



**9502 - ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS
PÚBLICAS DE SANEAMENTO**

Ezequiel Ferreira dos Santos ⁽¹⁾

Mestre em Administração de Empresas, Professor Universitário, Analista de Gestão no Departamento de Planejamento de Investimentos da SABESP, integrante do projeto de implantação do ERP (SiiS) na corporação.

Dante Ragazzi Pauli ⁽²⁾

Superintendente de Planejamento Integrado

João Paulo Nocetti Tonello ⁽³⁾

Gerente do Departamento de Planejamento Estratégico

Murilo César Simão ⁽⁴⁾

Gerente do Departamento de Planejamento de Investimentos

Paulo Sérgio Prioli ⁽⁵⁾

Engenheiro do Departamento de Planejamento Estratégico

Endereço ⁽¹⁾: Alameda São Caetano, 321, Apto 41A - Bairro: Santa Paula – Cidade: São Caetano do Sul – SP – CEP: 09560-050 – Brasil – Tel: +55 (11) 99958-1233 – email: efsantos@sabesp.com.br

RESUMO

No Brasil as empresas públicas e privadas de saneamento, avaliadas pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS, 2016), correspondem a 5.172 municípios (91,8% do total de municípios brasileiros), com população urbana de 170,9 milhões de habitantes (cerca de 98,1% da população brasileira). Segundo o relatório, o impacto das empresas de saneamento na economia pode ser medido pela movimentação financeira de R\$ 115,8 bilhões.

Para o desenvolvimento de estratégias para atendimento das demandas legais, dos clientes e da sociedade (representada pelos governos municipais, estaduais e federal, agências reguladoras de saneamento e ministério público) as empresas de saneamento promovem ciclos de planejamento que geralmente são adaptados de modelos utilizados por empresas de outros ramos de atividades. Da mesma forma as ferramentas utilizadas para a gestão dessas estratégias são similares.

Atuar neste ambiente promovendo a transparência administrativa e financeira, e ter respostas rápidas e assertivas às partes interessadas, é importante entender o que as maiores empresas de saneamento praticam em relação ao planejamento estratégico e gestão para atender as demandas de universalização do saneamento.

Esta pesquisa, portanto, após a análise dos modelos de gestão e planejamento estratégico procura recomendar práticas que possam atender a qualquer empresa de saneamento não importando o seu porte e nível de atendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento, Gestão, Empresas de Saneamento.



INTRODUÇÃO

Apesar de o país estar em apenas 11º lugar no *ranking* de saneamento na América Latina atrás da Bolívia, Peru, Uruguai, Equador, Venezuela, Chile, México, Argentina, Colômbia e Costa Rica (Trata Brasil, 2017) e 101º, segundo o Banco Mundial (Deepask, 2012), algumas empresas de saneamento estaduais estão classificadas entre as maiores do Brasil em vendas líquidas (R\$), com a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP na 28ª posição e a Companhia Estadual de Águas do rio de Janeiro - CEDAE na 133ª posição (Exame, 2017), e do mundo em produção de água (m³) e tratamento de esgotos (m³) com a SABESP na 4ª posição e Companhia de Saneamento de Minas Gerais - COPASA na 24ª posição entre as empresas de saneamento no setor (ARUP, 2015). Conforme apresentado na Tabela 1, algumas empresas possuem capital aberto, com ações negociadas nas principais bolsas de valores mundiais e vendendo serviços para outros estados e países.

A quantidade total de trabalhadores envolvidos diretamente com a prestação dos serviços é de 217,9 mil, e a atividade de prestação de serviços saneamento gera também 828 mil empregos indiretos na indústria de materiais e equipamentos, na execução de obras, na prestação de outros serviços de engenharia e nas áreas de projetos e consultoria e de efeito renda (SNIS, 2016).

Para se tornarem competitivas frente à concorrência, à insuficiência de recursos públicos e às eventuais crises hídricas cada vez mais comuns nas regiões brasileiras, algumas empresas de saneamento, principalmente as maiores em receitas, lucro e patrimônio líquido (Exame, 2017) listadas na Tabela 1 iniciaram um processo de modernização da gestão empresarial adotando ferramentas de mercado para seu planejamento de curto, médio e longo prazo.

Tabela 1 – Principais empresas de saneamento - 2016

Empresa Indicador	SABESP	CEDAE	COPASA/NOR	SANEPAR	EMBASA
Receita Oper Bruta (R\$)*	14.855.100	4.726.633	4.406.833	3.741.006	2.645.000
Receita Oper Líquida (R\$)*	14.098.200	4.281.350	4.032.875	3.477.525	2.403.000
EBITDA (R\$)*	4.571.500	906.929	1.396.108	1.170.977	395.600
Lucro Líquido (R\$)*	2.947.100	379.220	434.200	626.840	99.400
Ativo Total (R\$)*	36.745.034	13.566.000	10.940.114	9.454.119	7.465.878
Patrim Líq (R\$)*	15.419.211	5.813.111	5.939.684	4.808.673	5.303.222
Dívida Líquida (R\$)*	12.000.000	793.662	2.900.355	2.073.744	908.633
Municípios Oper./Tot. Est.	367/645	64/92	635/853	346/399	366/417
Rede Água (km)	73.015	14.000	51.688	51.558	36.374
Lig Água (Un.)*	8.654	1.923	4.208	3.025	3.513
Pop Atend Água (Un.)*	24.689	11.960	11.550	10.600	11.900
ETAs (Un.)	237	75	1.026	166	454
Rede Esgoto (km)	50.097		25.151	33.069	8.760
Lig. Esg (Un.)*	7.091	469	2.670	1.953	1.179
Pop Atend Col Esg (Un.)*	21.207	3.800	7.830	6.800	4.800
ETEs (Un.)	548	20	129	243	313
Reaj Tar (%)	8,4%	9,32%	13,9%	10,48%	9,95%
Custos/Desp (R\$)*	10.678.063	3.656.271	2.788.366		2.444.000
Pessoal (R\$)*	1.983.870	1.055.500	1.128.188	582.353	167.136
Terceiros (R\$)*	845.334	861.045	375.763	144.943	95.257
Dev. Duv (R\$)*	90.488	737.294	158.278	176.466	94.747
No. Empregados (Un.)	14.137	5.825	11.751	7.165	4.707
Investimentos (R\$)*	3.877.700	393.400	428.400	742.400	397.000
Principal Acionista (Participação %)	Gov. Est 50,26%	Gov. Est. 99,99%	Gov. Est. 51,17%	Gov. Est. 80,00%	Gov. Est. 99,99%
ERP de Mercado (S/N)	SIM/SAP	NÃO	SIM/SAP	NÃO	SIM

Fonte: SABESP (2016), CEDAE (2016), COPASA (2016), SANEPAR (2016) e EMBASA (2016) adaptado pelos autores. * x mil

Durante muito tempo os serviços de saneamento básico de competência dos municípios foram realizados diretamente ou delegados por meio de contratos de concessão ou convênios a empresas públicas ou privadas que acumulavam as funções de planejamento, execução de obras e definição de tarifas.

Tal modelo restringia a participação do poder concedente nas decisões sobre as questões de saneamento e riscos ambientais. Para estabelecer diretrizes nacionais para o saneamento básico foi sancionada em cinco de janeiro de 2007 a Lei Federal 11.445 que alterou o modelo existente para a prestação de serviços de saneamento.

Segundo a legislação as atividades de planejamento, regulação e prestação de serviços devem ser desempenhadas por entidades diferenciadas: o planejamento é responsabilidade municipal, a regulação e a fiscalização devem ser executadas por uma organização independente, com autonomia administrativa, financeira e decisória e a prestação dos serviços por uma organização municipal ou uma concessionária pública ou privada.

O plano de saneamento básico do município concedente reforça a necessidade de as concessionárias terem seu próprio planejamento para atender as metas estabelecidas garantindo sua sustentabilidade.



OBJETIVOS

Hoje no Brasil operam vinte e seis empresas de saneamento estaduais e uma distrital e poucas conseguem, conforme observado na Tabela 1, retorno que permita a sustentabilidade financeira necessária que garanta a capacidade de manter projetos de longo prazo para atender sua missão e visão.

Segundo o relatório do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS (SNIS, 2016) 14 empresas de atuação regional apresentam situação positiva na relação entre receita operacional total e despesa total conforme Figura 1.

