

SISTEMA DE GESTÃO: UMA ANÁLISE NO SETOR DE FATURAMENTO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA

André Dias

andreribdias2008@hotmail.com

LAISA PACHECO

laisapp@gmail.com

Ana Carla de Souza Gomes dos Santos

anacarla.engenharia@gmail.com

Josinaldo Dias

josinaldo.engenharia@gmail.com

Letícia Ali Figueiredo Ferreira

letty_ali@hotmail.com



A exigência cada vez maior de serviços com qualidade e alto padrão gerou uma busca incessante por estratégias e processos que visam a máxima eficiência e eficácia. Mediante a isso, o presente trabalho consistiu na aplicação e proposição de um Sistema de Gestão com base nas premissas do Marketing, Gerenciamentos (por Diretrizes, Processos e Rotina) e Gestão da Qualidade Total para o setor de faturamento de uma concessionária de distribuição de água. Para a realização da pesquisa, a metodologia foi dividida em duas etapas: aplicada e proposição. Na 1ª etapa ocorreu a elaboração do fluxograma, identificação da variável produtividade, análise da visão da empresa e aplicação de entrevistas semiestruturadas. A 2ª etapa abrangeu uma proposta para o planejamento de metas, indicadores, ferramentas da qualidade, como diagrama de causa e efeito, diagrama de Pareto e 5W1H, e a padronização das ações por meio do documento Procedimento Operacional Padrão. A pesquisa concluiu que o Sistema de Gestão embasado nesses três pilares é uma metodologia eficaz para alcançar os resultados desejados, gerando uma ação corretiva para as anomalias encontradas e resultando em uma padronização das atividades com qualidade e eficiência no processo. Sugere-se para trabalhos futuros aplicar a metodologia em outros setores e/ou outros segmentos, assim como analisar os custos de aplicação do sistema de gestão.

Palavras-chave: Marketing, Gerenciamento por Diretrizes, Gerenciamento por Processo, Gerenciamento de Rotinas, Gestão da Qualidade Total

1. Introdução

O mercado empresarial tem apresentado um maior crescimento ao longo do tempo. Além dos novos “*players*” (empresas que estão à frente em termos de produtividade, desempenho e retorno financeiro) proporcionando uma maior concorrência, o consumidor tem se tornado mais exigente (MINADEO, 2008). Assim, as empresas e marcas tem buscado se diferenciar para alcançar destaque no mercado, sendo obrigadas a melhorar a eficiência da sua gestão, estabelecendo objetivos e criando estratégias que garantam vantagem competitiva (PACHECO; ARAÚJO; CONSONI, 2015).

Além disso, a preocupação com a qualidade não é algo recente, evoluindo ao longo de décadas. Como resultado, empresas têm implantado gerenciamentos na busca de aplicação de métodos e processos com padrão da qualidade pré-estabelecidos (LOPES, 2014). A fim de unificar os tipos de gerenciamento e a gestão da qualidade total, foi criado o Sistema de Gestão, definido como componentes que se interagem buscando um ponto comum de um modo organizado para alcançar ou manter um resultado específico (ARANTES, 1998).

Diante do exposto, o presente trabalho consistiu na aplicação e proposição de um Sistema de Gestão com base nas premissas do *Marketing*, Gerenciamentos (por Diretrizes, Processos e Rotina) e Gestão da Qualidade Total para o setor de faturamento de uma concessionária de distribuição de água.

2. *Marketing*, gerenciamentos, qualidade e sistema de gestão

Considerando o cenário mercadológico atual, estratégias implementadas com planejamento tem se tornado um diferencial para que organizações pudessem se destacar frente seus concorrentes, tendo o planejamento estratégico como uma valiosa ferramenta de auxílio para a alta gerência (LAPENDA, 2012). Esta permite nortear as ações gerencias dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias que se baseiam na identificação dos ambientes de *marketing* (MINADEO, 2008; SANDHUSEN, 2010).

Enquanto o ambiente interno é controlável e capaz de ser mensurado, contemplando organizações/indivíduos/setores com as quais a empresa interage diretamente; o ambiente externo é composto por variáveis não-controláveis regidas por fatores complexos que influenciam a organização (SPAREMBERGER; ZAMBERLAN; DARONCO, 2009). Assim, aplicam-se gerenciamentos (por diretrizes, processos e rotina) para minimização dessas causas não-controláveis.

O Gerenciamento por Diretrizes (GD) é interpretado tanto como um método de gestão para estabelecimento da direção estratégica, quanto como um sistema administrativo que objetiva garantir a sobrevivência da empresa baseado na análise do sistema empresa-ambiente, crenças, valores e direcionamento da prática do controle da qualidade (CAMPOS, 2004; COWLEY; DOMB, 1997). Além disso, este deve apresentar uma intenção estratégica, revendo valores, missão e visão de forma a aumentar a vivência da organização (TOLEDO et al., 2014).

