UM NOVO OLHAR DE GESTÃO PARA ATAQUE ÀS CAUSAS DAS PERDAS D' ÁGUA DA CESAN

AESABESP 2013

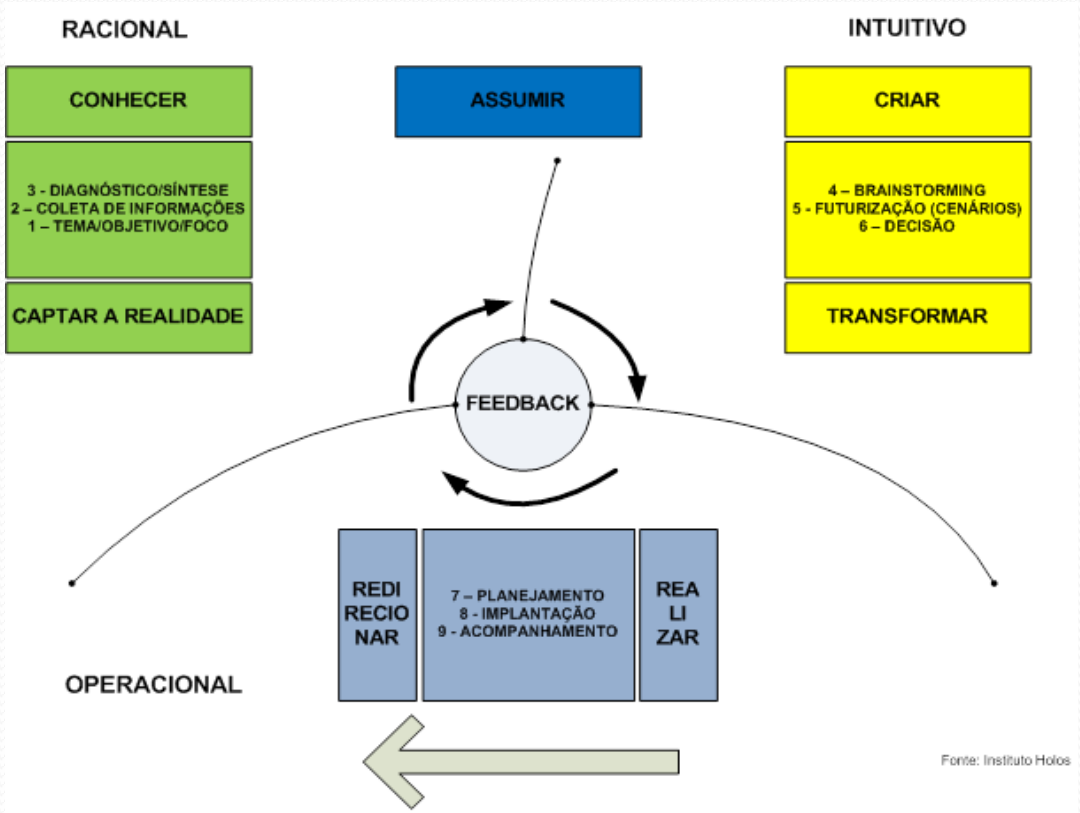
Ary Maóski
Carolina de Barros Bággio
Francine Alves Doelinger da Cunha
Mario Augusto Bággio

01/08/2013

Um novo olhar de gestão para ataque às causas das perdas d' água da Cesan

- Solucionar o problema de perdas na Região Metropolitana da Grande Vitória;
- Formulação de Estratégia inovadora, partindo-se de práticas de gestão orientadoras das ações de engenharia e comerciais necessárias;
- Diagnosticar, estabelecer cenários e formular uma estratégia de ataque aos fatores causais das perdas começou a ser implementado a partir de agosto/12;
- Estratégia do PROJETO MASPP;
- Significativos resultados, fruto de grupos multidisciplinares de atuação integrada e foco em pequenos setores, monitorados por inovadoras Centrais de Controle da Distribuição e Comercial.