Os prestadores regionais que apresentaram déficit em 2016 segundo o SNIS (2016) são: COSANPA/PA (-89,89%), a CAER/RR (-67,68%), COPANOR/MG (-49,27%), CAESA/AP (-39,05%), DEPASA/AC (-30,20%), SANEATINS/TO (-26,56%), CAERD/RO (-23,80%), AGESPISA/PI (-20,31%), CAEMA/MA (-7,67%), CASAN/SC (-3,48%), SANEAGO/GO (-2,51%), CASAL/AL (-2,26%) e a EMBASA/BA (-1,67%).

Vários fatores podem contribuir para que o déficit destas empresas seja recorrente, entre eles a baixa concentração demográfica, a renda per capita, e custos dos investimentos financiados.

Esse estudo analisa como as empresas de saneamento estaduais da Tabela 1 enfrentaram desafios que levaram muitas de um estado pré-falimentar para um processo financeiramente sustentável e com desempenho atrativo para investidores no mercado nacional e internacional, mais especificamente o caso da Sabesp que adotou a partir de meados da década de 1990 novos métodos de gestão com impactos positivos em todos os processos empresariais. Essa análise é útil para propor uma série de recomendações aplicáveis às empresas de saneamento no Brasil.

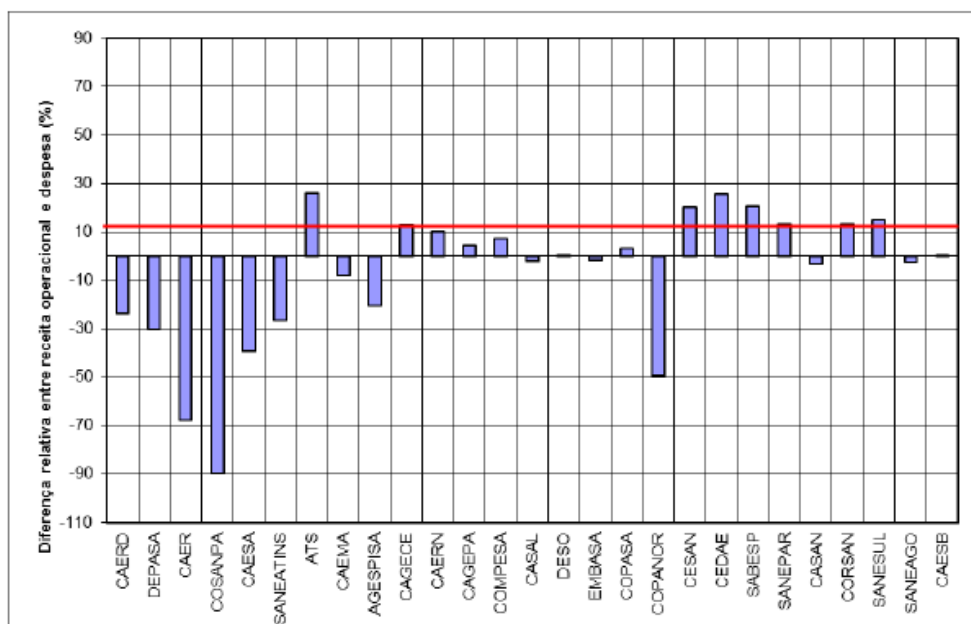


Figura 1 – Diferença relativa entre receita e despesa

Fonte SNIS, 2016

METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza como método a pesquisa exploratória. Com este método foi possível alcançar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e desenvolver soluções aplicáveis. A pesquisa exploratória envolveu o levantamento bibliográfico, documental, e análise dos exemplos (Selltiz et al., 1967, p. 63).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em livros e artigos científicos. Por meio desta metodologia de pesquisa foi possível uma cobertura mais ampla do que aquela que poderia ocorrer na pesquisa direta e isto foi importante porque as informações do objeto de pesquisa são dispersas no espaço e no tempo (dispersão geográfica e informação histórica).



Na pesquisa documental foram observados documentos que não receberam tratamento analítico. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas. Incluem-se documentos como, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins e relatórios internos. Foram também utilizados documentos, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, e tabelas estatísticas.

Neste estudo as principais fontes de informação são dados públicos na forma da lei e disponíveis para acesso na *Internet* ou em publicações especializadas, nesta categoria estão relatórios da administração, balanços, e literatura especializada em gestão e planejamento empresarial. Na análise documental serão analisados relatórios de gestão das empresas que participam do Modelo de Excelência em Gestão – MEG, preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade e aplicado ao Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES.

A população desta pesquisa são as empresas estaduais de saneamento sendo a amostra genérica as cinco principais empresas brasileiras em receitas, lucro e patrimônio líquido (Exame, 2017) conforme Tabela 1 e mais detalhadamente a Sabesp, dada a relação de observação participante dos pesquisadores com esta empresa. Portanto a amostra pesquisada serão as empresas SABESP, CEDAE, COPASA, SANEPAR e EMBASA.

RESULTADOS DA PESQUISA

Segundo a lei federal 11445 de 2007 no seu artigo segundo, os princípios fundamentais para a prestação de serviço público de saneamento básico, e, portanto, relevantes para este estudo são descritos na Tabela 2:

Tabela 2 – Princípios fundamentais dos serviços públicos de saneamento básico

Princípio	Descrição
I - Universalização do acesso	Obrigação de levar os serviços prestados à maior quantidade possível de pessoas em um determinado espaço geográfico e em condições econômicas adequadas.
II - Integralidade	Oferta de serviços de saneamento de acordo com as necessidades da população.
III – Proteção ao meio ambiente	Serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário ... para preservar a saúde pública e meio ambiente.
V – Adaptabilidade	Adoção de métodos, técnicas e processos que considerem as peculiaridades locais.
VII - Sustentabilidade	Eficiência e sustentabilidade econômica
VIII - Tecnologia	Utilização de tecnologia apropriada, considerando a capacidade de pagamento dos usuários.
IX - Transparência	Transparência de ações baseadas em sistemas de informações e processos decisórios institucionalizados.

Fonte: Lei 11445 (2007)

Há uma complexidade no atendimento de todos os princípios por parte das concessionárias, principalmente das que estão em regiões de baixo adensamento demográfico e com população com baixa capacidade de pagamento, devido à dificuldade de investir sem alterar tarifa ou investir com fontes de recursos com taxas de retorno de mercado. As empresas de saneamento que demonstram sustentabilidade financeira realizam o planejamento estratégico e adotam algum modelo de gestão conforme explicitado a seguir.

Planejamento

A análise dos relatórios de administração e sustentabilidade das principais empresas de saneamento (Tabela 1) referentes ao exercício de 2016 indica que estas adotam como prática sistêmica o planejamento estratégico para atender as demandas legais, e das partes interessadas e promover a sustentabilidade financeira. Segundo Steiner (1969, p. 12), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de ações a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do presente ou passado, mas para que isto ocorra a empresa deve ter condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores ambientais relacionados, de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento deve ser um processo contínuo, que é executado pela empresa independentemente da vontade de seus executivos.



Segundo Oliveira (2007) o planejamento procura estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, melhorando o grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

As maiores empresas de saneamento, conforme observado em seus relatórios de gestão e administração, adotam de alguma forma o fluxo de planejamento representado na Figura 2.

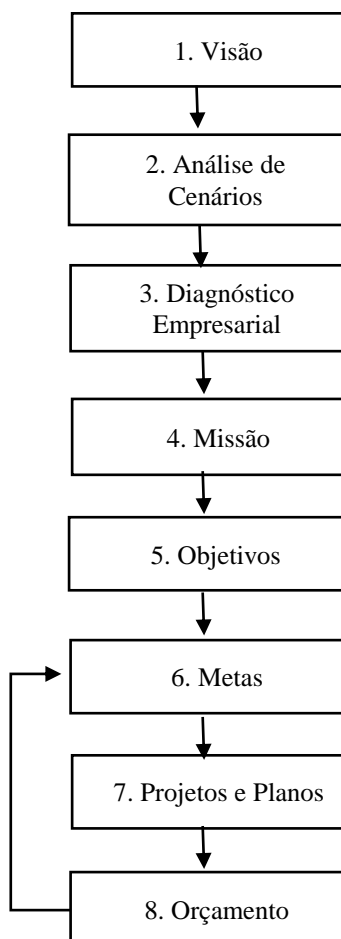


Figura 2 – Etapas de Planejamento
Fonte Oliveira (2007) adaptado pelos autores

A definição da visão da organização, conforme quarta etapa do planejamento segundo Oliveira (2007) são os limites possíveis que a organização pretende alcançar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Para a definição da visão é aconselhável identificar quais são as expectativas dos controladores da organização (acionistas, conselheiros e alta administração), tendo em vista que essas expectativas proporcionam as linhas gerais do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

A etapa seguinte onde se propõe a realizar a análise de cenários é comum utilizar como método a análise PESTAL. A análise PESTAL é um método que permite o estudo de um determinado cenário com base em aspectos políticos (P), econômicos (E), sociais (S), tecnológicos (T), de meio ambiente (A) e legais (L). A análise destas dimensões, em conjunto com outros métodos de análise (fatores externos e internos), possibilita a compreensão de ambientes em constante mudança.