O Gerenciamento por Processo (GP) objetiva a melhoria na realização do trabalho, buscando descobrir o que é feito pela organização e desenvolvendo formas de otimização, sendo responsável pela avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos e redução de tempo para solução de problemas (ARAÚJO, 2011; PAIM, 2009). Para um controle maior do GP, a empresa deve criar metas (resultados a serem alcançados operacionalmente, apresentando um valor numérico e um prazo para que seja realizado) e delinear indicadores (representações quantificáveis das características de um processo e seus produtos usados para controlar e melhorar a qualidade e desempenho ao longo do tempo) (MULLER, 2003).

Por fim, o Gerenciamento de Rotinas (GR) é uma prática de monitoramento diário que busca estabelecer, manter e melhorar os padrões de qualidade, produtividade e controle dos processos, sendo de responsabilidade dos colaboradores e buscando eficiência organizacional por meio da obediência aos padrões de trabalho, eliminação de anomalias, treinamento e organização do gerenciamento (CAMPOS, 2004).

A Gestão da Qualidade Total (GQT) consiste numa estratégia de administração orientada a criar essa consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. Para alcançar a GQT, foram criadas ferramentas da qualidade que facilitam a busca pela melhoria de gestão da empresa.

O Sistema de Gestão (SG) é um modo de agrupar mais de uma técnica em um único gerenciamento. Waclawovsky e Batiz (2010) ressaltam a necessidade da implementação de um SG que unifique os gerenciamentos, conduzindo a empresa para uma única diretriz e garantindo uma melhor forma de gerir a organização. Assim, este deve contemplar a garantia da qualidade dos vários processos e gerenciamentos identificados na empresa (GOMES; BARBOSA, 2017). A interligação entre o *Marketing*, GD, GR, GP e GQT pode ser um modelo de Sistema de Gestão usado para a busca de qualidade, controle e melhoria contínua na empresa.

3. Caracterização da Empresa

A Concessionária Águas do Paraíba (CAP), fundada em 1999, se encontra presente no mercado há 17 anos e atua no ramo de saneamento básico no município de Campos dos Goytacazes, realizando a coleta e tratamento de água (16 estações) e esgoto (6 estações) desta região. Com um investimento de R\$ 220 milhões, o município se tornou um modelo nacional de saneamento básico.

O presente trabalho aborda um sistema de gestão delimitado ao setor de faturamento da empresa, responsável por toda a parte de leitura dos hidrômetros dos clientes, pelas análises dos consumos e divergência na fatura do consumidor. Preocupado com a relação do desperdício de água, o setor analisa e faz a emissão de procedimentos internos a fim de que problemas de vazamentos e perda de água sejam sanados rapidamente.

4. Metodologia

A princípio foi realizado um levantamento sobre os temas que conduzem o presente estudo, incluindo livros, artigos, dissertações e materiais desenvolvidos por empresas. Tendo em vista os aspectos pesquisados, foi abordado no setor de faturamento da empresa um Sistema de Gestão alicerçado em três pilares (Figura 1): *Marketing*, Gerenciamentos e Gestão da Qualidade Total.

Figura 1 – Diagrama de Venn do sistema de gestão



Fonte: Elaboração própria (2017)

Para a realização da pesquisa, a metodologia foi dividida em duas etapas: aplicada e proposição. Na 1ª etapa ocorreu a elaboração do fluxograma, identificação da variável produtividade, análise da visão da empresa e aplicação de entrevistas semiestruturadas. A 2ª etapa abrangeu

uma proposta, mediante dados coletados na 1ª etapa, para o planejamento de metas, indicadores, ferramentas da qualidade e padronização.

4.1. Aplicada

O Sistema de Gestão da presente pesquisa iniciou com a elaboração de um fluxograma do setor estudado, a fim de assegurar clareza ao leitor sobre seus processos.

Posteriormente, foi analisada e identificada a produtividade dos agentes comerciais, obtendo seu desempenho durante o período entre setembro de 2014 e setembro de 2016. Tal produtividade foi calculada com base na quantidade de imóveis em que os agentes comerciais (funcionários da empresa que atuam na rua coletando o consumo dos hidrômetros de cada cliente) não conseguiam realizar a leitura de consumo. Em seguida, a produtividade foi confrontada com a visão já estabelecida pela concessionária com a finalidade de evidenciar se o desempenho estava de acordo com o planejado.

Após a análise do desempenho, foi realizada uma entrevista semiestruturada com esses agentes para entendimento sobre a vivência do setor. As respostas foram estudadas e analisadas com base na visão organizacional a fim de obter uma melhora nos desenvolvimentos das atividades.

4.2. Proposição

Após a realização da primeira etapa, o próximo passo foi a elaboração de metas para as seguintes subdivisões do setor: leitura e entregas de contas. Para a elaboração das metas, foi analisada a situação real da empresa tomando como referência os três últimos meses estudados e calculada a média simples. A elaboração também utilizou os dados obtidos na entrevista semiestruturada e foi coerente com a situação real que os agentes comerciais vivenciam. Em seguida, foi elaborado os indicadores para o setor de faturamento, com o intuito de verificar a consecução das metas.

