

## **A ASSUNÇÃO DO MUNICÍPIO DE SANTO ANDRÉ, O “PLANO DE 100 DIAS”: IMPLEMENTANDO UM PLANO DE AÇÃO EFICIENTE E ENTREGANDO RESULTADOS EM CURTO PRAZO.**

### **RESUMO**

A Unidade de Gerenciamento Regional Tamanduateí começou a operar serviços de água e esgoto da cidade de Santo André no dia 11 de setembro de 2019. Para estabelecer uma mudança ágil na gestão do saneamento da cidade, a UGR Tamanduateí, com envolvimento direto das demais áreas da diretoria MC, criou um “Plano de 100 dias” que são passos para iniciar os trabalhos de forma focada, prática e estratégica com o objetivo de atingir resultados positivos. O plano foi dividido em três fases: Diagnóstico, Plano de Ação e Análise do Resultados, que envolvem três áreas, água, esgoto e comercial. O sucesso do plano reside na satisfação das partes interessadas, em especial os Clientes, Poder Concedente e a Sociedade. Este trabalho irá demonstrar como um plano bem elaborado e implementado pode gerar resultados expressivos em um curto espaço de tempo, utilizando metodologias de planejamento e trabalho adequadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de 100 dias, Saneamento, assunção de município.

### **INTRODUÇÃO**

A cidade de Santo André é um município brasileiro da Região do Grande ABC, localizado na Zona Sudeste da Grande São Paulo, parte da Região Metropolitana de São Paulo, possui população estimada de 718.773 habitantes, ocupando uma área de 174 840 km<sup>2</sup>, o que resulta numa densidade demográfica de 3.848,01hab/km<sup>2</sup>. É a décima quinta cidade brasileira mais desenvolvida, e a oitava cidade mais desenvolvida do estado de São Paulo. Situa-se a uma altitude média de 760 m acima do nível do mar. Seu relevo é bastante acidentado nas regiões mais afastadas do centro. Está também inserido na região dos Planaltos e Serras do Atlântico Leste-Sudeste, possuindo áreas territoriais próximas à Serra do Mar. Devido a esse fator, alguns pontos do município atingem mais de 1 200 m de altitude. Essa característica, dificultou o desenvolvimento do saneamento na cidade, gerando problemas crônicos na operação de saneamento, como a falta de água e baixa taxa de tratamento de esgoto.

A UGR Tamanduateí é uma unidade autônoma da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp, cujas atribuições contemplam a distribuição de água, coleta de esgoto, prestação de serviços ao cliente e manutenção dos sistemas de distribuição de água e de coleta de esgoto na região do município de Santo André. Foi criada em setembro de 2019 com a assunção dos serviços de saneamento da cidade pela Sabesp. Os principais desafios ao assumir a gestão do saneamento na cidade era acabar com a falta d’água, aumentar a coleta de esgoto e envio para tratamento e aumentar a satisfação dos clientes. Para dar uma solução ágil para o problema a UGR Tamanduateí desenvolveu o “Plano dos 100 dias” que teve como objetivo atender as expectativas das Partes Interessadas, iniciando os trabalhos com um planejamento forte e ações de curto e médio prazo com resultados rápidos. Para desenvolvimento deste plano a UGR teve apoio direto das áreas de Engenharia–MCE, Administrativo Financeira–MCD, Planejamento–MCI, e das outras 4 UGRs Jardins, Ipiranga, Mooca e São Mateus, que se envolveram diretamente em todas as fases do “Plano de 100 dias”.