Para cada dimensão mencionada da análise PESTAL (política, econômica, social, tecnológica, meio ambiente e legal), devem ser considerados fatores e tendências que podem impactar direta ou indiretamente na organização e afetar seu desempenho.

Para o diagnóstico empresarial preconizado na segunda etapa uma ferramenta eficiente é a matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) ou no idioma inglês *SWOT* (*Strengths* [forças], *Weakenesses* [fraquezas], *Opportunities* [oportunidades] e *Threats* [ameaças]). A matriz FOFA consiste em um diagnóstico empresarial detalhado que colabora para a tomada de decisão. Seu principal objetivo é relacionar os aspectos



internos e externos da empresa de forma a alavancar forças e oportunidades e superar fraquezas e ameaças, para contribuir com o desempenho do negócio. A Figura 3 apresenta a matriz FOFA.



Figura 3 – Matriz Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - FOFA

A quarta etapa do planejamento é o estabelecimento ou revisão da missão da organização. Segundo Oliveira (2007) missão é a determinação do motivo principal da existência da organização e sua área de atuação.

Segundo Kotler (1980, p. 83) a definição da missão deve ser estabelecida com o objetivo de satisfazer a demandas específicas do ambiente externo.

Para estabelecimento dos alvos ou situação que se pretende atingir, chamados de objetivos na quinta etapa, a organização deve utilizar diferentes abordagens que podem ser o cruzamento dos fatores externos e internos e interação com cenários. O objetivo empresarial é determinante para onde a empresa deve dirigir seus esforços (Oliveira, 2007).

A próxima etapa (sexta) é a definição de metas que corresponde a quantificação das ações com respectivos prazos (meses, semestres ou anos) para alcançar os objetivos.

Projetos e ou planos de ação definidos na sétima etapa, são atividade a serem realizadas para atender as metas e objetivos com respectivo mapeamento 5W2H (*What* – O que será feito; *Why* – Por que deverá ser feito; *Who* – Quem deverá fazer; *Where* – Onde deverá ser feito; *When* – Quando deverá ser feito; *How* – Como deverá ser feito e *How much* – Quanto custará).

O orçamento é a quantificação financeira dos recursos necessários aos planos de ação decorrentes do planejamento em suas estratégias e objetivos delineados. O planejamento deverá ser conduzido com a participação da Alta Administração da organização e submetido ao controlador que terá condições de alocar recursos necessários para o desenvolvimento das estratégias e as ações a serem desenvolvidas para alcançar os resultados esperados (Figura 4).

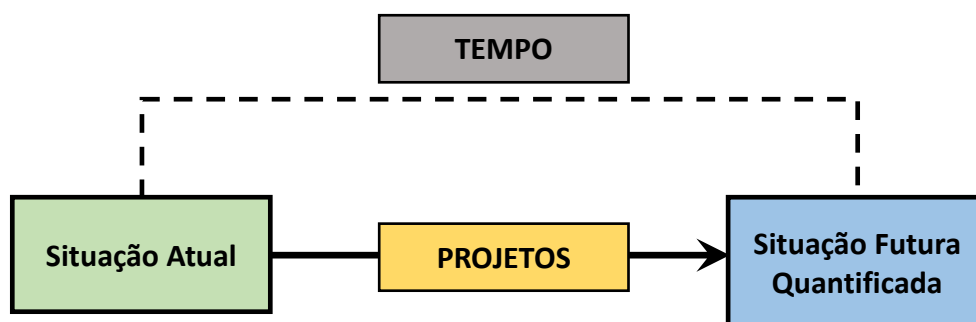


Figura 4 – Orçamento para consecução de projetos e planos
Fonte Oliveira (2007) adaptado pelos autores



Posteriormente com todas as informações relativas à missão, visão, objetivos, planos e metas é possível desenvolver um mapa estratégico, que propicia uma síntese compreensível do planejamento estratégico e é importante na transição entre a fase de planejamento para a fase de execução dos projetos e planos estratégicos. Conforme observado nas Figuras 5 e 6 normalmente o mapa estratégico pode ser segmentado em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

A perspectiva Financeira é o principal objetivo da organização, pois permite a sustentabilidade e atende as demandas dos acionistas. Na perspectiva Clientes são relacionados aspectos que permitem satisfazer e ampliar a carteira de clientes. A perspectiva Processos busca a excelência dos processos internos para satisfazer acionistas e clientes. E por fim a perspectiva Aprendizado e Crescimento trata da capacidade de mudar e melhorar para atender a Visão organizacional.



Figura 5 – Mapa Estratégico SANEPAR
Fonte SANEPAR (2017)

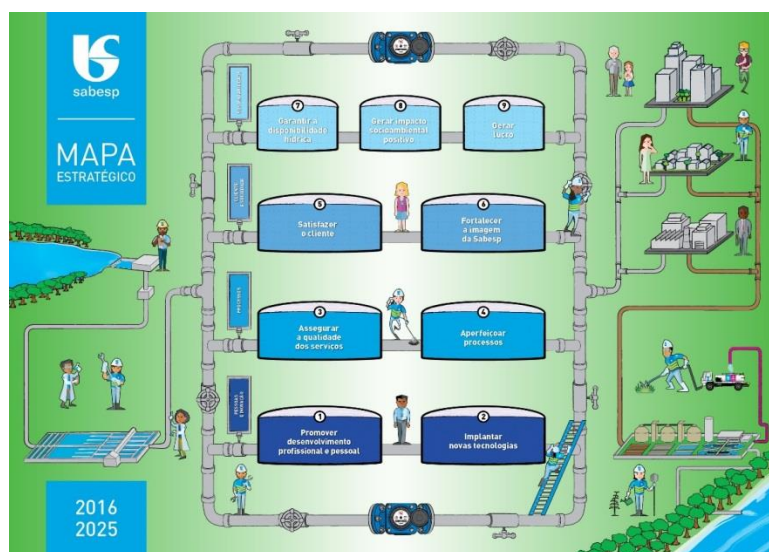


Figura 6 – Mapa Estratégico SABESP
Fonte SABESP (2017)



Gestão

Na análise das cinco maiores empresas de saneamento por faturamento e lucro foi identificada a utilização de algum modelo estruturado de planejamento e gestão por Diretorias, Unidades de Negócio, Superintendências e outras estruturas hierárquicas de gestão ou operação.

Tabela 3 – Empresas de Saneamento com modelo de gestão premiadas

Empresa	Modalidade	Última Participação	Nível
CEDAE	PNQS	2006	Inovação e Gestão
COPASA	PNQ	2014	Finalista
	PNQS	2013	Troféu Quirom Diamante - Nível IV
EMBASA	PNQS	2006	Troféu Ouro – Nível II
	PGQB*	2006	Troféu Ouro – Nível II
SANEPAR	PNQS	2017	Troféu Ouro – Nível II
SABESP ⁽¹⁾	PNQ	2017	Vencedora Prêmio Melhores em Gestão
	PNQS	2017	Troféu Rubi Plus – Nível IV

Fonte: FNQ, ABES – Adaptado pelos autores

* Prêmio Gestão em Qualidade da Bahia

⁽¹⁾ Diretorias, Unidades de Negócio e Superintendências.

Conforme observado na Tabela 3 essas empresas participaram nos últimos doze anos de certames ligados a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ por meio do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ e ou da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental por meio do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS que leva as empresas a adotar o Modelo de Excelência em Gestão – MEG (Figura 7), que segundo a FNQ (2018) permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa do tipo classe mundial. O modelo ainda tem como principal objetivo, a geração de resultados.