A próxima etapa foi elaborar uma planilha que comparasse os resultados obtidos por meio dos indicadores com as metas propostas, a fim de identificar se o resultado foi positivo ou negativo no alcance das metas. Caso as metas fossem alcançadas, a etapa seguinte seria a padronização das ações com o uso do Procedimento Operacional Padrão (POP). Porém, se as metas não fossem alcançadas, o próximo passo seria a identificação de anomalias por meio das ferramentas da qualidade.

A primeira ferramenta da qualidade proposta para a identificação da anomalia foi o *Brainstorming* com a gerência, coordenadores e envolvidos. Foi proposto um roteiro para discutir as possíveis causas das anomalias encontradas no setor. Dessa forma, o próximo passo foi gerar o Diagrama de Causa e Efeito com intuito de demonstrar, em uma representação gráfica, o problema e as possíveis causas levantadas.

Posteriormente, o estudo propôs a elaboração de um *check-list* para realizar o levantamento das frequências das causas. A partir dos dados obtidos, propôs a elaboração do Gráfico de Pareto com a finalidade de identificar a causa principal a ser tratada.

Após a localização da principal causa da anomalia, foi proposto um plano de ação de acordo com a ferramenta 5W1H. Em seguida, os resultados coletados seriam comparados com as metas da concessionária. Uma vez alcançadas, as ações seriam registradas por meio do POP. Porém, se as metas ainda não fossem alcançadas, retornaria na etapa de identificação das anomalias ou na revisão das metas estabelecidas.

5. Resultados e discussão

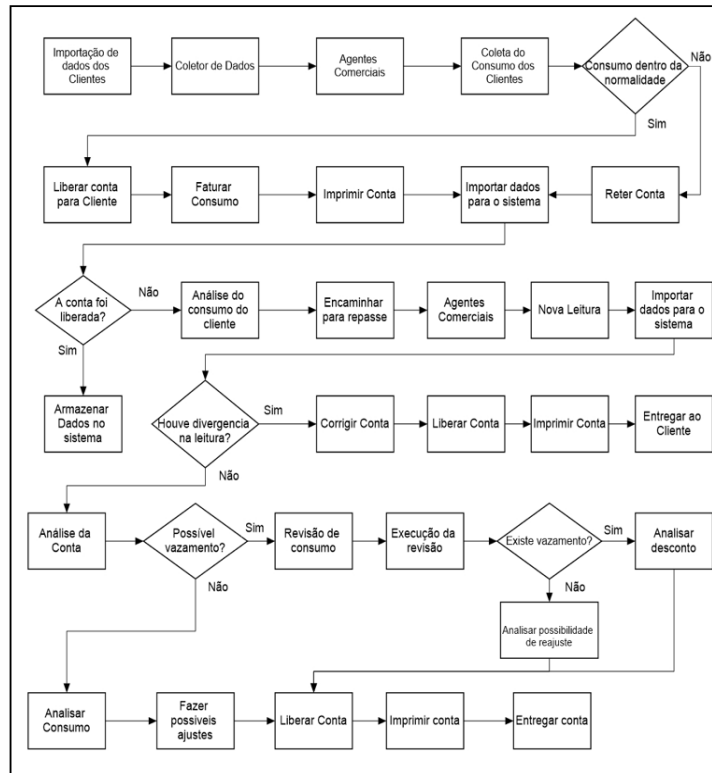
5.1. Aplicação do sistema de gestão

A 1ª etapa do estudo de caso foi aplicada no setor de Faturamento da Concessionária Água dos Paraíba e o detalhamento da execução será apresentado a seguir.

5.1.1. Fluxograma

Para uma melhor compreensão de como funciona o setor de faturamento foi elaborado um fluxograma do processo, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma da empresa



Fonte: Elaboração própria (2017)

5.1.2. Produtividade dos agentes comerciais

A próxima etapa foi analisar e identificar a produtividade dos agentes comerciais durante o período de setembro de 2014 a setembro de 2016 por meio do quantitativo de imóveis em que estes não conseguem realizar a leitura de consumo, seja porque o cliente não se encontra na residência ou porque o visualizador do medidor apresenta problemas.

De acordo com a Figura 3, observou-se que em novembro de 2014 houve uma redução discrepante da produtividade dos agentes comerciais quando comparado a outubro do mesmo ano. O declínio que ocorreu durante os meses seguintes foi diante de metas incoerentes com a realidade do setor e de uma supervisão que aplicou ferramentas de gestão de maneira equivocada para coordenar o setor e os agentes comerciais. Em julho de 2015 houve a iniciação do projeto de produtividade, em que se buscava fazer um trabalho específico com os 5 agentes comerciais que se encontravam na pior classificação geral, fazendo com que a produtividade total fosse melhorada no mês seguinte. Porém, a partir de setembro, a produtividade voltou a ser negativa e entrou em declínio novamente pelos mesmos motivos citados anteriormente.