### **OBJETIVOS**

Para definir quais os objetivos do plano, a Sabesp realizou uma pesquisa com os habitantes da cidade, tentando traçar um cenário do saneamento naquele momento, e as expectativas futuras dos habitantes. Essa pesquisa quantitativa, com resposta aberta espontânea, foi realizada em duas fases, uma antes da entrada da Sabesp, para efeito de diagnóstico dos problemas e referencial comparativo, e uma posterior aplicada 100 dias depois, para verificar a eficácia do plano e comparar os resultados obtidos com o cenário encontrado. A primeira pesquisa foi realizada por meio telefônico, em agosto de 2019, e entrevistou 407 pessoas com uma margem de erro de 4,9%. Foram realizadas um total de 31 perguntas, a questão 5 trazia a expectativa dos habitantes com relação ao início das atividades da

Sabesp. A questão era: Q5. O que o(a) Sr(a) espera da SABESP? Os resultados tabulados apontam seguintes motivos:

## Expectativa Sabesp

SANTO ANDRÉ



Motivo	Frequência
Que não falte água/melhore o abastecimento	116
Diminuir o valor da tarifa	53
Água de qualidade/melhorar a qualidade	37
Melhoria nos serviços/que faça um bom serviço	32
Nada a reclamar	17
Espero que seja melhor que a Semasa	11
Água tratada/limpa	11
Bom atendimento	9
Continue com a mesma qualidade da Semasa	9
Continue com a qualidade da água	9
Melhorar o atendimento	6
Atendimento ágil	4
Que mantenha o valor	4
Diminuir o valor da tarifa de esgoto	4
Que atenda as necessidades	3
Diminuir o tamanho da conta	3
Água boa para o consumo	3
Melhorar tratamento de esgoto	3
Melhorar tratamento de água e esgoto	2
Valor da coleta de lixo	2

Base: 407  
NS/NR: 59  
Outros: 10

Resposta aberta espontânea (em %)

Q5. O que o (a) Sr(a) espera da SABESP?

**Figura 1: Resultado da Pergunta “o que o(a) Sr(a). espera da Sabesp?”**

Analisando as expectativas dos habitantes, é clara a demanda pela melhora do abastecimento, fim da falta d'água e também da qualidade da água entregue. Com uma ênfase um pouco menor, é possível identificar uma insatisfação quanto aos valores da tarifa e qualidade dos serviços prestados. Essas foram consideradas as principais expectativas da Parte Interessada Clientes. Além disso, também foram levados em consideração, as demandas da sociedade transmitidas nas reuniões de Audiência Pública realizadas no município, as diretrizes do Poder Concedente quando da assinatura do contrato, sendo os principais o fim da falta d'água, aumento do tratamento de esgoto.

### METODOLOGIA UTILIZADA

Os 100 dias iniciais de uma administração são essenciais para que seja apresentada qual será a face da nova gestão. Uma empresa atuante desde seus primeiros momentos mostra força à sociedade. Se, por outro lado, revelar-se lento ao agir, passará uma imagem de hesitação e até de fraqueza, com repercussão negativa na opinião pública. Em suma, os 100 primeiros dias precisam ser aproveitados para promover modificações que façam a diferença, de fato, na sociedade.

Para atender as expectativas das Partes Interessadas mapeadas nas pesquisas, audiências públicas e no contrato, a UGR Tamanduateí traçou um “Plano de 100 dias”. Este plano foi dividido em três fases: Diagnóstico, Plano de Ação e Análise do Resultados. Após levantadas as expectativas das PI é feito o diagnóstico, que visa formar o cenário atual em que a empresa irá atuar, com todo o cenário já estudado, será possível tomar esses dados e criar um plano prático de ação de curto prazo para solucionar ou, ao menos, dar início ao enfrentamento das questões e desafios identificados, posteriormente são analisados os resultados e avaliado o sucesso do plano.

### DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO

O Diagnóstico foi elaborado com uma análise aprofundada da situação atual do abastecimento de água, da coleta de esgoto e do atendimento aos clientes em relação às expectativas das Partes Interessadas. Para pôr em prática o Plano de ação, cada responsável elaborou uma planilha 5w2h, contendo os desdobramentos de cada plano com os responsáveis, objetivos, lugares, prazo, porque, como e preços envolvidos em cada etapa da ação. Mensalmente eram realizadas reuniões de acompanhamento das ações.