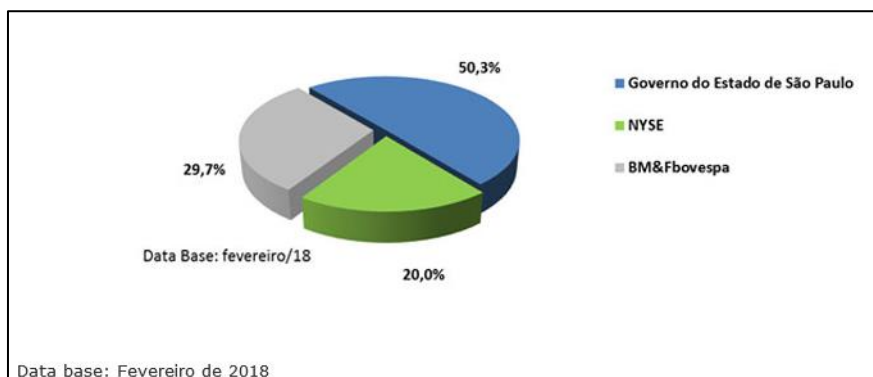
Figura 7 – Modelo de Excelência em Gestão®

Fonte FNQ (2018)



Caso SABESP

A Sabesp surgiu em 1973 com o objetivo de implantar as diretrizes do Governo brasileiro estabelecidas no Plano Nacional de Saneamento - PLANASA. O programa financiava investimentos de capital e auxiliava no desenvolvimento de companhias estaduais de água e esgotos, com recursos do FGTS. Nesse processo, outras empresas públicas ou sociedades controladas pelo Estado de São Paulo, ligadas ao fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no Estado, foram incorporadas à Sabesp. Atualmente seu capital social é distribuído conforme figura 8.



**Figura 8 – Distribuição do Capital Social Sabesp
Fonte Sabesp (2018)**

O lucro líquido de 2016 da Sabesp foi de R\$ 3 bilhões com investimentos na ordem R\$ 3,9 bilhões. É considerada uma das maiores empresas de saneamento do mundo em população atendida. São 27,9 milhões de pessoas abastecidas com água e 21,6 milhões de pessoas com coleta de esgotos. A Companhia também oferece serviços de consultoria sobre uso racional da água, planejamento e gestão comercial, financeira e operacional, com atuação no Panamá, Honduras, e Nicarágua, sendo nos dois primeiros países em parceria com a Latin Consult. Além de atender municípios concedentes, realiza vendas por atacado de água tratada, água de reuso e serviços de tratamento de esgotos para municípios não operados. Opera os serviços de saneamento em parceria com a iniciativa privada os municípios de Castilho (Águas de Castilho), Andradina (Águas de Andradina), Mairinque (Saneaqua) e Mogi Mirim (SESAMM). Ainda em sociedade com a iniciativa privada produz e comercializa água de reuso para o Polo Petroquímico de Mauá na região do ABC paulista (Aquapolo) e trata esgotos não domésticos para a região metropolitana de São Paulo (Attend).

Entretanto no início da década de 1990 a Sabesp era uma empresa deficitária, desgastada perante clientes, fornecedores e poder concedente, as dívidas vencidas acumulavam U\$ 762 milhões, havia uma carteira de 40 mil novas ligações de água e esgotos sem atendimento, perdas de 48% do faturamento, 50 dias para realizar uma ligação de água e 60 dias para uma ligação de esgotos.

Para reverter este quadro, segundo Pereira (2001) no período de 1995-1998 iniciou-se um processo denominado internamente como Novo Modelo de Gestão da Sabesp, conforme apresentado na Figura 9, que adotou as seguintes ações: Regionalização por Bacia Hidrográfica, Descentralização da Estrutura Organizacional (Unidades de Negócio - UN), Novo relacionamento com os municípios, Transparência e Controle Social.

Dentre as principais ações de modelagem da gestão ocorreu o redesenho organizacional que procurou centralizar as funções estratégicas, descentralizando as demais atividades operacionais e de apoio, tornando as decisões próximas das ações por atribuir às unidades de negócios a responsabilidade pela gestão, controle e avaliação dos resultados financeiros, materiais e humanos. Estas unidades de negócio por sua vez teriam maior capacidade de se aproximar dos clientes finais.

Outro passo importante foi implementar instrumentos institucionais para neutralizar as influências indevidas que trouxessem impactos negativos na sustentabilidade financeira. Para reduzir os custos e melhorar a qualidade dos serviços ampliou-se o desenvolvimento e uso da tecnologia da informação.

Em 2017 implantou ERP da SAP, que teve como objetivo aumentar a padronização das suas operações, agilizando e otimizando o processo de gestão, alinhada às melhores práticas de mercado.



O processo de implantação do sistema impactou aproximadamente oito mil usuários e substituiu trinta e dois sistemas corporativos, envolvendo ainda interfaces com os diversos outros sistemas legados.

A empresa também adotou como prática sistêmica o processo de planejamento estratégico que envolve as partes interessadas na definição e controle dos objetivos e metas das suas respectivas áreas de atuação.

O trabalho é conduzido pela Superintendência de Planejamento Integrado (PI), com a participação de todas as diretorias da empresa e gera o Direcionamento Estratégico da Sabesp, constituído pela revisão da missão, que é a razão de ser da empresa; visão, onde se quer chegar no futuro; as diretrizes estratégicas, que são a forma de se alcançar a visão; e os valores éticos, que são as atitudes fundamentais para alcançar a visão, presentes no Código de Ética e Conduta Sabesp. Nestes ciclos ainda são realizadas as revisões das metas para os próximos cinco anos.

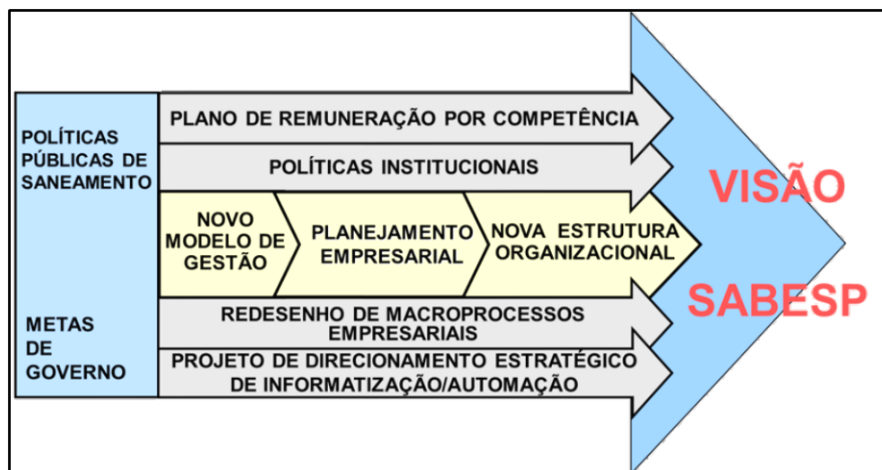


Figura 9 – Redesenho de Macroprocessos SABESP

Fonte: Sabesp (2002)

A Sabesp também adota em diversas de suas unidades o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) desenvolvido pela FNQ e utilizado no Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento - PNQS e Prêmio Paulista de Qualidade em Saneamento - PPQG. Conforme Tabela 4 há uma regularidade na participação e reconhecimento pela adesão ao modelo pelas Diretorias, Unidades de Negócio e Superintendências. Desde 2016 a Sabesp desenvolve projeto para o implantação do MEG com modelo corporativo.

Tabela 4 – Reconhecimentos recebidos pela SABESP em Qualidade da Gestão – Parte 1

Ano	Reconhecimento
2006	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS/2006 – Nível II - Troféu Ouro.• Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão (PPQG) - Nível III - Troféu “Governador do Estado de Excelência da Gestão”.• Prêmio Inovação da Gestão em Saneamento – IGS/2006 - ABES, pelo case “Controle de Perdas por meio do sistema <i>Scorpion</i>”.
2007	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS/2007 - Nível III – Troféu Platina, Nível II - Troféu Prata, - nível I - Troféu Bronze.• Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão (PPQG) - Nível III - Troféu “Governador do Estado de Excelência da Gestão”.
2008	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão (PPQG) - Nível III - Troféu Governador do Estado.• Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento (PNQS) - Níveis I, II e III.• Prêmio Inovação da Gestão em Saneamento – IGS/2008 - ABES, pelo case “Desenvolvimento de lideranças por meio de autoconhecimento e <i>feedback</i>”.
2009	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão - PPQG 2009.• Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) 2009, Níveis III, II e I.• Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ 2009 - Categoria Clientes, por gestão no relacionamento com os consumidores.
2010	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) 2010 - Destaque no critério Clientes.• Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) 2010, Categoria Inovação da Gestão em Saneamento (IGS) e nos níveis II - Troféus Ouro e Prata.• Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão PPQG/2010 - Medalha de Bronze.
2011	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão PPQG/2011 - Nível II - 500 pontos - Nível I - 250 pontos.• Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) 2011, Nível III – Troféu Platina, Nível II - Troféu Ouro Categoria Inovação da Gestão em Saneamento (IGS), com o case “Escritórios de Projeto Local: a busca contínua pela eficiência operacional”.