Figura 3 – Produtividade geral dos agentes comerciais



Fonte: Elaboração própria (2017)

A partir da metade de junho de 2016, o programa de produtividade foi aplicado novamente, porém, para os 20 agentes comerciais que atuavam no momento. Pode-se observar que houve resultados positivos a partir da aplicação do programa e que os meses posteriores apresentaram um crescimento da produtividade dos agentes comerciais.

5.1.3. Visão da empresa

A concessionária tem como visão: “Em 2020, Águas do Paraíba S.A. será referência em abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto, sendo reconhecida por seus clientes como uma das melhores empresas de saneamento básico do Brasil ”.

Para que a empresa obtenha sucesso e alcance a visão estabelecida, é primordial que as tarefas desenvolvidas pela organização sejam executadas com excelência. No entanto, a variável analisada no tópico anterior, produtividade dos agentes comerciais, reflete uma realidade divergente do que se espera para alcançar a visão.

Durante o horizonte temporal analisado, a produtividade ficou negativa em 18 meses, ou seja, 72% dos meses apresentaram resultados insatisfatórios.

5.1.4. Entrevista semiestruturada

Foi aplicada uma entrevista semiestruturada aos 18 agentes comerciais com o objetivo de escutar a vivência sobre a área de atuação e suas dificuldades.

A primeira pergunta realizada foi para identificar a maior dificuldade nas rotas de leitura. Como observado na Figura 4, o hidrômetro interno e a falta de roteiro são as maiores dificuldades nas rotas, representando 24% e 20%, respectivamente, das respostas. O hidrômetro é um instrumento de medição volumétrica de água utilizado pelos agentes para efetuar a leitura e que passa numa parte da rede de abastecimento de água. O mesmo pode ser interno (alocado dentro da casa do consumidor) ou externo (localizado na rua). A falta de roteiro se refere quando a ordem de serviço estabelece visitas em bairros distantes, dificultando a realização do trabalho.

A segunda pergunta da entrevista foi sobre o que influencia para uma boa produtividade (Figura 5) e apresentou respostas diversas. As duas que se destacam são a padronização dos hidrômetros e motivação com o emprego.

Figura 4 – Dificuldades nas rotas de leitura

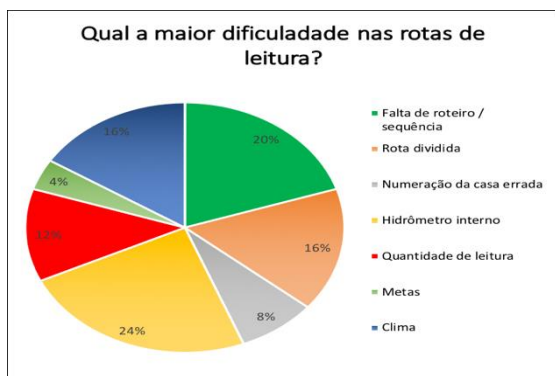
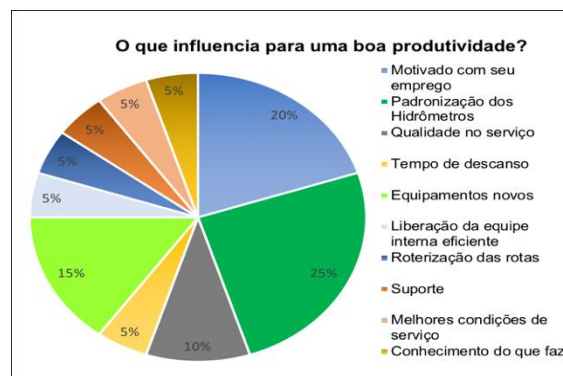


Figura 5 – Influência de uma boa produtividade



Fonte: Elaboração própria (2017)

A terceira pergunta teve como finalidade avaliar se a equipe interna que gera a ordem de serviço para os agentes interfere na realização do trabalho, pois esta é responsável por gerar os serviços e as rotas. Como é possível perceber na Figura 6, a equipe interna apresenta um desempenho satisfatório com 94% de avaliação. Já a quarta pergunta foi focada no que o agente acha que pode influenciar para uma má produtividade (Figura 7), sendo o hidrômetro interno acusado como o maior influenciador, obtendo 35% das respostas.