Estratégia de Ataque às Perdas da CESAN



Fonte: Instituto Holos

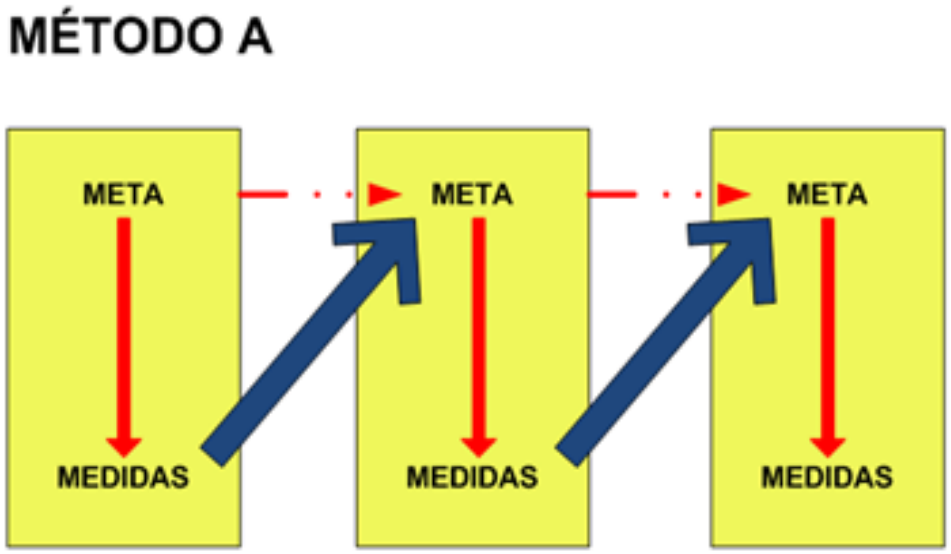
- Partindo de um DIAGNÓSTICO (racional), de CENÁRIOS (intuitivos), a fim de se adotar uma ESTRATÉGIA (Operacional) de ataque aos fatores causais das perdas de água.

Captando e conhecendo a realidade

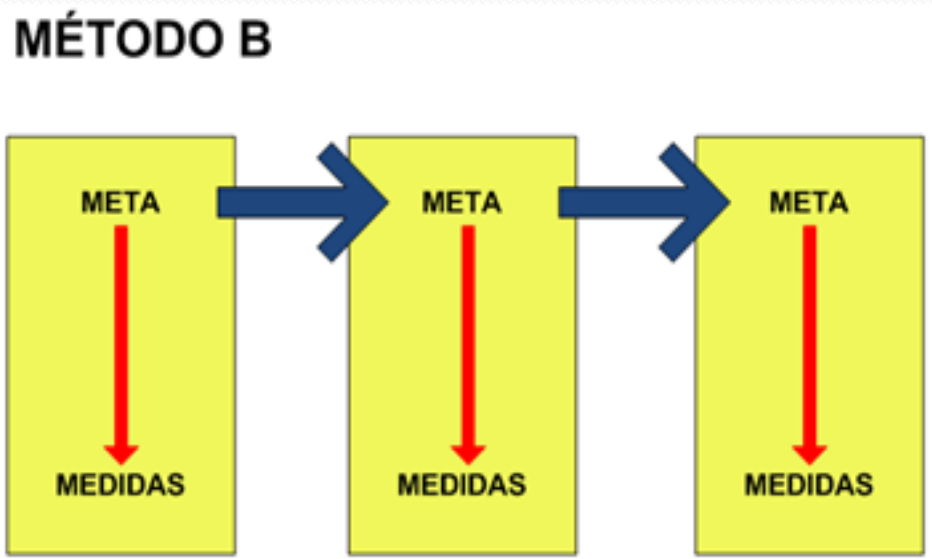
- Uma Estratégia de Ataque às Causas das Perdas passa invariavelmente pela **definição de FOCO**, estruturador das ações, a partir de diretrizes/ objetivos estratégicos desdobrados dos atuais índices de perdas da RMGV.
- Dois são os métodos de desdobramentos de um objetivo estratégico ou diretriz estratégica, extraída do BSC da Diretoria.
  - Diretriz consiste de uma META e das MEDIDAS PRIORITÁRIAS e suficientes para se atingir esta meta (Vicente Falconi Campos). Medidas são meios para se atingir a meta.