Continua



Tabela 4 – Reconhecimentos recebidos pela SABESP em Qualidade da Gestão - Continuação

Ano	Reconhecimento
2012	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Nacional da Qualidade, (FNQ) a: Critério atendimento a clientes e Categoria Finalista.• Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão PPQG/2012: Troféu Governador do Estado de São Paulo - Nível III, Medalha de ouro, prata e bronze.• Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) 2012: Nível IV – Troféu Diamante, Nível II - Troféu Ouro e distinção no Nível IV. Categoria Inovação da Gestão em Saneamento (IGS), com o case “Gestão dos requisitos das partes interessadas para alavancar os resultados”. Categoria Inovação da Gestão em Saneamento (IGS), finalista com quatro cases (Célula de fiscalização; Monitoramento das pressões das redes de distribuição utilizando mão de obra Tace e <i>interface</i> Sace e Signos; Monitoramento e gestão global e atuação em áreas irregulares).
2013	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).• Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão PPQG/2013: Troféu Governador do Estado de São Paulo- Nível III, Medalha de ouro.
2014	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) 2014: Nível I - Troféu Bronze, Nível II - Troféu Ouro, Nível II - Troféu Prata, Nível III - Troféu Platina.• Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão PPQG/2014: Nível III - Troféu Governador do Estado, Nível II - Medalha de Ouro.
2015	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão PPQG /2015: Nível III – Troféu Governador do Estado. Finalista na categoria "Mérito em Gestão do Conhecimento e Inovação 2015" - Unidade de Negócio Centro - case "Maximização da Operação de Válvulas Redutoras de Pressão e de Estações Elevatórias de Água Através do Controle pelo Ponto Crítico".
2016	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), reconhecida como sendo de nível classe mundial.• Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) 2016: Nível II – Troféu Prata, Nível III – Troféu, Nível IV – Troféu, Inovação da Gestão em Saneamento (IGS), case Gestão de Vazamento de Água.• Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão PPQG 2016 - Medalha Mérito da Inovação em Gestão (MIG), pelo case 'Implantação do Centro de Serviços Compartilhados'.
2017	<ul style="list-style-type: none">• Prêmio Melhores em Gestão - PNQ.• Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento - Nível IV Plus - Troféu Rubi, Nível IV - Troféu Diamante, Nível II - Troféu Ouro e Nível III - Troféu Platina. Cinco medalhas na categoria “Inovação de Gestão em Saneamento”.

Fonte: Sabesp (2018) – Adaptado pelos Autores

Além da adesão aos modelos de gestão a empresa buscou a melhoria do atendimento aos clientes e sociedade por padronizar serviços e processos por obter as certificações ISO, conforme observado na Tabela 5.

Tabela 5 – Certificações ISO obtidas pela SABESP

Ano	Certificação
2006	<ul style="list-style-type: none">• Certificação OHSAS 18001 (Segurança e Saúde Ocupacional), concedida pela BVQI do Brasil à Sabesp pela redução dos riscos de acidentes e por garantir a proteção dos empregados.• Certificação ISO 14001:04, concedida pela SGS ICS Certificadora Ltda, pelo sistema de gestão ambiental no seguinte escopo: tratamento de esgoto em sistemas isolados.
2007	<ul style="list-style-type: none">• Acreditações de 10 laboratórios de controle sanitário pertencentes à Diretoria de Sistemas Regionais, em conformidade com as exigências da ABN NBR ISO/IEC 17025:2005 no que se refere à precisão e exatidão de seus resultados analíticos.
2008	<ul style="list-style-type: none">• Certificação ISO 9001:2001, concedida pela <i>Bureau Veritas Certification</i>, ao Departamento Jurídico Ambiental (CJA). Trata-se norma internacional criada para especificar os requisitos de um sistema de gestão da qualidade dentro de uma organização.
2009	<ul style="list-style-type: none">• Recertificação nas normas ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001 (restrita à MT), concedida pelo Bureau Veritas Certification (BVC).
2010	<ul style="list-style-type: none">• Certificação ISO 14000, concedida pelo órgão <i>Bureau Veritas Certification</i> (BVC), a 46 estações de tratamento de esgoto da Sabesp, que totaliza 50 ETEs certificadas.
2013	<ul style="list-style-type: none">• Manutenção das Certificações ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, concedidas pelo órgão Bureau Veritas Certification (BVC) para 500 sites em ISO 9001, 72 sites em OHSAS 18001 e 50 estações de tratamento de esgotos em ISO 14001, localizadas na Região Metropolitana de São Paulo, Interior e Litoral do Estado, incluindo alteração de escopo de três estações de tratamento em relação à certificação 14001 de 2010.
2016	<ul style="list-style-type: none">• Manutenção do certificado ISO 14001, concedido pela <i>Bureau Veritas Certification</i> à Estação de Tratamento de Água (ETA) Rio Grande, a 34 estações de tratamento de esgoto (ETEs): da região da Unidade de Negócio Alto Paranapanema – ETEs Rechan, Sarutaia; região da Unidade de Negócio Baixo Paranapanema – Marabá Paulista, Pedrinhas Paulista; região da Unidade de Negócio Pardo e Grande – ETEs Águas da Prata, Colômbia, Igarapava, Miguelópolis, Rifaina, São da Boa Vista, Serra Negra; Unidade de Negócio Capivari/Jundiá – ETE Paulínia; Unidade de Negócio Médio Tietê – ETE Recreio; Unidade de Negócio do Litoral Norte – ETEs Massaguçu, Porto Novo, Boiçuçanga, Ipiranguinha, Principal; Unidade de Negócio do Vale do Ribeira – ETEs Pariqueira-Açu, Pedro de Toledo, Arapongal; Unidade de Negócio da Baixada Santista – ETE Bichoró; Unidade de Negócio Baixo Tietê e Grande – ETEs Cardoso, Monte Alto-Turvo; Unidade de Negócio Vale do Paraíba – ETEs Embaú, AraRETAMA, Moreira César, São Francisco Xavier, São Luiz do Paraitinga; Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana – ETEs Arujá, Biritiba-Mirim, Salesópolis/Sede, Gênese, Suzano.

Fonte: Sabesp (2018) – Adaptado pelos Autores



Esta busca pela qualidade da gestão e padronização de seus processos ligados a produtos e serviços promoveu uma liderança proativa que por meio de estratégias e planos procura atender da melhor forma possível os clientes e sociedade com processos, produtos e serviços em conformidade com padrões de classe mundial e com pessoas capacitadas e reconhecidas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Requisitos de Universalização

Para atender aos princípios da lei 11.445 (2007), é importante a adoção de um modelo de análise no qual são abordadas as questões de equilíbrio dos ecossistemas conforme Figura 10. Ecossistemas equilibrados são aqueles em que a capacidade de recuperação ou depuração do meio ambiente supera os desequilíbrios gerados pela população ou quando as populações têm seu crescimento limitado pela disponibilidade dos recursos ambientais.

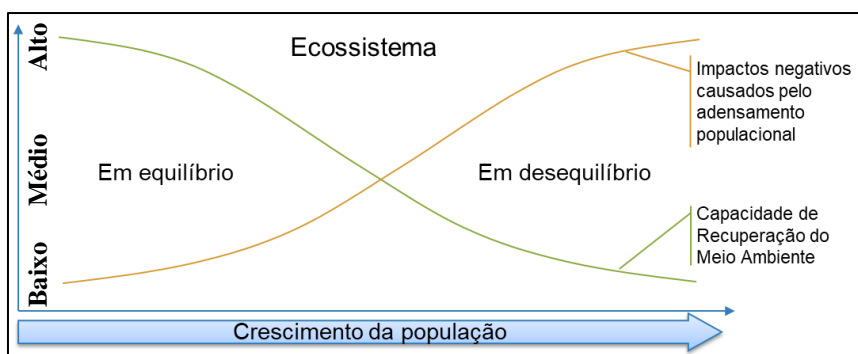


Figura 10 – Equilíbrio de Ecossistemas

Fonte: Autores (2018)

As ações em saneamento devem se dar no sentido de buscar uma nova situação de equilíbrio mitigando os impactos negativos causados pelo adensamento populacional (infraestrutura de saneamento), e recuperando a capacidade de regeneração do meio ambiente (proteção de mananciais, recomposição de matas ciliares)

Ainda segundo os autores, as ações de saneamento em regiões de baixo atendimento e ou cobertura (emergenciais) elevam rapidamente os índices de cobertura e atendimento e trazem fortes impactos na sustentabilidade financeira a um custo relativamente baixo. Com a melhoria da cobertura e atendimento, porém, os recursos necessários crescem exponencialmente e os impactos no meio ambiente perdem relevância. Em consequência, e conforme podemos observar na figura 11 a tarifa necessária à cobertura dos custos operacionais e remuneração dos ativos se afasta da modicidade, ou seja, prestação eficiente dos serviços ao menor custo possível.