Processo	PLANO DOS 100 DIAS				
	Expectativa	Parte Interessada	Diagnóstico	Plano de Ação	Metas
ÁGUA	Fim da falta d'água / Melhora da qualidade	Clientes/ Sociedade/ Poder Concedente	Diversos bairros atendidos por caminhões tanques e/ou redes irregulares, a capacidade de envio de água com a adutora atual também não comportava a demanda, também não haviam ligações individuais para todos os moradores.	Implantação de três novas adutoras, para aumentar a capacidade de entrega de água na cidade. Realização de ligações nos imóveis que passarão a ser atendidos.	<b>Acabar com a Falta d'água</b>
ESGOTO	Aumentar a coleta/ Tratamento de Esgoto	Clientes/ Sociedade/ Poder Concedente	O relevo acentuado e a falta de investimentos ocasionaram em uma taxa de tratamento de esgoto abaixo da média.	Realizar obras que permitam aumentar o encaminhamento para tratamento.	<b>60% de IECET</b>
COMERCIAL	Melhorar o atendimento/serviços aos Municípios	Clientes/ Sociedade	O atendimento só era realizado presencialmente nas agências e via telefone, os serviços eram mal realizados e exigiam reaberturas.	Melhorar o atendimento, oferecendo novos canais de comunicação, e a execução dos serviços, com treinamentos para as equipes.	<b>Aumentar em 5% a eficácia dos serviços e reduzir em 5% a quantidade.</b>

**Figura 2: Plano dos 100 dias**

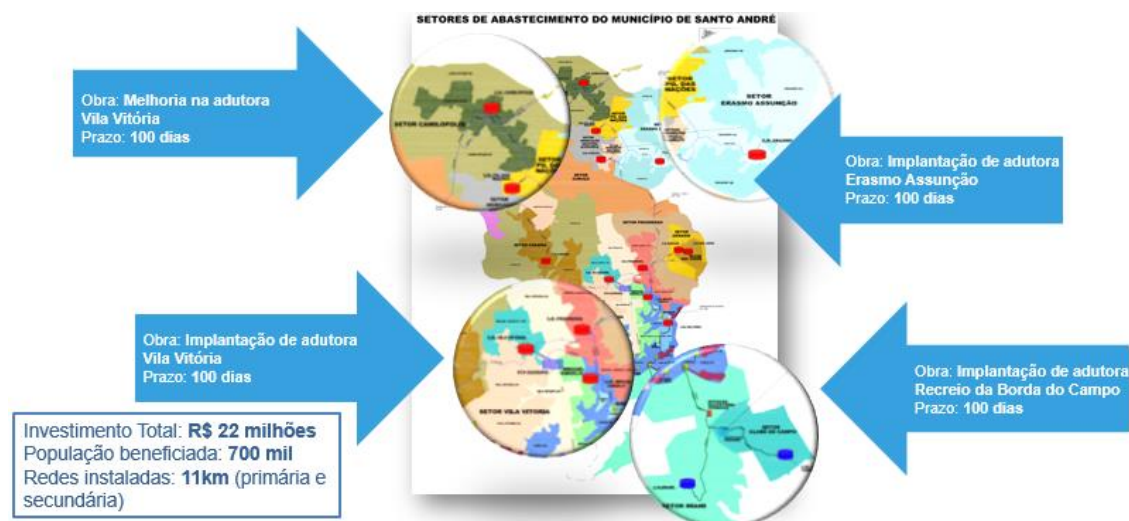
### **AÇÃO ÁGUA:**

Para o abastecimento de água foi realizado diagnóstico do abastecimento atual com ajuda do Departamento de Engenharia – MCE, também foram realizadas reuniões com o SEMASA para identificar os principais problemas de abastecimento de Santo André. O principal motivo de falta de abastecimento e falta de qualidade era o mesmo, a não existência de rede em vários bairros que eram atendidos por caminhões tanques e/ou redes irregulares, o que prejudicava o abastecimento e a qualidade do produto final no cliente, a capacidade de envio de água com a adutora atual também não comportava a demanda, também não haviam ligações individuais para todos os moradores. Além disso, para reforçar a nova demanda gerada foi identificada a necessidade de implantação de três grandes adutoras: Erasmo Assunção, Vila Vitória e Recreio da Borda do Campo, além de um reforço na adutora Camilópolis para permitir a ampliação da vazão da entrada de água e as redes secundárias nos locais que eram atendidos por caminhões pipa ou redes particulares.