Método A x Método B

Métodos de desdobramento de objetivo estratégico, segundo Falconi





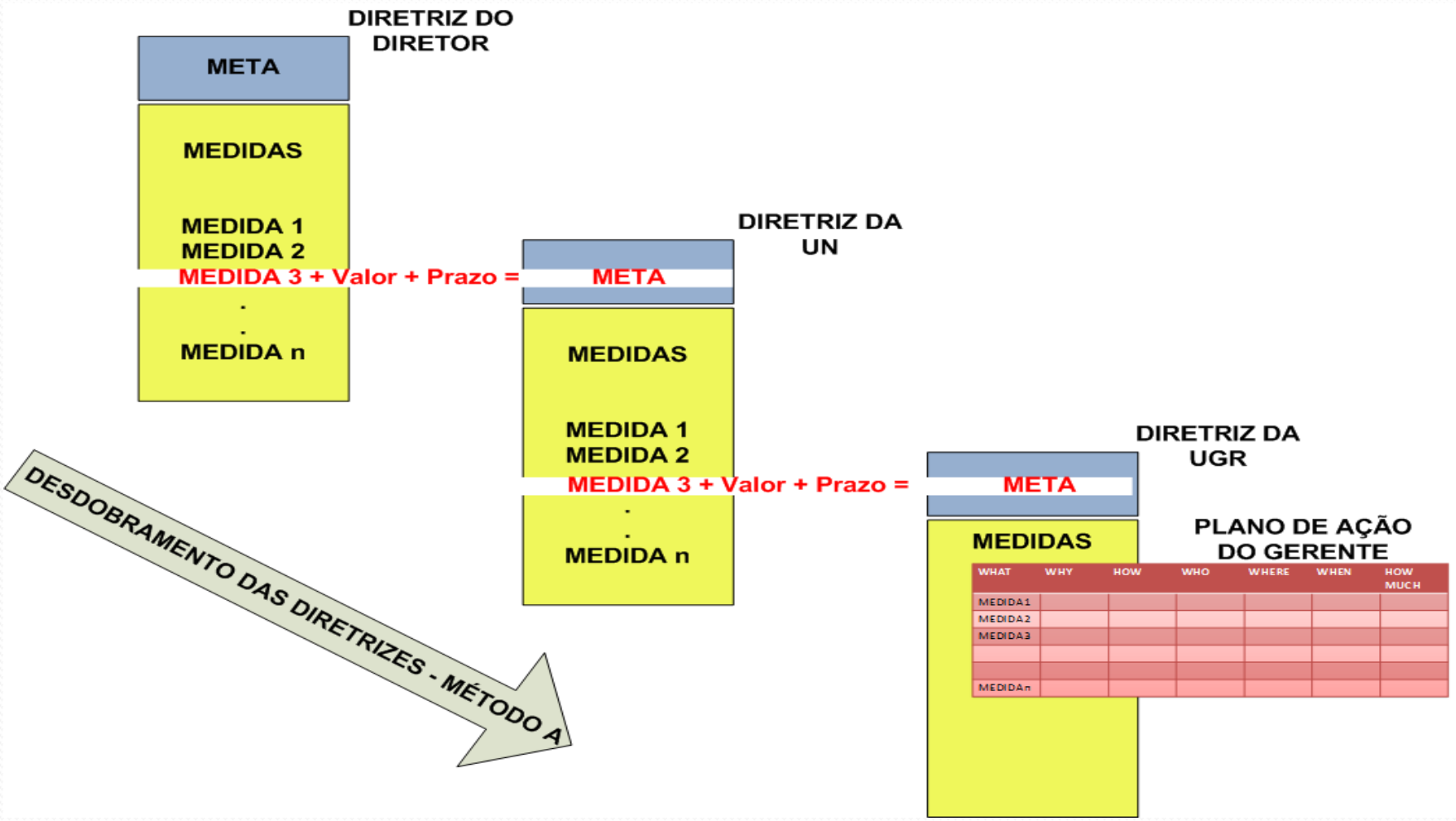


Método A

- No MÉTODO A de desdobramento, em cada nível da organização, para cada META, são estabelecidas as medidas prioritárias e suficientes para seu atingimento, das quais se originam as novas metas em níveis hierárquicos inferiores. Trata-se de método mais simples e fácil de ser implantado, devendo ser adotado por organizações iniciantes.
- Nesse método, cada nível hierárquico estabelece suas medidas a partir de suas metas, iniciando-se na Diretoria. Por exemplo, uma MEDIDA DE "REDUZIR OS CUSTOS FIXOS", constante de uma diretriz da Diretoria, será tomada como um objetivo gerencial por uma Unidade de Negócio e imediatamente transformada na meta "REDUZIR AS DESPESAS ADMINISTRATIVAS EM 20%, ATÉ ___/2011.
- Na figura a seguir se exemplifica esse método A de desdobramento:

Método A

Desdobramento das Diretrizes pelo Método A (Fonte: SABESP)

