



Relatório de Gestão

Iberoamericano de Qualidade 2013

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp
Unidade de Negócio Sul - MS

Rua Graham Bell, 647
Alto da Boa Vista - São Paulo
São Paulo - Brasil
04737-040
Inscrição em 05/03/2013



Índice

Apresentação da Organização	I
Glossário	A
Liderança e Estilo da Gestão	1
Estratégias	14
Desenvolvimento das Pessoas	29
Recursos e Associados	41
Processos e Clientes	57
Resultados para Clientes	69
Resultados do Desenvolvimento das Pessoas	72
Resultados de Sociedade	75
Resultados Globais	77



REGRAS DE LEITURA DO RELATÓRIO DE GESTÃO:

Com o objetivo de facilitar a leitura deste relatório, foram estabelecidas algumas convenções, descritas na sequência:

- As palavras e conceitos constantes do glossário estão grafados em negrito e as palavras estrangeiras em itálico;
- Sempre que houver sigla, as mesmas serão antecedidas das palavras que as originam na primeira vez em que aparecerem em cada critério, para compreensão de seu significado;
- Os subitens estão numerados para facilitar a referencia cruzada, (exemplo: 1.a.1, 1.a.2, etc., depois 1.b.1, 1.b.2 e assim por diante);
- As figuras e tabelas são sequenciais, com a numeração do critério seguida de outro número, em ordem crescente (ex:1.1, 1.2, 1.3 etc.).
- As datas em parêntesis designam o ano de início da prática. Exemplo: Modelo de Gestão de Pessoas por Competências (2000).

P) APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**A) A Organização**

A **Unidade de Negócio - UN** Sul, doravante denominada MS, é uma **UN** da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo S/A – Sabesp. É subordinada à Diretoria Metropolitana – M, e sediada à Rua Graham Bell, 647, no bairro Alto da Boa Vista, em São Paulo/Brasil. A MS é gerida como núcleo independente de resultados sociais e econômico-financeiros, com autonomia para a tomada de decisões e orientada por diretrizes corporativas e políticas institucionais, alinhadas à Missão, Visão e estratégia da empresa. O relacionamento entre a MS e a Alta Administração - AA da Sabesp ocorre por meio da Diretoria Metropolitana - M, que leva as demandas ao Conselho de Administração da empresa em reuniões quinzenais.

A Sabesp foi criada em 1973, a partir da fusão das seis empresas que operavam o sistema de saneamento no Estado. Em 1995, como resultado de um audacioso projeto de modernização, caracterizado pela descentralização de atividades e profissionalização dos empregados, foram criadas 16 **UN** na Sabesp, atuando com base nas Bacias Hidrográficas e vinculadas a uma AA. Com patrimônio líquido de 11,4 bilhões, a Sabesp está presente em 363 dos 645 municípios de São Paulo, sendo responsável pela construção e operação de sistemas de água, esgotos e efluentes industriais de 27,5 milhões de pessoas, o que corresponde a aproximadamente 70% da população urbana do Estado de São Paulo. A Sabesp fornece água no atacado para seis municípios da Região Metropolitana de São Paulo - RMSP e está entre as maiores empresas de saneamento do mundo, sendo a 5ª maior empresa em número de clientes. (Fonte: *Pinsent Masons – Water Yearbook*, 2008/2009). A Sabesp é uma empresa de economia mista e tem como principal acionista o Governo do Estado de São Paulo, com 50,3% das ações. A Companhia abriu seu capital em 1994 e possui 100% de ações ordinárias. Em 2002, tornou-se a primeira empresa de economia mista a aderir ao Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo - Bovespa (22,6%), o segmento de mais alto nível de governança corporativa do Brasil. Simultaneamente, passou a ter suas ações listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque – NYSE (27,1%).

A MS atua em sete municípios da RMSP, com distribuição de água, coleta de esgotos e execução de serviços ao cliente. É responsável pela distribuição de 13,4 m³/seg de água tratada para aproximadamente 3,6 milhões de pessoas, com índice de atendimento de esgoto de 82,4%. É possível verificar o porte da MS pela extensão das redes de água e esgotos, cuja somatória equivale à distância (12.863 km), possuindo 922.132 ligações de água e 706.039 ligações de esgoto. No ano de 2012, a receita operacional líquida da MS foi de R\$ 1.100.557.542 representando 10,63% da receita operacional líquida da Sabesp.

Na MS, Força de Trabalho - **FT** é a denominação dada internamente aos empregados. A contratação da **FT** é realizada de forma corporativa por meio de concurso público. Os empregados são contratados pelo regime da **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT** e somam no total 898 pessoas. Desde março de 2007, o cargo de principal executivo da MS é exercido pelo Engenheiro Roberval Tavares de Souza, profissional de carreira da Sabesp, que iniciou sua trajetória na carreira técnica em 1992. Pós-graduado em Saúde Pública e Gestão Empresarial têm sua gestão pautada na ética e na liderança participativa.

.B) Clientes e Mercado

O mercado de atuação da MS é definido pela Alta Administração - AA da Sabesp, conforme concessões dos municípios e bacias hidrográficas. Este mercado é constituído por clientes atuais (3.600 milhões), potenciais e clientes de concorrentes que necessitam de serviços, água potável distribuída e coleta de esgoto, e que estão situados região sul da cidade de São Paulo, sendo atendidos pelas bacias hidrográficas Billings e Guarapiranga.

A MS atua num mercado competitivo, e mantém negociação com os municípios não operados pela Sabesp, localizados na bacia hidrográfica Billings-Tamanduateí: Mauá, Diadema, São Caetano e Santo André. Considerando que o abastecimento de água e a coleta de esgoto são serviços essenciais à vida, a MS estrategicamente definiu como clientes-alvo todas as pessoas físicas, jurídicas e os municípios operados em sua área de atuação.