**Figura 3: Diagnóstico, verificação *in loco* de áreas abastecidas por caminhão pipa**

A implantação de adutoras e redes secundárias foi realizada em conjunto com o MCE e as demais UGRs, que colaboraram empréstimos de recursos, como funcionários e equipamentos, permitindo que todas as obras planejadas fossem executadas em um curto espaço de tempo. A estratégia foi trabalhar com diversas equipes atuando simultaneamente, com isso foi possível adiantar o tempo estimado praticamente pela metade. Essas ações objetivam acabar com a falta d'água em Santo André, e também melhorar a qualidade da água distribuída, visto que redes novas entregam uma água de melhor qualidade ao cliente final, principalmente para aqueles que eram atendidos por caminhões pipa.

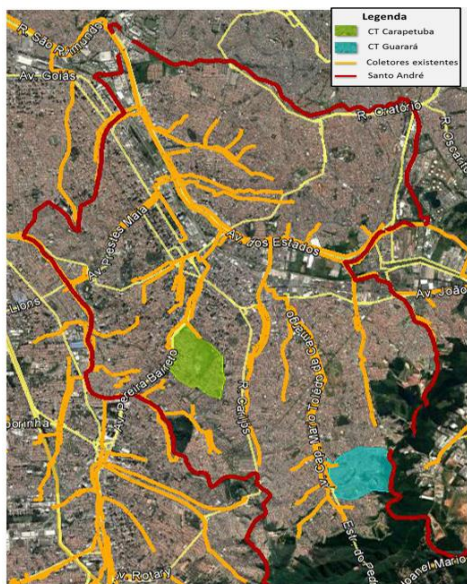


**Figura 4: Diagnóstico, modelagem hidráulica para identificação das obras necessárias**

## AÇÃO ESGOTO

Para o tratamento de esgoto foi realizado diagnóstico da coleta e tratamento atual com ajuda do Departamento de Engenharia – MCE, também foram realizadas reuniões com o MCE para identificar os principais problemas de envio para tratamento para ETE ABC. Foram identificadas as áreas onde as obras surtiriam mais efeitos a curto prazo, e assim foram escolhidas os setores Guararará e Carapetuba, duas obras que garantem o envio de 4% das economias de esgoto de Santo André o que representa cerca de 13 mil. Essas obras visam integrar essas bacias à ETE ABC, garantindo que o esgoto coletado seja devidamente entregue na estação de tratamento. O aumento do tratamento de esgoto está diretamente ligado à qualidade de vida e a saúde dos andreenses. Por este motivo, uma ação como essa gera diversos benefícios sociais. Segundo a ONU Brasil<sup>1</sup>, cada dólar investido em Saneamento equivale a 4,3 em saúde.





Obras para **incremento** do volume de **esgoto** enviado para **tratamento de 42% para 60% em 100 dias.**



**Ex. Córrego Guarará**

**Figura 5: Diagnóstico, identificação das obras necessárias**

## AÇÃO COMERCIAL

A UGR Tamanduatê, apoiada pela MCI e CM, verificou que o atendimento a clientes era realizado por apenas dois canais, sendo que só um deles era não presencial, o Call Center. A pesquisa realizada antes da assunção revelou que o atendimento presencial era bem avaliado, porém as instalações físicas das agências eram precárias, tanto externamente, quanto internamente, já o Call Center não era funcional, visto que em muitos casos o cliente era incentivado a ir na agência para solucionar o problema. Além disso, os serviços realizados não eram eficazes e um mesmo serviço precisava ser realizado diversas vezes, aumentando o custo e deixando os clientes insatisfeitos.