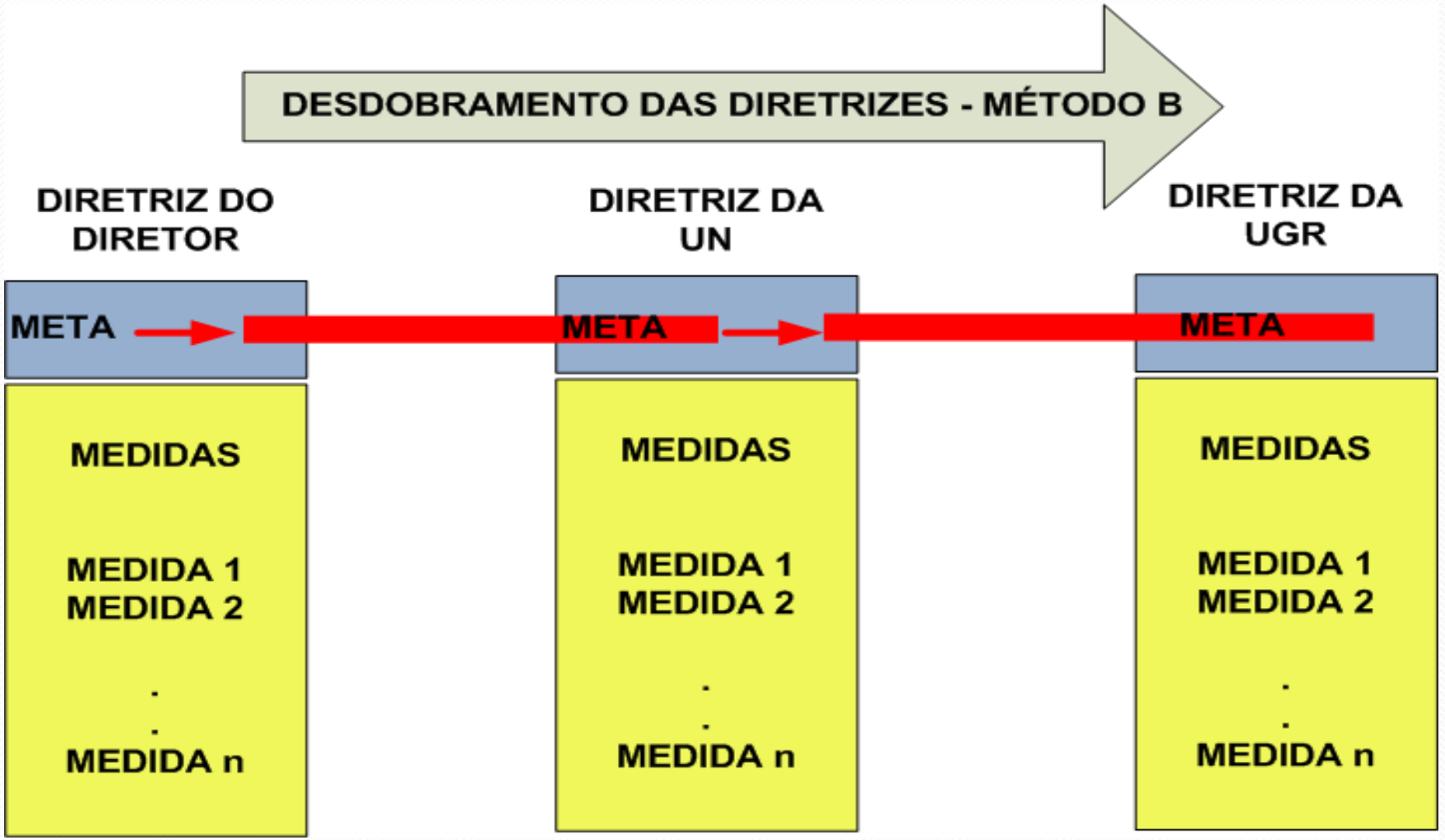


Método B

- Já no MÉTODO B de desdobramento, são inicialmente desdobradas todas as metas. Após o desdobramento das metas, os vários níveis gerenciais estabelecem cada um, as suas medidas, em um processo de análise e também de desdobramento.
- Durante o processo de estabelecimento das medidas, ocorre uma grande discussão, no sentido de que as medidas sejam ajustadas para se alinharem com as medidas da hierarquia superior e serem compatíveis com outras medidas do mesmo nível hierárquico.
- O Método B de desdobramento pode ser vislumbrado na figura a seguir:

Método B

Desdobramento pelas Diretrizes pelo Método B (Fonte: SABESP)



- Mesmo que uma organização comece pelo método A, é aconselhável que, ao longo do tempo, vá se aproximando do método B.
- Partindo-se do BSC da Diretoria da CESAN, há que se identificar que OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ou DIRETRIZES afetam os PROCESSOS DE DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA e COMERCIAL; daí, o recomendável é que essas Diretrizes sejam mantidas para as Unidades de Negócio ou equivalentes, à luz do que pressupõe o MÉTODO B de DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES DA DIRETORIA.

- A título de exemplo, uma Diretriz de “REDUZIR PERDAS na GRANDE VITÓRIA”, será desdobrada em “REDUZIR PERDAS nas DIRETORIAS” e “REDUZIR PERDAS nos MUNICÍPIOS e/ou GERÊNCIAS DAS DIRETORIAS”, até chegar nos SETORES/DMC’s; esse é o conceito do Método B; esse é o conceito de GESTÃO APLICADA AO ATAQUE ÁS PERDAS.

- Essas Diretrizes são o RESULTADO FINAL que o gerenciamento dos Processos Distribuição de Água e Comercial devem almejar. Os citados Processos devem contribuir com a melhoria dos resultados dos SETORES do MUNICÍPIO e/ou da GERÊNCIA e das Gerências da DIRETORIA, por conseguinte. Esse é o conceito.
- **PERDA TAMBÉM, E FUNDAMENTALMENTE, É UM PROBLEMA DE GESTÃO.**

- Desde o advento do PLANO DIRETOR DE REDUÇÃO E CONTROLE DE PERDAS de 2008 que se vem caminhando do MÉTODO A para o MÉTODO B; muito ainda há que se fazer com vistas a se ATACAREM OS FATORES CAUSAIS DAS PERDAS:
- Atingir METAS DE REDUÇÃO DE PERDAS NOS DMC's, implantados em parte da RMGV; nesse caso, para que se adote o MÉTODO B, tem de haver coincidência dos setores OPERACIONAL e COMERCIAL. É o início da "QUEDA DE MURO";

Assumindo a realidade

- Os atuais índices de perdas da Grande Vitória e de suas Gerências ainda se encontram altos, denotando a imperiosa necessidade de que em 2012/2013 o PROBLEMA DE PERDA DE ÁGUA (FATOR DELTA) ainda seja grande, requerendo reduções na casa dos 10% (Fonte: SABESP).
- O estabelecimento do PROBLEMA e sua conseqüente SOLUÇÃO dependem de que cenários venham a ser estudados e, a partir de intensa análise, do CENÁRIO ÓTIMO escolhido para 2012/2013.
- CARACTERIZOU-SE O PROBLEMA para o período 08/2012 a 07/2013 como sendo de 59 litros/ligação.dia. Esse é o desafio.

Perda de água

- Conceito Geral: É a parcela da adução ou da produção de água que não foi contabilizada;
- Para a CESAN:

$$IPL = \frac{\Sigma VD - \Sigma VU}{NLA \times 365} \times 1000$$

IPL: Índice de Perdas por Ligação (l/lig.dia)
ΣVD: Volume Disponibilizado de 12 meses (m^3)
ΣVU: Volume Utilizado de 12 meses (m^3)
NLA: Número Médio de Ligações Ativas (unid.)

Uso do Método B

- O propósito do estabelecimento de metas para RMGV, a partir dos DMC's, é o de introduzir um refinamento metodológico, bottom x up (MÉTODO B), facultando aos Gerentes as proposituras de metas que venham a calibrar as metas da Grande VITÓRIA.