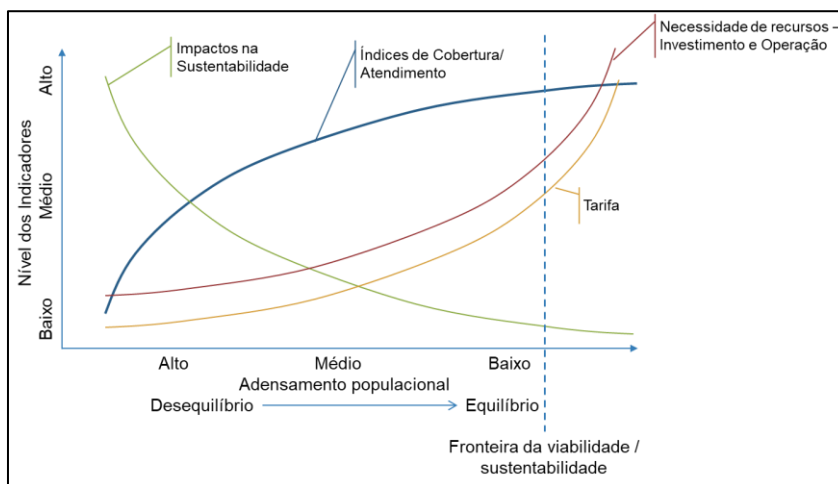


Figura 11 – Fronteira da viabilidade / impactos no meio ambiente

Fonte Autores (2018)



A fronteira da viabilidade e sustentabilidade financeira é característica de cada município e região. Portanto é temeroso estabelecer-lo unilateralmente. Para resolver essa questão, é importante a definição da área geográfica para atendimento, que deve ser estabelecida em conjunto com o município, quando da elaboração do Contrato de Programa, e denominada Área Atendível. Sugere-se que as áreas estabelecidas em contrato (áreas atendíveis) sejam a base para o cálculo dos indicadores de cobertura e atendimento. É importante ressaltar que a área atendível pode ser alterada com a inclusão de novas áreas, que possuam as condições de adensamento urbano necessárias à prestação eficiente e sustentável dos serviços, refletindo a dinâmica de uso e ocupação do solo, sempre que os contratos forem repactuados. Na Figura 12 é possível visualizar graficamente os conceitos de atendimento, cobertura e ligações factíveis.

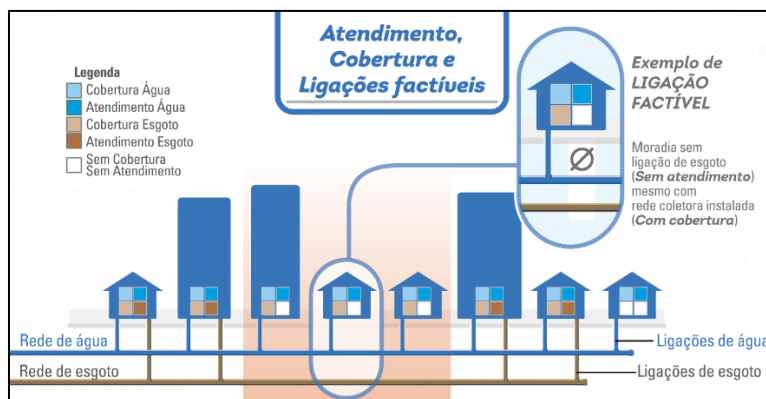


Figura 12 – Conceito de atendimento, cobertura e ligações factíveis
Fonte Sabesp (2016)

Em decorrências das diversas situações relacionadas à cobertura e atendimento recomenda-se considerar as premissas estabelecidas na Tabela 6.

Tabela 6 – Responsabilidade da Cobertura e Atendimento

Situação	Responsabilidade
Cobertura em área urbanizada regular (Cidade Formal).	Concessionária
Cobertura em área urbanizada irregular (Cidade Informal).	Prefeitura + Concessionária
Atendimento: ação de obrigar o domicílio a se conectar a rede implantada.	Prefeitura

Fonte Autores (2018)

Na definição de indicadores de cobertura utiliza-se a razão entre todas as economias com disponibilidade do serviço sobre os domicílios totais da área atendível. O resultado poderá ser ajustado contratualmente entre a concedente e a concessionária como meta para um período estabelecido, conforme Figura 13.

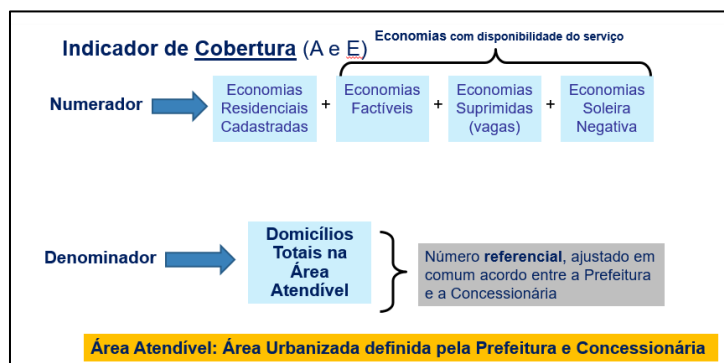


Figura 13 – Fórmula de Cálculo para Indicadores de Cobertura
Fonte Autores (2018)



Já o indicador de atendimento será calculado na razão direta entre as economias residenciais cadastradas com os domicílios totais na área atendível, conforme apresentado na Figura 14.

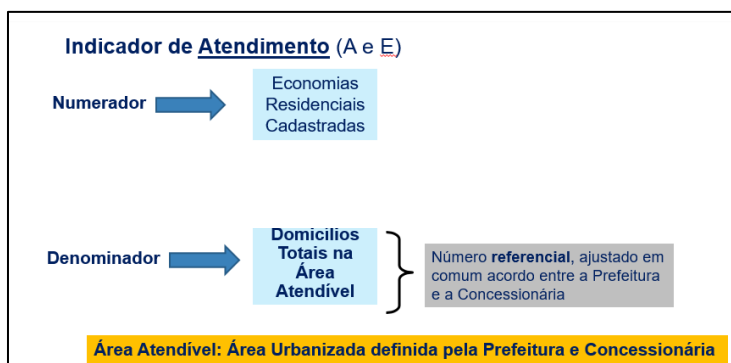


Figura 14 – Fórmula de Cálculo para Indicadores de Atendimento
Fonte Autores (2018)

Gestão

Em uma amostra de 179 empresas que adotam o MEG, que foram comparadas às demais organizações pertencentes aos seus segmentos de atuação num período entre 2000 e 2009, foi possível evidenciar, a partir dos demonstrativos financeiros, desempenho superior em termos de faturamento, lucro e receita. (FNQ, 2011).

No caso da análise das empresas de saneamento, objeto desse estudo, percebe-se que todas adotam algum tipo de modelo de gestão que permita o desenvolvimento de práticas de gestão voltadas para a obtenção de resultados quantificáveis, comparáveis e que demonstrem a curva de aprendizado da organização. Tais modelos induzem a busca por excelência com percepção do ambiente empresarial e do atendimento dos requisitos das partes interessadas e da sociedade e que promovem a sustentabilidade financeira.

Nem sempre é possível participar formalmente dos prêmios de qualidade da gestão, entretanto entender os modelos, realizar um diagnóstico comparando a situação atual com o modelo proposto produzirão resultados que induzirão as empresas a prosseguirem avançando na modernização de seus processos de gestão.

