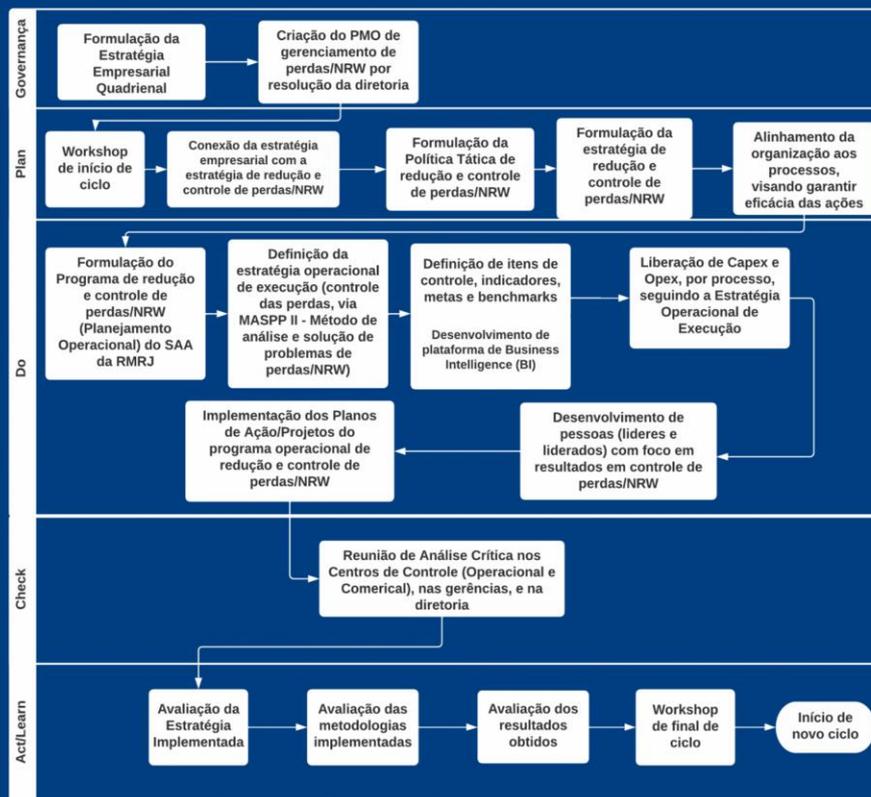


Cenário 3

Quanto são os problemas de perdas da Águas do Rio?



RoadMap© de Formulação e Execução de Estratégias de Redução e Controle de Perdas



Resultados Esperados

- ↑ Aumento do Faturamento
- ↓ Redução de Custos
- ↑ Aumento do EBITDA

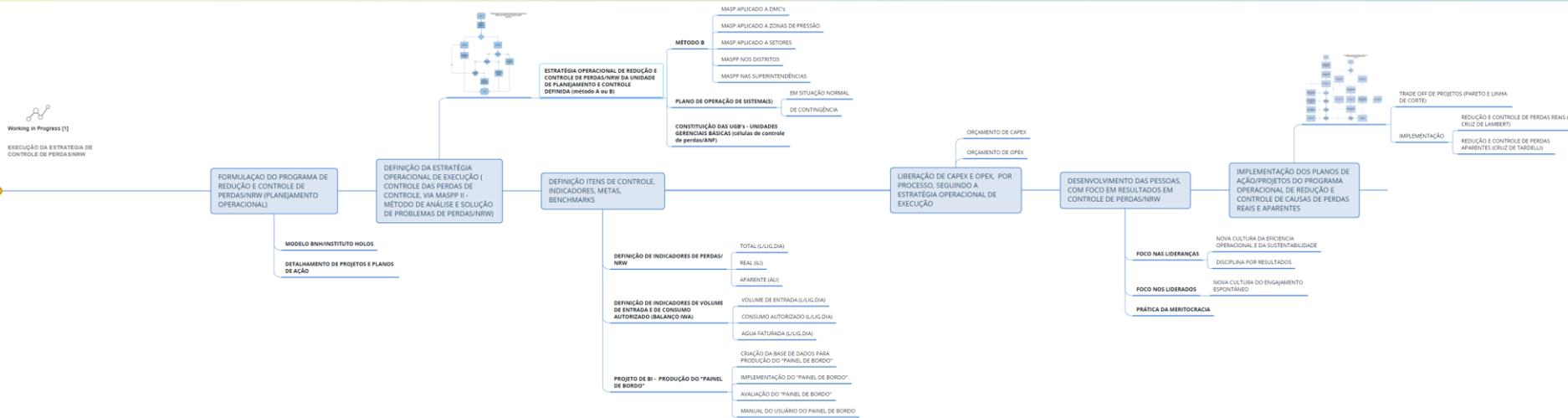
- Redução do Volume de Entrada (l/lig.dia)
- Aumento do Consumo Autorizado e Água Faturada (l/lig.dia)