**5 postos de atendimento presencial**



**Horário estendido**  
Atendimento de 2ª a 6ª das 8h às 17h

**Ampliação de serviços atendidos pelo Call Center**

**Solicitação de Serviços via App e Agência Virtual**

**Figura 6: Melhorias realizadas no atendimento a clientes.**

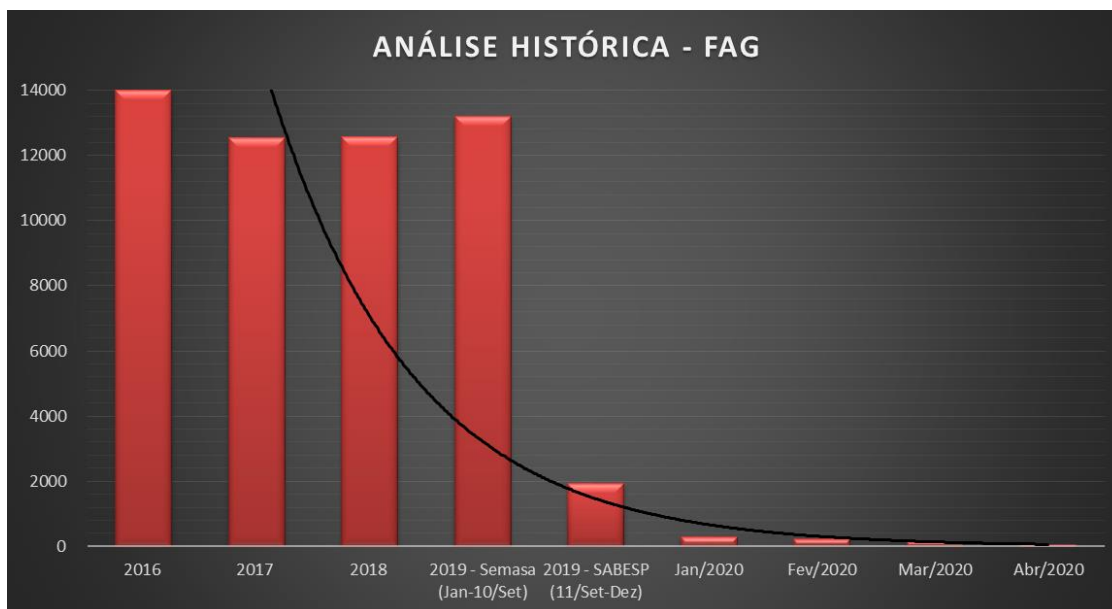
Para solucionar esta situação do atendimento aos clientes, a Sabesp ofertou para os munícipes novos canais de atendimento, como Agência Virtual, APP Sabesp, Atendimento via Aplicativo de comunicação online. Além disso, ampliou os horários de atendimento que era das 8h às 16h para 8h às 17h, e aumento de pontos de atendimento, reduzindo o tempo de espera nas agências presenciais. Também foram realizadas melhorias no ambiente interno e nas fachadas das agências proporcionando um melhor atendimento à população.

Para as equipes de campo também foram realizados diversos treinamentos e Benchmarking, de forma a demonstrar para estes funcionários e terceirizados. Nestes treinamentos o encarregado demonstra a melhor forma de execução do processo, que depois serão fiscalizados. Já os benchmarkings consistem em identificar as unidades que se destacam nos processos e conhecer o modo de implantação e aplicar, parcial ou totalmente na sua unidade. Foram realizados os seguintes treinamentos: Postura de atendimento ao cliente, realização de orçamento de pedido de ligação, . E os seguintes Benchmarkings

## RESULTADOS OBTIDOS

Analisando os resultados da ação é possível verificar que houve total sucesso nas ações implementadas. Isso ocorreu devido ao diagnóstico correto, com apoio da Engenharia MC, e à priorização de ações que realmente surtiram efeito em curto prazo.

O plano de ação de água atingiu seu objetivo, que não era nada simples, acabar com a falta d'água em Santo André. As três novas adutora e a melhoria das já existentes permitiu uma solução rápida que há anos assombrava a cidade. Pelo gráfico abaixo podemos perceber uma nítida queda nas faltas d'água, já no período de implantação do plano, que encerrou em 20/de dezembro. E o legado das ações, posterior a entrega das obras já percebido em janeiro. É interessante salientar que hoje a UGR Tamanduateí possui o menor índice de Falta d'água de toda MC



**Figura 7: Resultado após implementação das ações**

Em 13 de dezembro de 2019 durante cerimônia realizada no Paço Municipal de Santo André foram entregues ao Prefeito Paulo Serra todas as obras que favoreceram para registrar o fim da falta d'água no município.