Figura 6 – Interferência da equipe interna na pontuação final

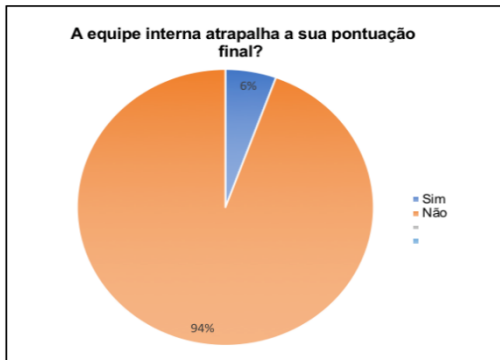
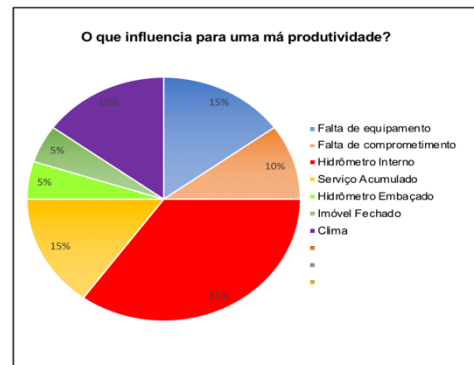


Figura 7 – Influência para uma má produtividade



Fonte: Elaboração própria (2017)

A pergunta seguinte foi sobre o que os agentes comerciais acham sobre sua produtividade no trabalho. A maioria, 78%, respondeu que a produtividade é boa, 17% considera regular e 5% avalia como excelente (Figura 8). Já a sexta pergunta (Figura 9) trouxe como enfoque saber se o agente comercial procura ajudar a sua equipe e 100% das respostas foram positivas.

Figura 8 – Produtividade individual



Figura 9 – Auxílio à equipe



Fonte: Elaboração própria (2017)

A sétima pergunta teve como objetivo saber se os agentes acreditam que sua equipe influencia para uma boa ou má produtividade e 89% das respostas responderam positivamente (Figura 10). A pergunta seguinte buscou saber o que o agente acha que pode fazer para melhorar a sua produtividade, tendo como principal resposta o comprometimento do próprio funcionário (Figura 11).

Figura 10 - Influencia da Equipe para uma boa ou má produtividade

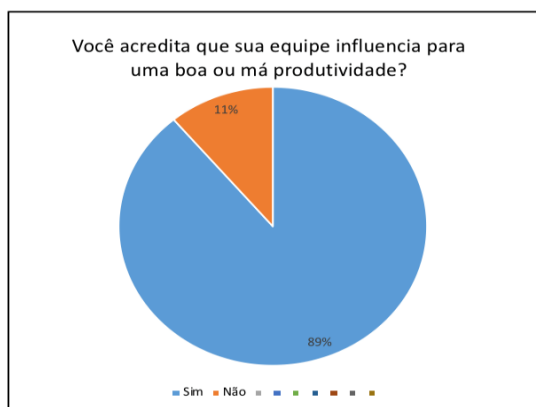


Figura 11 – Busca pela melhora da produtividade



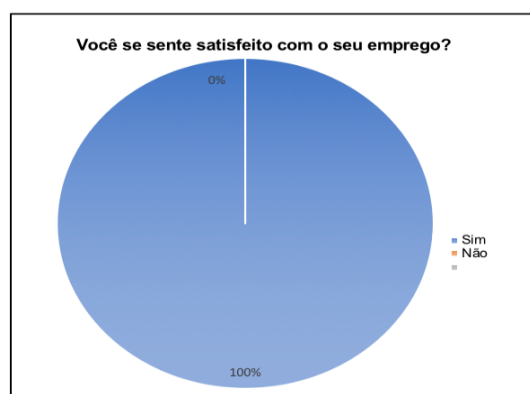
Fonte: Elaboração própria (2017)

A nona pergunta é se o agente acha que sua produtividade pode melhorar. A maioria, 89%, acha que sim (Figura 12). Por fim, a última pergunta foi se o agente se sente satisfeito com o seu emprego e todos os agentes afirmaram estar satisfeitos (Figura 13).

Figura 12 – Produtividade individual pode ser melhor



Figura 13 – Satisfação com o emprego



Fonte: Elaboração própria (2017)

Por meio dos resultados, é possível ter um auxílio na geração de metas para que sejam claras e realistas, dentro das necessidades e realidades que os agentes trabalham.

5.2. Proposta do sistema de gestão

A 2º etapa do estudo de caso abrangeu uma proposição metodológica do Sistema de Gestão em questão. A não aplicabilidade se sucedeu diante da indisponibilidade de recursos da empresa.

5.2.1. Metas

Para o setor de faturamento, foram desenvolvidas metas para a leitura e a entrega de contas. Para a leitura de contas, foi analisada a situação real da empresa, tomando como referência os 3 últimos meses, que determinou uma média de 0,67% do total da quantidade de leituras não cumpridas por dia. Esta média foi calculada com base nos dados referentes aos meses de julho, agosto e setembro de 2016, armazenados no sistema operacional da empresa e descritas em um relatório gerado com o quantitativo total dos impedimentos durante esses meses.