Valor aos Stakeholders

- Acionistas: Valor
- Colaboradores: Empregabilidade
- Sociedade: Responsabilidade socio-ambiental
- Consumidor: Serviço de qualidade, com preço justo, e com segurança
- Fornecedores: Fidelidade
- Reguladores: Conformidade
- Titular: bem estar dos cidadãos

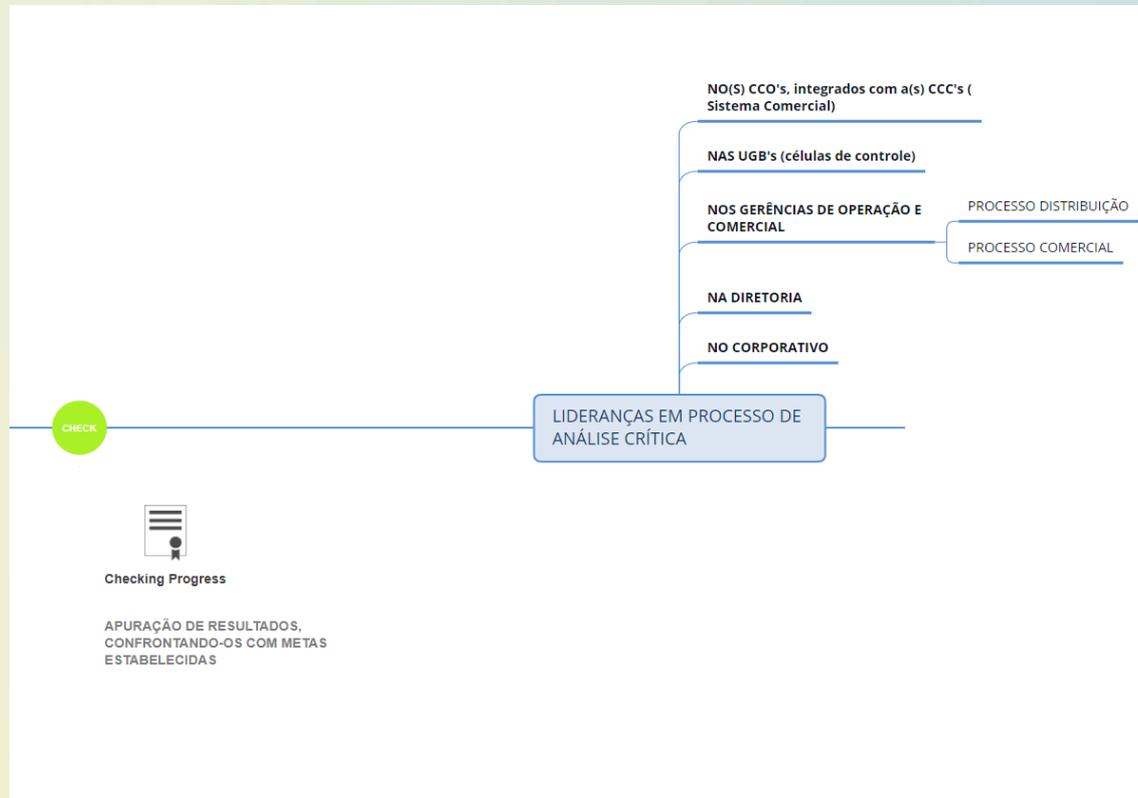