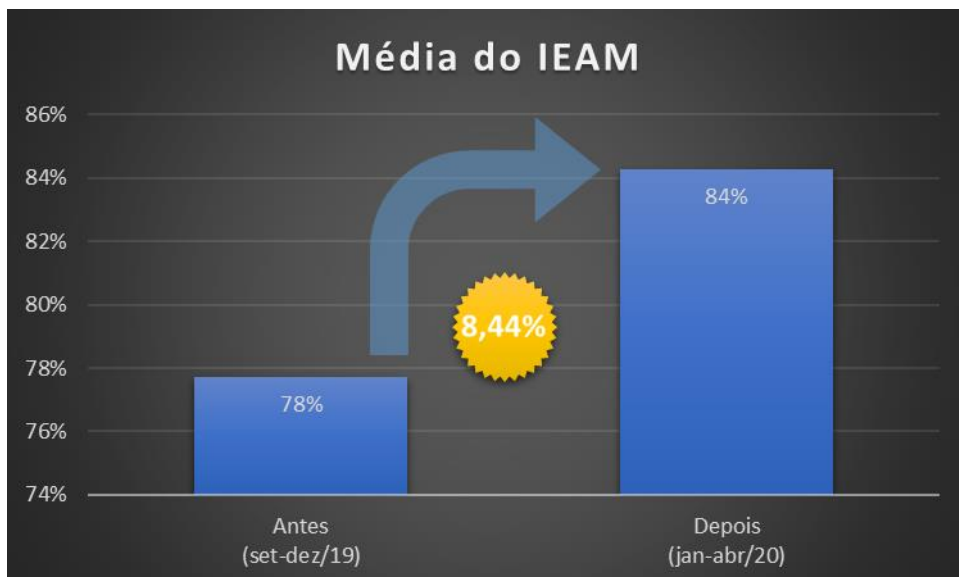
**Figura 8 – Cerimônia de entrega das obras que garantiram o abastecimento de água em Santo André.**

As ações de Esgoto superaram o resultado esperado, e conseguiu realizar um aumento de 42% das economias enviadas para tratamento para 61%, superando a meta de 60%.



**Figura 9 – Resultado de esgoto após implementação das ações**

Esse resultado foi conseguido graças ao diagnóstico correto das áreas que incluíam o maior número de economias cujas obras poderiam ser realizadas em curto espaço de tempo. As obras também foram realizadas de forma simultânea o que aumentou a necessidade de colaboração das demais UGRs com pessoas e equipamentos. Estas obras vão de encontro à um dos objetivos da companhia que é despoluir o Rio Tamanduateí, que passou a receber uma carga menor de esgoto destes bairros.



**Figura 10 – Resultado do Índice de Eficácia no Atendimento as Manifestações (IEAM) após implementação das ações**



**Figura 11 – Resultado da média de serviços abertos por mês após implementação das ações**

Nas ações comerciais, as ações resultaram na maior eficácia no atendimento aos clientes que saltou de 78% dos serviços atendidos na primeira manifestação para 84% no período pós-implantação, superando a meta de 5% de melhoria, atingindo 8,44%. O atendimento e a realização de serviços de forma mais eficaz, graças aos treinamentos e orientações realizadas, reduziu o número de serviços abertos em de 7,94%. Esses resultados refletem diretamente as ações realizadas que otimizaram o atendimento para o cliente e também reduziram o custo para empresa.