Para a entrega de contas, foi feita uma análise desse período e constatou que o percentual de entrega era de 87% dentro do prazo. Foi encontrado o valor de 91,4 % que seria o ideal para a entrega. Este valor surgiu devido aos picos de entregas. Nos cinco últimos meses da análise foi obtido o valor de 87 %, 89%, 88%, 95% e 98% entre maio e setembro de 2016. Logo, foi feita uma média simples desses valores e o valor encontrado foi tomado como a nova média proposta ao setor.

5.2.2. Indicadores

Após a elaboração de metas, o próximo passo foi criar indicadores para a leitura e a entrega de contas. O indicador para realizar a quantidade de leituras será calculado por meio da divisão do número de casas não visitadas pelo total de casas que o agente comercial deveria visitar, conforme a Equação 1.

$$\text{Indicador de Não Leitura} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de casas não visitadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de casas a serem visitadas}} \quad (1)$$

Para calcular entregas de contas propõe-se um indicador em que se divide a quantidade de entregas realizadas dentro do prazo pelo total de entregas que deveriam ser feitas, conforme a Equação 2.

$$\text{Indicador de Entrega de contas} = \frac{\text{Entrega realizada dentro do prazo}}{\text{Entrega total a ser realizada}} \quad (2)$$

5.2.3. Comparação

Após a construção dos indicadores, é apresentado um painel que será utilizado pelo setor para verificar se as metas estabelecidas foram alcançadas. Ressalta-se que para cada indicador será utilizado um painel distinto, conforme Figura 14 e Figura 15.

O responsável irá alimentar os painéis mensalmente com os resultados obtidos de cada indicador. Quando o resultado for superior ou igual a meta, o farol será representado com a cor azul, evidenciando um resultado satisfatório. Quando o resultado estiver na faixa intermediária estabelecida, o farol será representando com a cor amarela, representando um alarme para a supervisão. Quando o resultado estiver abaixo da meta, o farol será representado com a cor vermelha, ratificando um resultado insatisfatório.

Figura 14 – Painel de leitura

Painel de Indicadores						
Indicadores	↑↓	2017				
		05/fev	06/fev	07/fev	08/fev	
Leitura	% do Não cumprimento da leitura diária	Resultado	1%	0,64%	2%	0,67%
		Meta	0,67%	0,67%	0,67%	0,67%
		Final				
Legenda:			Farol Azul < 0,67%			
			Farol Amarelo entre 0,63% e 0,66%			
			Farol Vermelho > 0,63%			

Fonte: Elaboração própria (2017)

Figura 15 – Painel de entrega de contas

Painel de Indicadores						
Indicadores	↑↓	2017				
		Fevereiro	Março	Abril	Maior	
Entrega de Contas	% de Entregas feitas	Resultado	98%	90,5%	88,7%	79,00%
		Meta	91,40%	91,40%	91,40%	91,40%
		Final				
Legenda:			Farol Azul > 91,4%			
			Farol Amarelo entre 90% e 91,4%			
			Farol Vermelho < 90%			

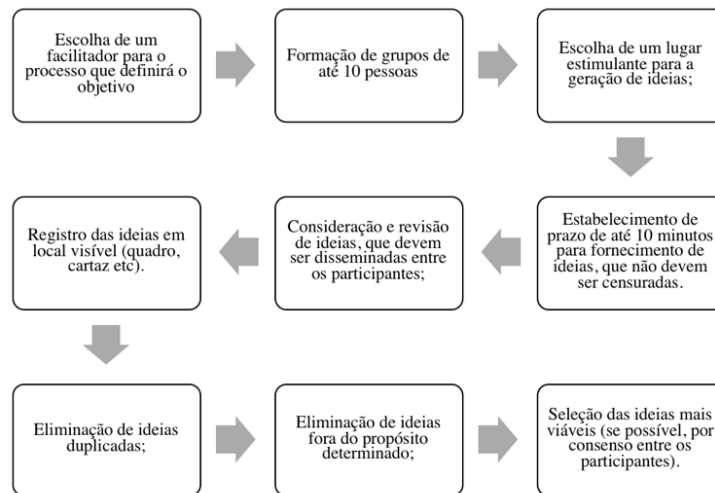
Fonte: Elaboração própria (2017)

5.2.4. Brainstorming

A partir da análise dos painéis, quando um farol apresentar cor vermelha ou dois faróis com a cor amarela, a gerência e coordenadores se reunirão para identificar a anomalia em questão e

as possíveis causas. Para essa identificação, propõe-se um roteiro conforme explicitado na Figura 16 abaixo.

Figura 16 – Roteiro de *Brainstorming*



Fonte: Selene e Stadler (2008)

Foi elaborada uma Matriz de avaliação para auxiliar na organização das ideias propostas no *Brainstorming*, como mostra a Figura 17.

Figura 17 – Matriz de avaliação

Brainstorming - Matriz de Avaliação					
Escala de Avaliação					
Muito ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	
1	2	3	4	5	
Matriz de avaliação	Critérios				
	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4	Etc...
Ideia 1					
Ideia 2					
Ideia 3					
Ideia 4					
Etc...					