Material e Métodos

O RoadMap Corporativo – Etapa DO



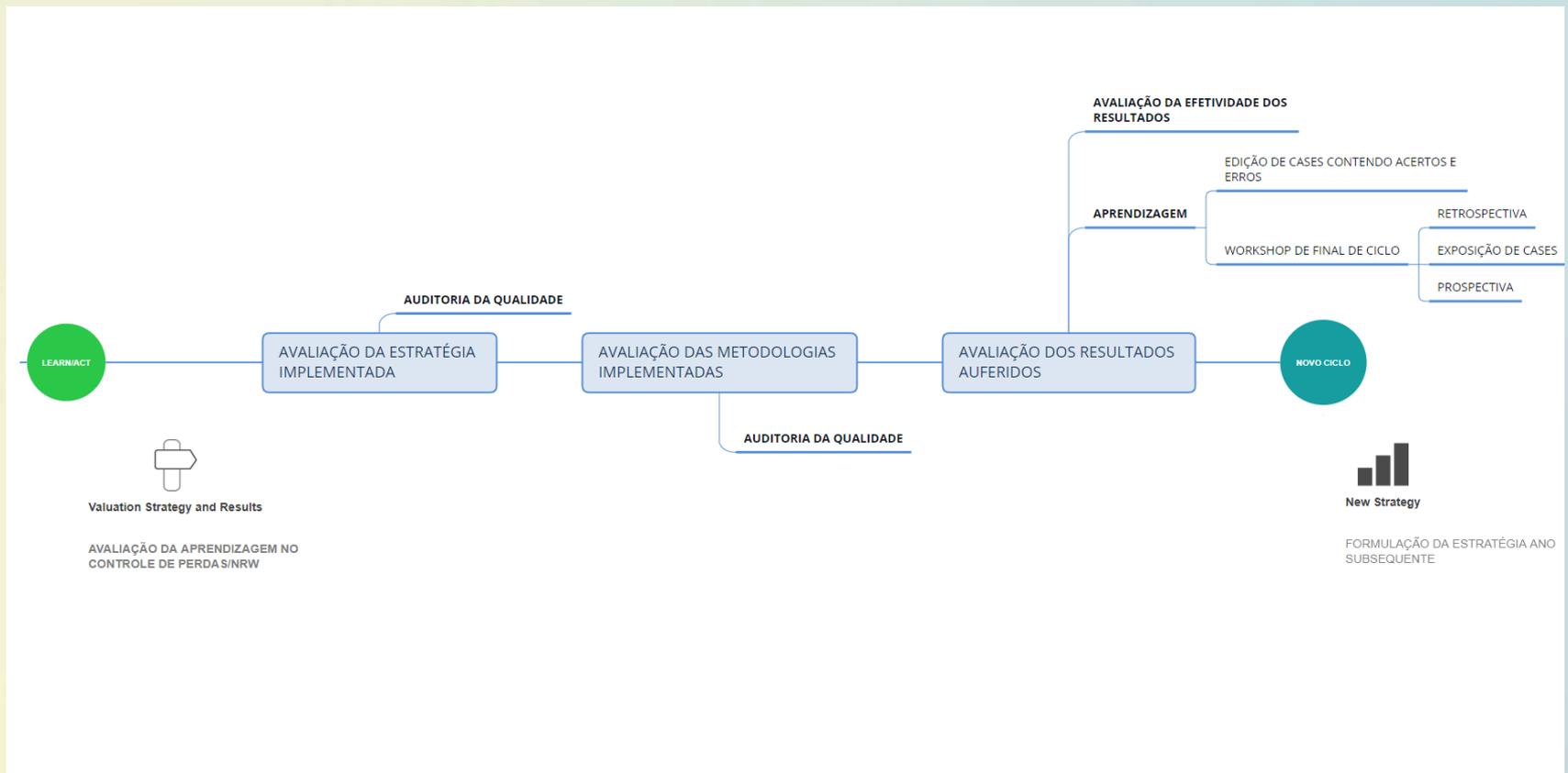
Material e Métodos

O RoadMap Corporativo – Etapa **CHECK**



Material e Métodos

O RoadMap Corporativo – Etapa **LEARN/ACT**



Material e Métodos

A Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia (GRTD)