Resultados

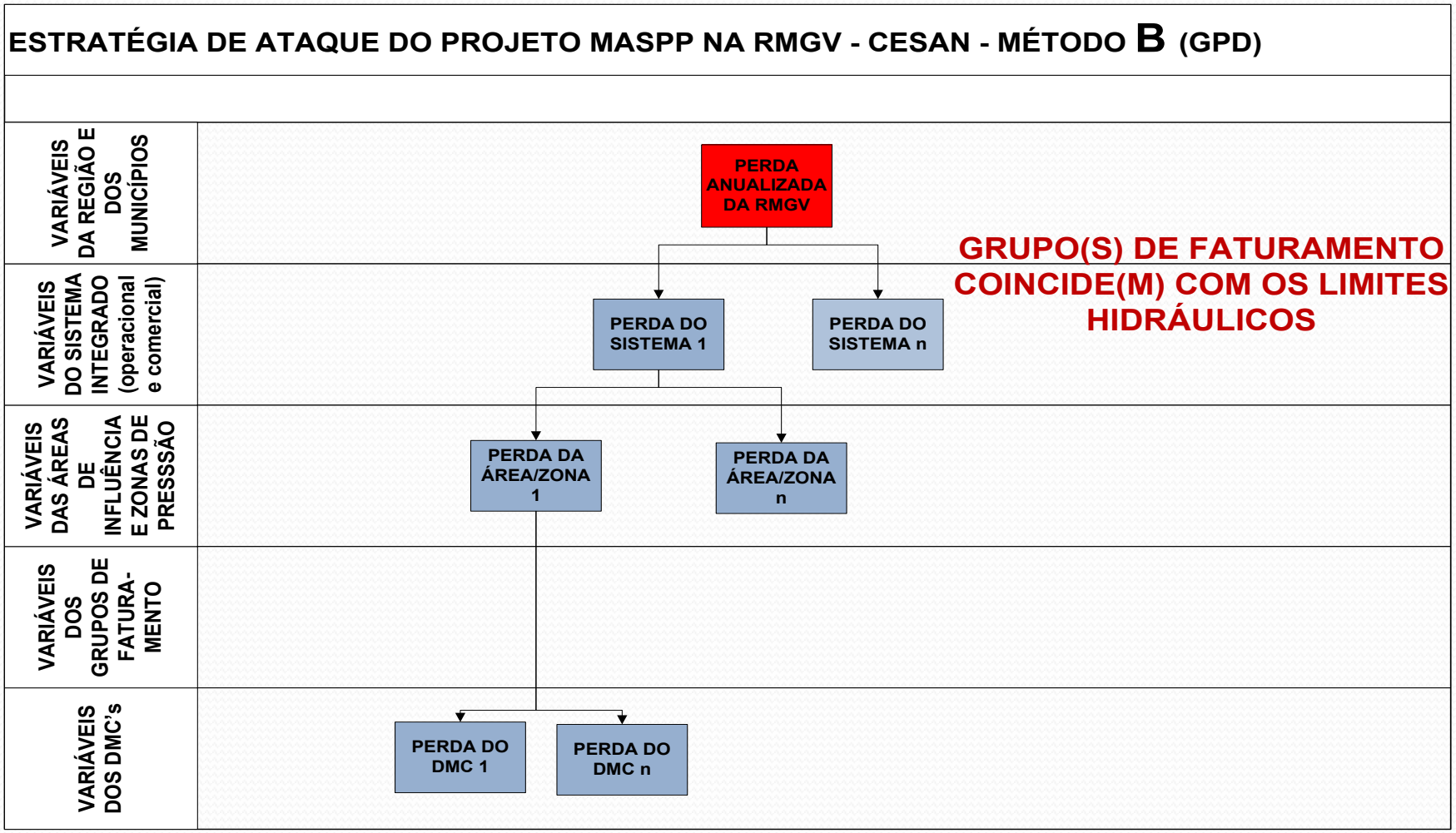
- Uma única métrica é utilizada a partir do MÉTODO B: o indicador de perda em % e l/lig.dia, desdobrado em perda real e aparente. A excelência do MÉTODO B é colocar todos os níveis da organização com foco em resultado: do Diretor Presidente ao empregado mais humilde, o foco é resultado em redução de perda. Enquanto o Diretor Presidente cobra e coopera com a redução da perda da CESAN, os empregados cooperam com a redução da perda em pequenos setores ou distritos onde desempenham suas atividades.