A Tabela 7 apresenta os programas que adotam o modelo de excelência de gestão e o principal programa de excelência em gestão na área de saneamento

Tabela 7 - Programas de Qualidade da Gestão que adotam o MEG

Abrangência	Programa	Prêmio
Nacional	Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)	Prêmio da Nacional da Qualidade (PNQ)
Saneamento	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES	Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento - PNQS
Norte	Programa Qualidade Amazonas (PQA)	Prêmio Qualidade Amazonas
Nordeste	Movimento Alagoas Competitivo	Prêmio Estadual da Qualidade Alagoas
	Bahia Competitiva	Prêmio Gestão Qualidade Bahia
	Programa Paraíba da Qualidade (PPQ)	Prêmio Paraíba da Qualidade
	Programa Pernambucano da Qualidade (PROPEQ)	Prêmio da Qualidade e Gestão Pernambuco
	Movimento Competitivo Sergipe (MCS)	Prêmio de Excelência Sergipe
Centro-Oeste	Programa Mato-Grossense da Qualidade - QUALI-MT	Prêmio QUALI-MT
	Movimento MS Competitivo	Prêmio Qualidade da Gestão MS
	Movimento Goiás Competitivo	

Continua



Tabela 7 - Programas de Qualidade da Gestão que adotam o MEG - continuação

Abrangência	Programa	Prêmio
Sudeste	Programa de Competitividade Sistêmica do Estado do Espírito Santo (COMPETE-ES)	Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES)
	Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade (PMQP)	Prêmio Mineiro da Qualidade
	Programa Qualidade Rio	Prêmio Qualidade Rio
	Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG)	Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão (PPQG)
Sul	Movimento Paraná Competitivo (MPC)	Prêmio Paranaense em Qualidade e Gestão
	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade	Prêmio Qualidade Rio Grande do Sul
	Movimento Catarinense para Excelência (ExcelênciaSC)	

Fonte: FNQ (2017)

Os custos de implantação e manutenção são baixos e facilmente absorvidos e produzem resultados em médio prazo.

A busca pelas certificações ISO induz as organizações a se adequarem as normas técnicas e legais e seguir padrões definidos na busca da satisfação dos clientes, entretanto os custos de implantação e adequação são mais elevados e uma decisão de descontinuidade com perda de certificação pode trazer impactos negativos para a imagem da organização.

Planejamento

Os modelos de gestão, MEG e ISO, têm direcionado as organizações para a prática do planejamento estratégico, considerando análise de contexto, formulação e implementação de estratégias e análise de desempenho. Foi observado que as empresas de saneamento da amostra pesquisada utilizam os métodos e ferramentas tradicionais para a realização do planejamento estratégico, conforme Figura 2. Entretanto sempre há o risco de o planejamento estratégico se tornar uma rotina ou apenas um evento que tenha como objetivo principal imbuir o sentimento de participação entre os colaboradores e demais partes interessadas. Segundo o Boston Consulting Group (BCG, 2013), empresas grandes por vezes engajam muitos empregados no ciclo de planejamento anual resultando em custos que chegam a dez vezes o custo direto do departamento de planejamento. Ainda segundo o BCG (2013), planos estratégicos estão se tornando cada vez menos úteis conforme eles se tornam maiores, grande quantidade de horas tem sido utilizada na produção de gráficos sofisticados e capas bonitas e não em análises produtivas.

Para que o planejamento estratégico possa preparar a organização para atender a todos os requisitos a que esteja sujeita é importante que o planejamento: seja possível de realização, seja revisto regularmente, tenha metas quantificadas que sejam acompanhadas sistematicamente por meio de reuniões de análise crítica, que devem dar o devido redirecionamento nos casos de desvios dos objetivos planejados.

Cabe destacar que as constantes transformações dos municípios nos quais a empresa de saneamento atua devem ser consideradas para o realinhamento do planejamento e, portanto, deve ser permanente a busca de soluções, métodos e ferramentas de planejamento para capturar essa visão externa e permitir um reposicionamento.

Conhecer soluções bem-sucedidas que demais empresas do setor de saneamento e até mesmo de concorrentes utilizam é uma alternativa para inovar o processo de planejamento. A Tabela 8 apresenta práticas de planejamento de empresas nacionais e multinacionais.

O nível de exigência, no que se refere à prestação de serviços de saneamento é cada vez maior justificando a adoção de estratégias que contribuam para a melhoria dos serviços com a sustentabilidade financeira necessária.

Iniciar e manter um processo regular de planejamento estratégico propicia uma organização mais competitiva e dinâmica em sua gestão, com definição de objetivos claros e processos bem estabelecidos.



Tabela 8 – Práticas de Planejamento de Grandes Empresas

Empresa	Prática
CEMIG	Teste de Relevância: procedimento utilizado anualmente para captar expectativas, com a máxima amplitude e profundidade possíveis, das partes interessadas que estão nas áreas de influência. Ele determina os assuntos que deverão balizar os sistemas de gestão da Empresa.
PETROBRÁS	Sistemática de projetos de investimento: os novos projetos precisam ser submetidos para aprovação considerando a avaliação econômica em três cenários de longo prazo, inclusive o cenário de mais rápida transição.
QANTAS	Desconstrução: antecipou com sucesso discontinuidades de mercado e criou novas oportunidades lançando empresa área de baixo custo (<i>destroy your business</i>).
L'oréal	<i>Confrontation Room</i> : Reuniões semanais nas quais gerentes de produto apresentam seus planos ao CEO e Diretoria. Benefícios: captura de sinais do mercado, exposição a problemas operacionais e dos times e coerência entre o alto time de liderança com as decisões operacionais.

Fonte: Autores

As metas definidas pelo controlador público precisam atender as necessidades da sociedade e, ainda, serem efetivas nas ações e planos. Entretanto há o desafio da temporalidade do controlador, que devido aos mandatos eletivos, demandam mudanças constantes dos gestores das empresas de saneamento, e conforme a conjuntura, as possíveis alterações da estrutura administrativa, coloca em risco o planejamento, com consequente descontinuidade das ações e planos. Com a falta de um planejamento, as rotinas de trabalho passam a ser definidas conforme as demandas de serviços.

A importância do planejamento estratégico de médio e longo prazo nas empresas de saneamento torna-se mais importante, porque esta deve estar preparada para atender aos contratos de programa firmados com os municípios concedentes, atender as perspectivas do crescimento populacional com consequente previsão legal para a universalização dos serviços de saneamento. Planos de curto e médio prazo não são capazes de suprir estas demandas.

Os controladores devem acompanhar e ter conhecimento das estratégias e planos em desenvolvimento, bem como os requisitos legais aplicáveis, para que possam providenciar os recursos orçamentários necessários. Na limitação orçamentária é comum adotar as seguintes práticas: rever as estratégias e metas ou buscar recursos em outras fontes para atender todas as estratégias e planos considerados prioritários. Manter estratégias e planos sem os recursos necessários inviabilizam o processo e reduzem a credibilidade do planejamento estratégico. Alocar recursos aumentando o nível de endividamento sem o retorno necessário comprometem a sustentabilidade financeira da organização. Há, portanto, a necessidade de prever no planejamento outras formas de atender as demandas com operações por meio de novos negócios, parcerias e abertura de capital, considerados neste estudo.

Concessão à Iniciativa Privada

Entre as soluções para resolver a ineficiência em gerir os serviços de saneamento a concessão para a iniciativa privada é uma alternativa. No Brasil, em 2017, dos 5.570 municípios com contratos de concessão de água e esgoto, 245 eram operados pela iniciativa privada.

Entretanto nos últimos anos ocorreram 77 reestatizações que trazem lições que devem ser observadas no momento de concessão dos serviços de saneamento. Os riscos para os municípios sem força política diante de grandes empresas transnacionais devem ser considerados.

Segundo o site Water Remunicipalisation Tracker (2017) entre 2000 e 2015 foram identificados 235 casos de remunicipalização de sistemas de água, abrangendo 37 países e afetando mais de 100 milhões de pessoas.

De acordo com a Unidade Internacional de Pesquisa de Serviços Públicos (PSIRU, 2012) as iniciativas de reestatização ocorreram pelo não cumprimento de metas e compromissos firmados nos contratos, além de falta de transparência e dificuldade de monitoramento das atividades pelo poder público.

“Experiência direta com problemas comuns da administração privada da água — da falta de investimentos em infraestrutura, a



umentos tarifários a riscos ao meio ambiente — convenceu comunidades e autoridades de que o setor público está mais bem posicionado para fornecer serviços de qualidade a cidadãos e promover o direito humano à água” (PSIRU, 2012).

Outro estudo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Rio) “Privatização de Companhia Estadual de Saneamento: A Experiência Única do Tocantins – Lições para Novos Arranjos com a Iniciativa Privada” (FGV, 2017) aponta ineficácia da regulação dos contratos e identifica que “os municípios de pequeno porte são os mais prejudicados, por serem menos lucrativos, terem pouco apoio do estado, baixa capacidade técnica e dificuldade política para negociar com o prestador dos serviços de saneamento”.

Uma alternativa a privatização é a abertura de capital com a chamada de investidores mantendo o controle do Estado. Estes são os casos da SABESP, COPASA e SANEPAR em que o governo estadual manteve o controle. Com a venda das ações há entrada de recursos que podem ser investidos na empresa de saneamento e outras demandas governamentais.