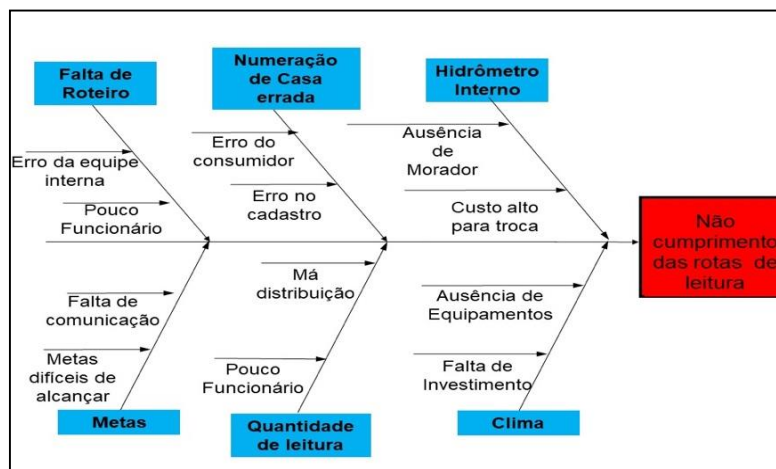
Fonte: Elaboração própria (2017)

A próxima etapa do sistema de gestão será a utilização da ferramenta Diagrama de Causa e Efeito com base no que foi discutido e roteirizado no *Brainstorming*.

5.2.5. Diagrama de causa e efeito

Após a aplicação do *Brainstorming*, a pesquisa sugere a aplicação do diagrama de causa e efeito com a finalidade de identificar as possíveis causas e sub causas da anomalia identificada. Com a finalidade de tornar a ferramenta mais próxima da realidade dos agentes comerciais, foi elaborado um diagrama a partir dos dados coletados na Figura 4. O diagrama retrata o “Não cumprimento das rotas de leitura” (Figura 18) como a anomalia a ser tratada e a partir dos dados obtidos na entrevista, as ramificações apontam as possíveis causas e sub causas.

Figura 18 – Diagrama de causa e efeito



Fonte: Elaboração própria (2017)

5.2.6. Checklist

A próxima ferramenta que a pesquisa propõe é a aplicação de um *checklist* com a finalidade de se verificar a frequência das causas (Figura 19).

Figura 19 - Checklist

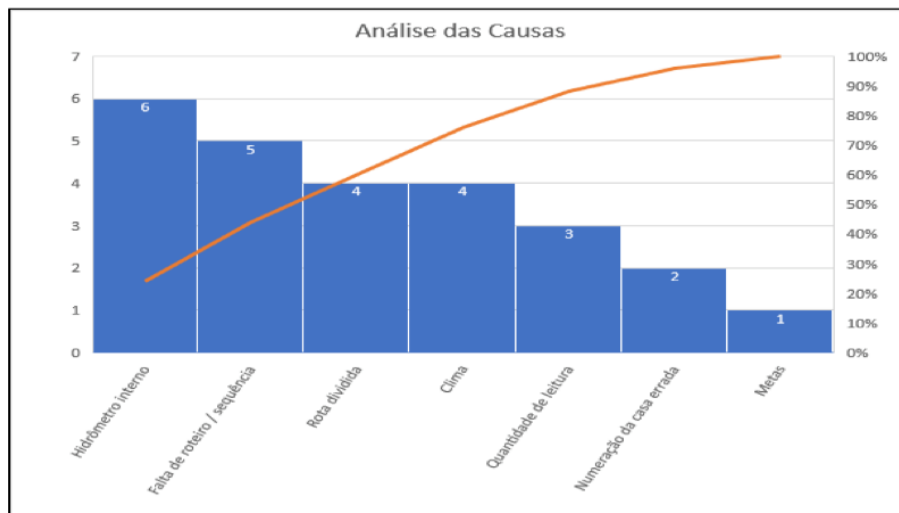
Checklist		
Responsável:		Data:
Anomalia		
Causas	Frequência	Observações
Hidrômetro interno		
Numeração de casa errada		
Falta de roteiro		
Metas		
Quantidade de leitura		
Clima		

Fonte: Elaboração própria (2017)

5.2.7. Diagrama de Pareto

A partir do *Checklist* serão obtidos os dados das frequências para que seja possível aplicar a próxima ferramenta, o Diagrama de Pareto, com a finalidade de identificar a principal causa da anomalia a ser tratada. A Figura 20 apresenta o diagrama de Pareto a partir dos dados coletados na Figura 4, evidenciando que a maior causa para o não cumprimento das rotas de leitura é o hidrômetro interno.

Figura 20 – Diagrama de Pareto



Fonte: Elaboração própria (2017)

5.2.8. 5W1H

Para tratar a principal causa apontada pelo Diagrama de Pareto, que foi o Hidrômetro Interno, foi proposto a aplicação do plano de ação (5W1H), conforme Figura 21.