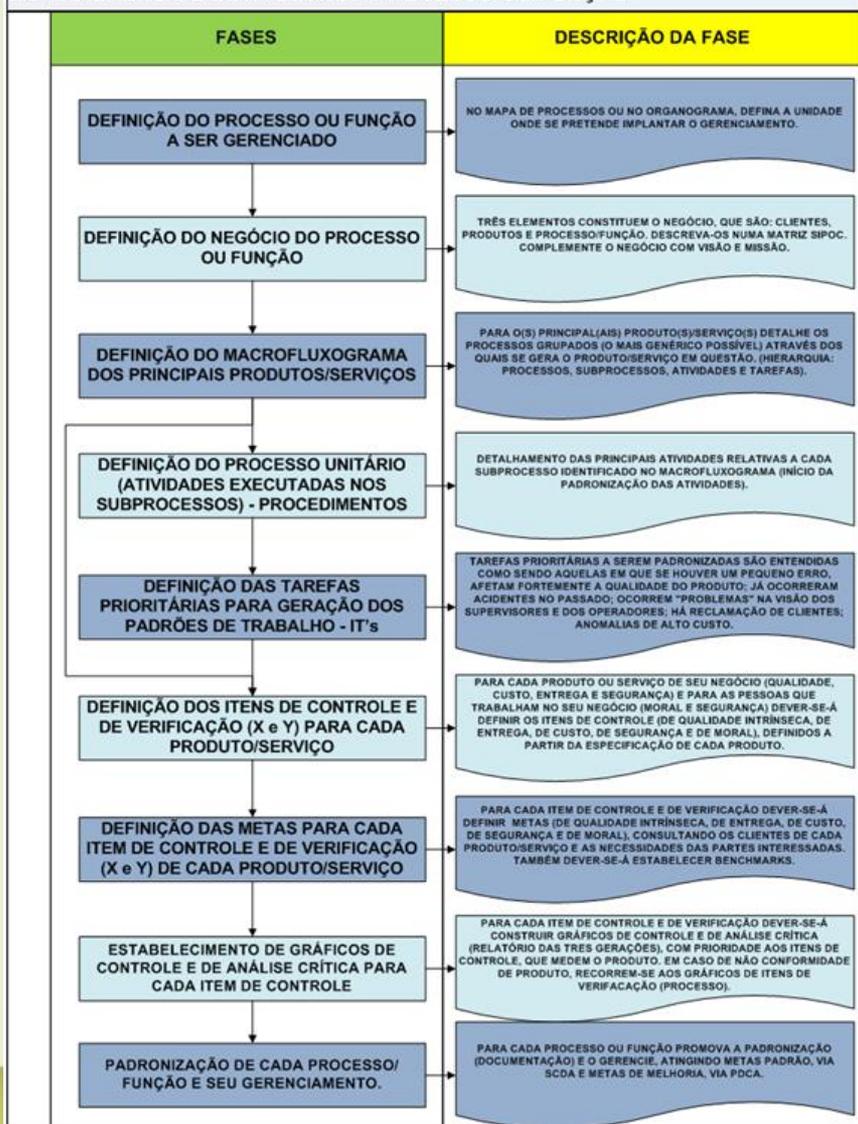
A aplicação do **GRTD** visa garantir que os processos críticos ou de apoio sejam realizados de forma adequada, garantindo segurança e efetividade na empresa.

Para elaborar um modelo de GRTD, foi necessário:

- Diagnóstico profundo da organização da empresa;
- Visitas técnicas às instalações;
- Reuniões com os coordenadores e colaboradores.

Fases da implantação do GRTD:

FLUXOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA A DIA NUM PROCESSO OU FUNÇÃO



Fonte: Vicente Falconi

Material e Métodos

Para readequação dos processos internos da UN, foi utilizada a Matriz SIPOC:

- Suppliers (Fornecedores)
- Inputs (Entradas)
- Processes (Processos)
- Outputs (Saídas)
- Costumers (Clientes)

O modelo de matriz SIPOC é apresentado a seguir:

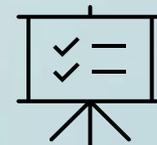
Material e Métodos

Com a aplicação da matriz SIPOC nas diferentes coordenações, foi possível levantar:

- Quais processo são ou não de responsabilidade daquela coordenação?
- Quais são as entradas e saídas de cada processo?
- Quem são os clientes finais de cada processo? E quais suas necessidades?
- Quais são os **indicadores** e **metas** de cada processo?
- Entre outros...

Resultados e discussão

- Foi feita uma avaliação do estado atual da estratégia de controle de perdas, de forma que **não foram observados objetivos claro** para reduzir os índices de perdas.
- Isso foi relacionado ao fato da **Estrutura Organizacional** não possibilitar definir **responsáveis por cada processo; perdas não devem ter dono; os processos sim.**
- Sendo assim, não haviam **responsáveis** pelo gerenciamento das **Perdas Reais** (Processo Distribuição) e pelas **Perdas Aparentes** (Processo Comercial).



Resultados e discussão

Portanto, foi necessária uma readequação da organização da UM.