A abertura de capitais também insere a empresa sob a supervisão da Comissão de Valores Mobiliários que visa proteger os investidores de valores mobiliários contra emissões fraudulentas, atos ilegais de administradores e acionistas controladores das companhias abertas ou de administradores de carteiras, assegurar o acesso público a informações sobre o mercado de valores mobiliários e as empresas e assegurar a observância de práticas comerciais equitativas.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em um país de dimensões continentais, segundo o SNIS (2016), trinta e cinco milhões de pessoas não possuem acesso ao serviço de água tratada, cem milhões não tem serviço de coleta de esgotos com consequente lançamento anual na natureza de um bilhão e duzentos milhões de metros cúbicos de esgotos. Ainda segundo o PLANSAB (2013) serão necessários trezentos e três bilhões de reais para universalizar o atendimento de água e esgotos nos próximos vinte anos.

A sustentabilidade necessária para as empresas públicas de saneamento para atender ao quesito de universalização, portanto, vai além da descrição do Relatório Brundtland (ONU, 1987) que define sustentabilidade como a ação de prover as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras em garantir suas próprias necessidades, um viés claramente ambiental e social, é imprescindível a sustentabilidade financeira que é uma realidade de situação equilibrada que garanta a capacidade de sustentar projetos de longo prazo e consiga cumprir a sua missão e visão.

Para alcançar estes objetivos é importante avaliar seriamente a aplicabilidade dos temas tratados neste estudo referentes a regras para o atendimento da universalização, a adoção métodos e ferramentas para um planejamento estratégico sistêmico e aplicação de modelos de gestão que contribuam para a qualidade das ações e decisões organizacionais.

Em face de temporalidade dos controladores públicos das empresas de saneamento, torna-se imprescindível: a celebração formal de longo prazo dos contratos de programa que tenham regras que permitam a sustentabilidade financeira, o cadastro de todas as intenções de investimentos e o estabelecimento de um sistema para a priorização que leve em consideração as variáveis consideradas relevantes para o atendimento das demandas dos poderes concedentes em consonância com os interesses das demais partes interessadas.

Há limitações deste estudo que impedem uma análise mais profunda das dificuldades reais das empresas de saneamento em face de metodologia exploratória baseada em bibliografia e documentos, e, portanto, em estudos futuros sugerem-se outras metodologias que consigam entender a atuação e problemas destas organizações.

Ainda como recomendação sugere-se o estudo ampliado de outras implementações aplicáveis à área de saneamento como Parceria Pública Privada – PPP, Sociedade Para fins Específicos – SPE, sistema de parcerias com iniciativa privada para concessão dos serviços de saneamento, métodos de planejamento como análise baseada em Valor, Raridade, Imitabilidade e Organizacional – VRIO e aprofundamento do *benchmarking* de práticas de planejamento e gestão com empresas de grande porte.



Bibliografia

1. ABES. Relatório de Gestão das Candidatas. **Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento**, 2016. Disponível em: <<http://abes-dn.org.br/pnqnews/rgs-das-candidatas/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
2. ARUP. **inDepth Water Year Book**, 2015. Disponível em: <<http://www.indepthwateryearbook.com/indepth-water-yearbook>>. Acesso em: 25 abr. 2018.
3. BCG. Perspectivas do BCG sobre planejamento estratégico, 2013. Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3863867/mod_resource/content/0/BCG%20Metodo-Planejamento%20Estrat%20C3%A9gico-SAO-EP-19Abr13.pdf>. Acesso em 01 de mar. 2018.
4. BRASIL. Lei n. 11.445, de 5 de jan. de 2007. **Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico**, Brasília,DF, jan 2007.
5. CEDAE. **Relatório da Administração**, 2016. Disponível em <http://www.cedae.com.br/portals/0/ri_cedae/financeiras/demonstracoes_financeiras/demonstracoes_financeiras_padronizadas/demonstracoesfinanceiras_2016.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.
6. COPASA. **Relatório de Sustentabilidade**, 2016. Disponível em <http://www.mzweb.com.br/copasa/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=6BB33E5B-42C6-423C-87E0-AA779A3B90A7>. Acesso em: 20 jan. 2018.
7. EMBASA. **Relatório da Administração**, 2016. Disponível em <<http://saneamentobasico.com.br/img-materias/embasa-2015.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2018.
8. DEEPASK. **Ranking de países pelo percentual da população com saneamento básico**. DeepAsk, 2012. Disponível em: <<http://www.deepask.com/goes?page=Veja-ranking-de-paises-pelo-percentual-da-populacao-com-saneamento-basico>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
9. EXAME. Melhores e Maiores - **As 500 maiores empresas do Brasil**, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/500-maiores-empresas/>>. Acesso em: 20 fev. 2018.
10. FGV. Privatização de Companhia Estadual de Saneamento: **A experiência única do Tocantins**. **Biblioteca FGV**, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18345/Paper_Saneatis.pdf>. Acesso em: 01 maio 2018.
11. FNQ. Empresas usuárias do MEG tem melhor desempenho financeiro. **FNQ Notícias**, 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/empresas-usuarias-do-meg-tem-melhor-desempenho-financeiro;>>. Acesso em: 01 maio 2018.
12. FNQ. Programas Estaduais. **Rede QPC**, 2017. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/parcerias/programas-estaduais>>. Acesso em: 20 fev. 2018.
13. FNQ. **Modelo de Excelência da Gestão**, 2018. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-escelencia-da-gestao>>. Acesso em: 03 abr. 2018.
14. KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998
15. OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
16. ONU. Report of the World Commission on Environment and Development: **Our Common Future**, 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.
17. PEREIRA, M. **SABESP: Rumo ao Futuro**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.
18. PLANSAB. **Plano Nacional de Saneamento Básico**, 2013. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/processos/AECBF8E2/Plansab_Versao_Consehos_Nacionais_020520131.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2018.



19. PSIRU. Remunicipalisation of public services in Europe. **Public Services International Research Unit**, 2012. Disponível em: <http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/dh-remunicipalisation_presentation-ppt.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2018.
20. SABESP. **Relatório de Sustentabilidade**, 2016. Disponível em: <http://site.sabesp.com.br/site/uploads/file/sociedade_meioamb/relatorio_sustentabilidade_2016.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.
21. SABESP. Mapa Estratégico. **Relações com Investidores**, 2017. Disponível em: <<http://www.sabesp.com.br/CalandraWeb/CalandraRedirect/?temp=4&proj=investidoresnovo&pub=T&db=&docid=B8E8FCF437413CBA83257723004C2D2F&docidPai=1698C08F24239E5A8325768C00517EF8&pai=filho0&filho=neto-1>>. Acesso em: 16 mar. 2018.
22. SABESP. Distribuição do Capital Social. **Relações com Investidores**, 2018. Disponível em: <<http://www.sabesp.com.br/CalandraWeb/CalandraRedirect/?temp=4&proj=investidoresnovo&pub=T&db=&docid=1C3C5C495E396CD0832570DF006A4017&docidPai=1698C08F24239E5A8325768C00517EF8&pai=filho4&filho=neto-1>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
23. SABESP. Premiações. **Relações com Investidores**, 2018. Disponível em: <<http://www.sabesp.com.br/CalandraWeb/CalandraRedirect/?temp=4&proj=investidoresnovo&pub=T&db=&docid=5CEB207F9973FC528325719A005B1117&docidPai=1698C08F24239E5A8325768C00517EF8&pai=filho5&filho=neto-1>>. Acesso em: 10 jan. 2018.
24. SANEPAR. **Relatório da Administração**, 2016. Disponível em <<http://site.sanepar.com.br/institucional/mapa-estrategico>>. Acesso em: 13 fev. 2018.
25. SANEPAR. Princípios e Valores. **Mapa Estratégico**, 2017. Disponível em: <<http://site.sanepar.com.br/institucional/mapa-estrategico>>. Acesso em: 11 fev. 2018.
26. SANTOS, E. F. ET AL. **Indicadores Empresariais**. SABESP. São Paulo. 2018.
27. SELLTIZ, C.; ET AL. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.
28. SNIS. **Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos**, 2016. Disponível em <<http://www.snis.gov.br/diagnostico-agua-e-esgotos/diagnostico-ae-2016>>. Acesso em 14 jan. 2018.
29. STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.
30. TRATA BRASIL. Saneamento e Saúde **Ranking do Saneamento 2017**, 23 mar. 2017. Disponível em: <http://www.confrea.org.br/media/palestra_scazufca_2017.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.
31. WATER REMUNICIPALISATION TRACKER. **Remunicipalisation wave**, 2017. Disponível em: <<http://remunicipalisation.org/front/page/home>>. Acesso em: 13 mar. 2018.