Resultados

- É a comunhão de propósitos, com foco na gestão das causas das perdas onde todos, do nível estratégico ao operacional, passando pelo tático, visam o mesmo indicador. A ampla setorização do PROCESSO DISTRIBUIÇÃO que a CESAN vem implantando nos Municípios da Grande Vitória é a certeza de que o MÉTODO B é viável, possível e representa o "estado da arte" na FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO E CONTROLE DE PERDAS. Da boa formulação, criam-se meios para uma boa EXECUÇÃO.
- Executar a ESTRATÉGIA FORMULADA com o MÉTODO B, associada aos conceitos da IWA de combate à PERDA REAL e APARENTE, provocará a necessária sinergia que a CESAN tanto busca para consecução de suas metas, rumo ao atingimento daquelas fixadas e geradoras das lacunas (buscadas via benchmarking, pesquisa de mercado, análise de perdas e ineficiências, etc).
- Executando-se a Estratégia, chega-se ao Fluxograma a seguir:

Resultados

Estratégia a partir do MÉTODO B, direcionadora do FOCO DE ATAQUE



Conclusão

- Ainda que a Estratégia atual trazida com o Projeto MASPP se baseie no MÉTODO A, a **CESAN caminha fortemente para o MÉTODO B**, com ganhos expressivos de eficácia das ações e incremento da velocidade de implementação das ações, conforme se pode vislumbrar em cerca de 6% da Distribuição da Grande Vitória, onde os DMC's já foram implantados. São mais de trinta (30) DMC's onde o MÉTODO B começa a ser aplicado agilizando sobremaneira a consecução de metas de redução de perdas, além de racionalizar recursos. É muito mais fácil e rápido reduzir perdas em DMC's, com uma única condicionante, qual seja, a imperiosa necessidade de que as ações OPERACIONAIS e COMERCIAIS sejam integradas.

Conclusão

- O sucesso do Método está todo consubstanciado em uma organização onde "muros" comerciais e operacionais não sejam vistos. A título de exemplo, as CENTRAIS DE CONTROLE DE PROCESSOS (CCD e CCC) começam a trabalhar de maneira "puxada", pois o VD fornecido a um DMC é fixado a partir do VU determinado pela Comercial. Outro aspecto relevante é a utilização, pelas centrais, de TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO (SAMP e NAVIA), em apoio ao processo decisório.

Recomendações

- A FORMULAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO E CONTROLE DE PERDAS, a exemplo das Estratégias empresariais, precisa levar em consideração uma série de quesitos para que a EXECUÇÃO seja bem sucedida; dentre eles, citam-se:
  - FOCAR NA MENOR FRAÇÃO: reduzir perdas de DMC's é mais fácil, ágil e barato;
  - ADOTAR MÉTRICA ÚNICA: todos focam no indicador de perdas, da alta à baixa administração;
  - MACROMEDIR PARA CONTROLAR: quanto mais próximo dos setores a macromedição estiver, mais eficaz a ação de planejamento e controle;

Recomendações

- FORMULAR CENÁRIOS REALISTAS: definir metas e lacunas (benchmarks) é imperioso para que os desafios sejam estabelecidos e os problemas caracterizados e solucionados;
- ADOTAR TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO: em apoio ao processo decisório, utilizar tecnologias de informação específicas para “chão de fábrica e chão de venda”;
- INTEGRAR AS AÇÕES: no MÉTODO B não pode haver divisionismos; as ações operacionais e comerciais são planejadas pelos gestores, controladas pelas Centrais de Controle Operacional e Comercial e executadas de maneira integrada e sequenciada pelas pessoas que, longe de terem função operacional ou comercial, tem responsabilidade de solucionar problema de perdas em seu setor. É a essência do conceito onde as ações nas partes (SETORES e DMC’s) geram valor para o todo (CESAN).

Referências Bibliográficas

- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. 274 p.
- BÁGGIO, Mário Augusto. Planejamento e Controle da Qualidade da Operação de sistemas de abastecimento de água: enfoque a operação. Curitiba: Hoperações Consultoria, 1.995. 100p.
- BÁGGIO, Mário Augusto e MAÓSKI, Ary. Manual de Implantação de Modelos de Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia de Processos. Curitiba: Hoperações Consultoria em Gerenciamento, 2001. 63 p.
- CETESB. Macromedição em Sistemas de Abastecimento de Água. São Paulo: Convênio BNH x CETESB, 1981. 788 p.
- CAMPOS, Vicente Falconi. O Verdadeiro Poder. Rio de Janeiro: INDG, 2010. 96 p.

Obrigada!

Hoperações

1ª DO BRASIL EM QUALIDADE NA OPERAÇÃO

Avenida República Argentina, 452 - conj. 205
80.240-210 - Água Verde - Curitiba - PR

Nossa visão: "Sermos vistos por todas as organizações de saneamento ambiental como instrumento de mudança organizacional“

Tel/Fax (0xx41) 3244 – 5612
Cel (0xx41) 9601-6480

carolina@hoperacoes.com.br
www.hoperacoes.com.br