Figura 21 – Plano de ação

Plano de Ação					
O Que	Quando	Quem	Por que	Onde	Como
Padronizar os Hidrômetros internos para fora do imóvel	03/2017 - 05/2017	Equipe de obra da Gestão de serviços operacionais	Facilitar o acesso ao medidor para qualquer serviço. Diminuir o tempo de execução de qualquer serviço que precise ter contato com o hidrômetro. Minimizar o risco de fraudes no Hidrômetro.	Nos imóveis aonde há hidrômetro interno.	Através de uma ordem de serviço de padronização de hidrômetro.

Fonte: Elaboração própria (2017)

5.2.9. POP

O POP possibilita a padronização da informação garantindo o desempenho dos processos e operações, permitindo um processo de qualidade por meio da utilização contínua de padrões determinados. Após a execução do plano de ação, os resultados serão conferidos com as metas novamente por meio dos painéis de indicadores, Figura 14 e Figura 15. Se o resultado for satisfatório, propõe-se a aplicação da ferramenta POP, conforme a Figura 22.

Figura 22 – POP

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Nº 000001	Data: 31/05/2017	Elaboração: Coordenador	Aprovação: Gerência
Onde é realizado o POP?	Nos hidrômetros internos		
Quem cumpre o POP?	Equipe de obra		
Quando é cumprido o POP?	Quando solicitada a ordem de serviço		
Descrição das atividades	Troca de hidrômetro interno para o externo para que seja possível a realização de qualquer serviço no medido.		
Problema			
Inviabilidade técnica na execução do serviço			
Causa			
Padrão incorreto			
Resultado esperado			
Instalação do Hidrômetro Externo com êxito			
Em caso de anormalidade, o que FAZER			
Avisar os superiores			

Fonte: Elaboração própria (2017)

6. Conclusão

A metodologia do Sistema de Gestão embasado nos pilares dos gerenciamentos, *marketing* e gestão da qualidade é um planejamento que necessita da compreensão e envolvimento da empresa, buscando gerar resultados positivos além de permitir uma visão mais clara e real a médio e longo prazo.

O estudo de caso permitiu demonstrar na prática e na teoria como se sucede a implantação de uma metodologia do Sistema de Gestão em uma empresa. Tal metodologia foi dividida em duas etapas. A primeira, aplicável, apresentou como funciona o setor de Faturamento da Concessionária Águas do Paraíba (CAP) e como era a situação dos agentes comerciais no período de agosto/2014 a setembro/2016, revelando por meio da entrevista semiestruturada a necessidade de algumas mudanças. Com a utilização de ferramentas da qualidade, a segunda etapa apresentou uma proposição metodológica - uma espécie de manual para trabalhos futuros.

Conclui-se, com base em ambas etapas, que o Sistema de Gestão embasado nesses três pilares é uma metodologia eficaz para alcançar os resultados desejados, gerando uma ação corretiva

para as anomalias encontradas e resultando em uma padronização das atividades com qualidade e eficiência no processo.

Para a melhoria contínua é imprescindível ampliar toda a metodologia, estudar outros setores para encontrar outras anomalias e procedimentos críticos que poderão ser melhorados e padronizados. À medida que níveis de produtividade e qualidade sejam elevados, maior deverá ser a aplicação do sistema e a correção nos processos para impedir a ocorrência de anomalias. Grande relevância para trabalhos futuros são as análises de custos de aplicação do sistema de gestão.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ARAÚJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total e reengenharia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- COWLEY, Michael; DOMB, Ellen. **Beyond Strategic Vision: Effective Corporate Action with Hoshin Planning**. New York: Routledge, 1997.
- GOMES, Maria Eduarda; BARBOSA, Ana de Fatima Braga. Sistema de Gestão Integrada Na Construção Civil. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, [s. l.], v. 2, n. 2, 2017.
- LAPENDA, José Ticiano Beltrão. **Planejamento Estratégico e Processo Decisório**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>>. Acesso em: 30 out. 2016.
- LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. 2014. Dissertação - Universidade Europeia Laureate, Lisboa, 2014.
- MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MULLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. 2003. Tese - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- PACHECO, Diego Augusto de Jesus; ARAÚJO, Felipe Carneiro De; CONSONI, Maicon. Análise competitiva de operações de fast food. **Revista GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 2393–2405, 2015.
- PAIM, Rafael. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SELENE, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibpex, 2008.

SPAREMBERGER, Arioto; ZAMBERLAN, Luciano; DARONCO, Edimara. **Marketing Cooperativo**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2009.

TOLEDO, José Carlos De et al. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

WACLAWOVSKY, Edna Dos Santos Alvarenga; BATIZ, Eduardo Concepcion. Proposta de metodologia para implementação de sistemas de gestão integrados como ferramenta de apoio no alcance de resultados sustentáveis para as organizações. In: 2010, **Anais...** . In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. [s.l: s.n.]