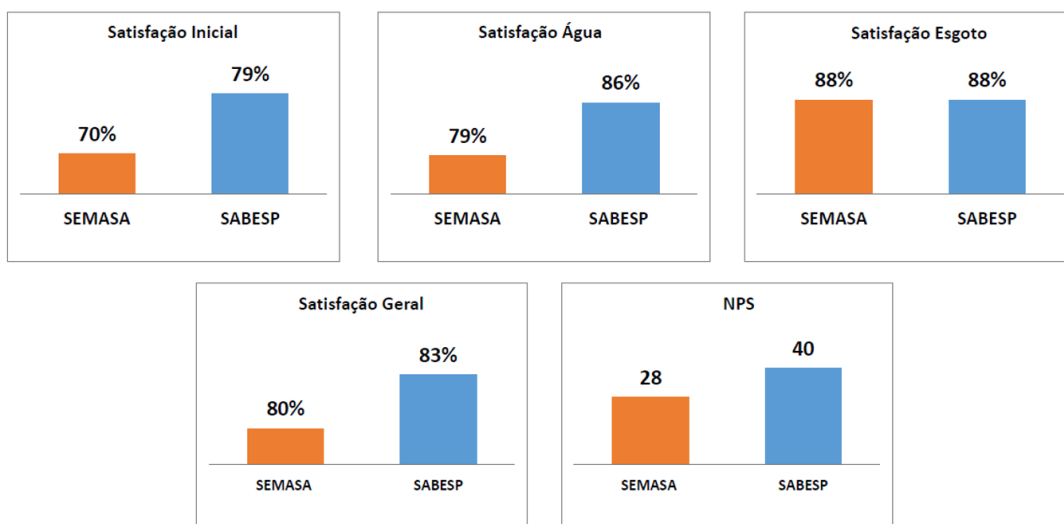
## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os indicadores demonstram o sucesso do plano. Durante a execução do plano os indicadores melhoraram, porém é na análise dos meses pós-implantação do plano, que o choque de gestão é sentido de forma clara. Dificilmente se obtém resultados tão expressivos como este em um período tão curto de tempo.

### Comparativo KPIs: SEMASA x SABESP



Comparativo entre a pesquisa realizada em Santo André, em agosto/19, antes da assunção do município e agora após 100 dias de operação Sabesp.



**Figura 12 – Resultado da Pesquisa com os Municípios após o Plano de 100 dias.**



O resultado da pesquisa com a população, refeita após os 100 dias, demonstra que além dos resultados operacionais obtidos, conseguir também atingir o objetivo central do plano, demonstrar uma nova gestão, com foco na eficiência e eficácia dos processos, mas que ao mesmo tempo está preocupada com a Satisfação dos seus clientes.

## CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

O Plano de 100 dias, se mostrou uma excelente estratégia para demonstrar como será a gestão. É um prazo que não é muito curto a ponto de inviabilizar ações que façam a diferença e nem tão longo que demonstre imobilidade, é um prazo suficiente para planejar e executar ações que demonstrem resultado, desde que muito bem planejadas. É justamente no Diagnóstico e Planejamento da Execução das ações que reside o sucesso do Plano. A pesquisa que verificou as principais expectativas e avaliação do cenário do saneamento, foi fundamental para elaboração de um bom plano. Os diagnósticos que identificam os problemas e a entender o potencial de melhora do problema analisado, também são extremamente importantes para o plano. Engajar a força de trabalho, funcionários e terceirizada, demonstrando de forma clara, qual a contribuição que ele pode dar para o atingimento do plano. Também é necessário envolver fornecedores, as demais áreas da empresa, visto que para realizar as ações planejadas é necessário mobilizar todo apoio possível. Realizando todas as fases com dedicação, o Plano dos 100 dias é uma estratégia válida, pois ajuda no envolvimento de todas as Partes Interessadas, garantindo o sucesso do plano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. OMS: Para cada dólar investido em água e saneamento, economiza-se 4,3 dólares em saúde global. **ONU Brasil**, São Paulo, 20/04/2014. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/oms-para-cada-dolar-investido-em-agua-e-saneamento-economiza-se-43-dolares-em-saude-global/>>. Acessado em: 10/05/2020
2. SAENZ, Andres FIVE steps to creating a 100-day plan. **ERNST Young**, Londres, Inglaterra, 19/11/2018. Disponível em: <[https://www.ey.com/en\\_gl/private-equity/five-steps-to-creating-a-100-day-plan](https://www.ey.com/en_gl/private-equity/five-steps-to-creating-a-100-day-plan)> Acessado: 01/09/19
3. TSUTIYA, M.T. – Abastecimento de Água – Departamento de Engenharia Hidráulica e Sanitária da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 4ª Edição, p. 471 e 472, 2006.