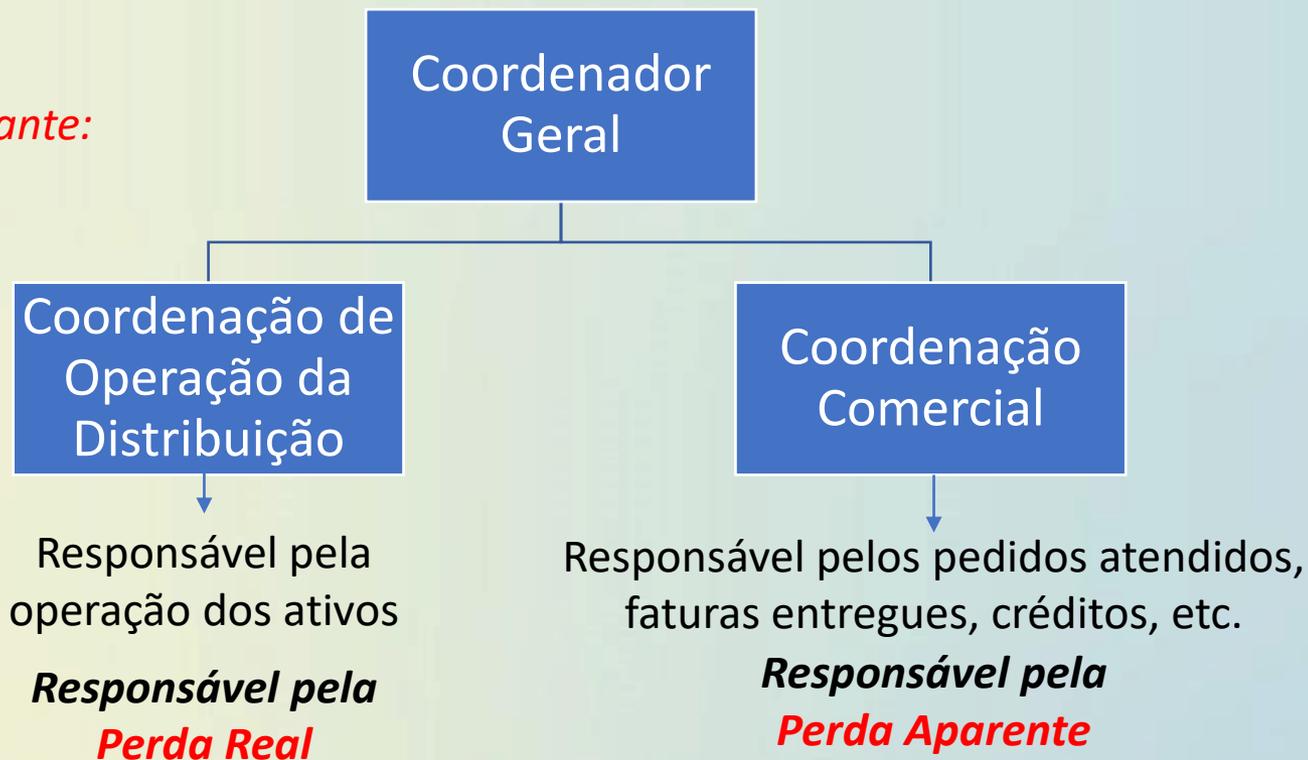
- *Organização original da UN:*



Resultados e discussão

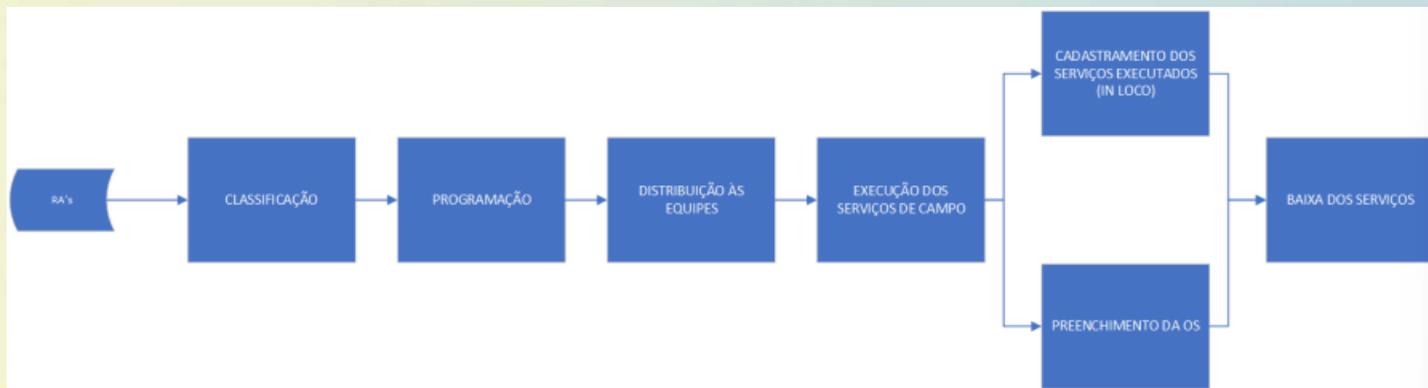
- *Nova organização proposta para UN:*

E o mais importante:



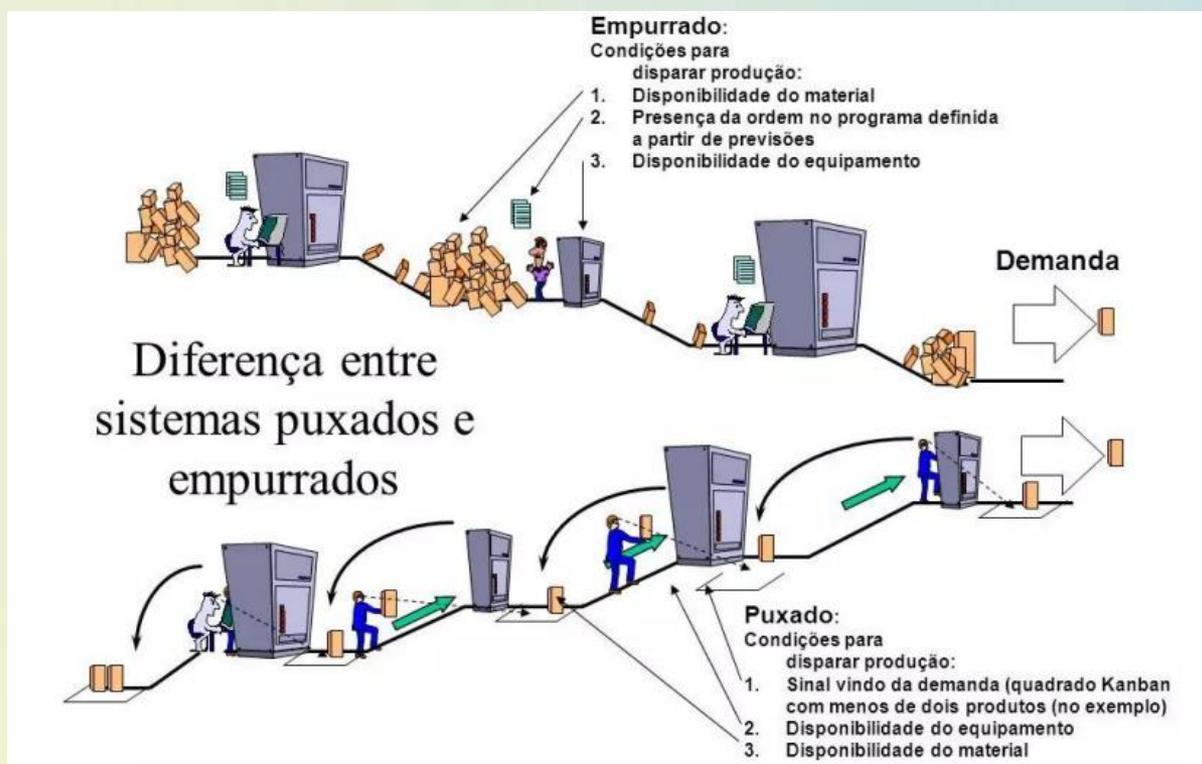
Resultados e discussão

- As outras coordenações seriam transformadas em outras áreas, responsáveis pelos **processos de apoio**.
- Além disso, dentro de cada coordenação foram caracterizados quais processos lhes competiam, quais suas entradas e saídas, clientes, etc.
- A seguir é apresentado um exemplo de fluxograma de um processo, visando sua padronização:



Resultados e discussão

Observou-se também que a UN operava sem planejamento de produção, fator crucial para redução e controle de perdas. Para tanto, foi sugerida a aplicação da **produção puxada**:



Conclusões

As seguintes conclusões foram extraídas do trabalho realizado:

- A organização de uma empresa e de uma Unidade de Negócio é essencial para o funcionamento adequado de seus processos: sair do olhar funcional e partir para o olhar de processos;
- A **definição e padronização** dos processos é essencial para manter o controle dos mesmos;
- Para controlar processos é necessária a definição de **indicadores** adequados para cada processo.

Referências

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a dia. Belo Horizonte: INDG, 2012. 274 p.

OBRIGADO!

Mário Augusto Baggio

CEO - Grupo Hwater

mario.baggio@waterdb.com.br

41 9 9652-1428