A Participação de Mercado da MS está dividida em: Sabesp/MS (67,16%), Semasa/Santo André (13,51%), Ecosama/Mauá (8,24%), Saned/Diadema (7,28%), DAE/São Caetano do Sul (3,16%), Poços Perfurados/Caminhão Pipa ou ETE Compacta (0,10%).

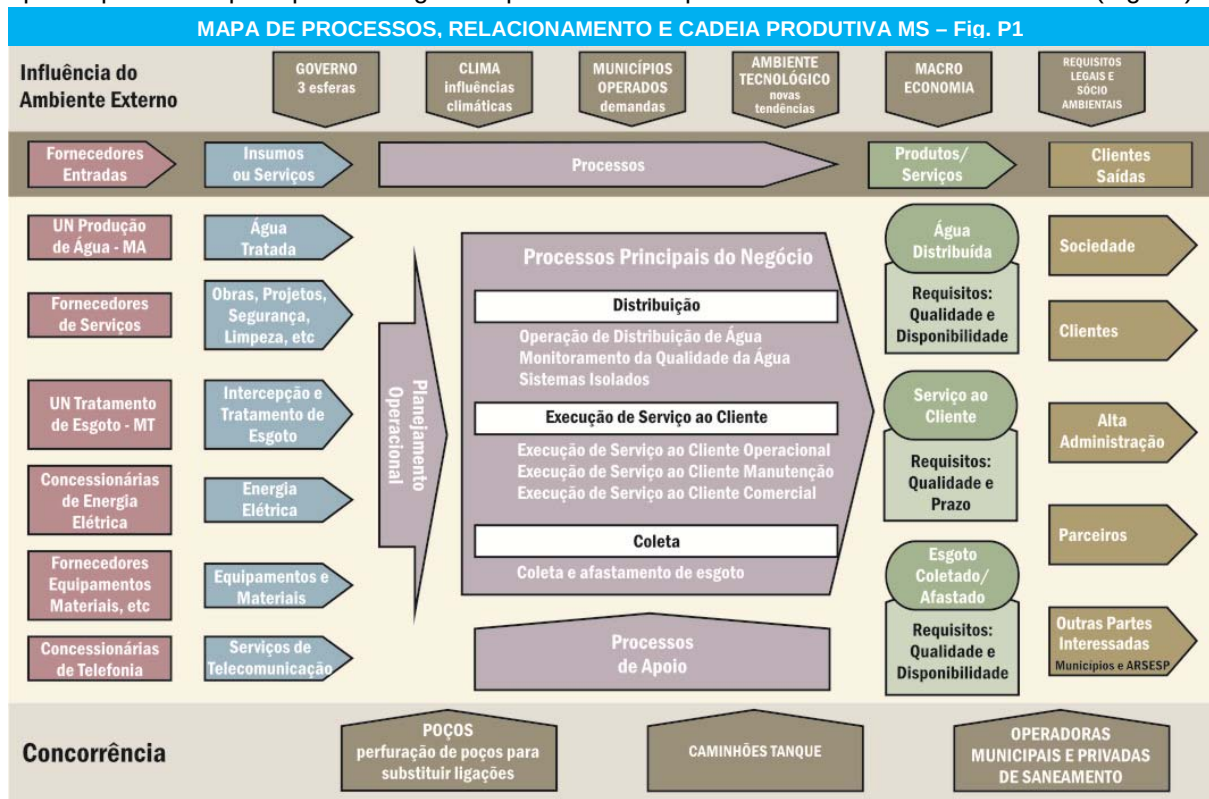
A principal fonte de receita direta da MS decorre do cliente grande consumidor, que representa 20,15% do seu faturamento.

É relevante esclarecer que 78% do território atendido pela MS está localizado em Área de Proteção de Mananciais - APM.

C) Produtos e Processos

O Mapa de Processos (Fig.P.1) apresenta os processos, os públicos com os quais a MS se relaciona e sua cadeia produtiva.

Os principais produtos comercializados pela MS são: distribuição de água, serviço ao cliente e coleta de esgoto, sendo que os processos principais do negócio e processos de apoio estão detalhados no critério 5 (Fig.5.2).



D) Fornecedores e Insumos

A Unidade de Negócio de Produção de Água da Metropolitana - MA e a Unidade de Negócio de Tratamento de Esgotos da Metropolitana - MT são os principais fornecedores internos da MS. A gestão do fornecimento de energia elétrica é realizada pela Superintendência de Desenvolvimento Operacional – TO, sendo que a gestão do consumo da MS é feito pela Divisão de Eletromecânica – MSEL. Os serviços de telecomunicação da Telefônica são monitorados pela Superintendência de Tecnologia da Informação – CI, sendo a gestão deste recurso é realizada pela célula de Tecnologia da Informação - MSD15. As contratações de obras, serviços e a aquisição de materiais e equipamentos seguem a Lei Federal 8666/93, atualizada pela Lei de Licitações 9648/98, que regulamenta as negociações com os fornecedores.

E) Sociedade

As comunidades da área de atuação da MS caracterizam-se por alguns núcleos de alto poder aquisitivo e amplas áreas com população carente e ocupações desordenadas ou irregulares (inclusive às margens de mananciais), ligações clandestinas de água e destinação irregular de esgoto. Os potenciais impactos negativos que os produtos, processos e instalações podem causar nas comunidades e sociedade, estão relacionados à descontinuidade do abastecimento, perda de água na distribuição em decorrência de vazamentos, consumo de recursos naturais, poluição de corpos d'água, extravasamento de esgotos, além de outros fatores detalhados no critério Recursos e Associados. Para prevenir ou minimizar estes impactos, além da padronização e controle de seus processos, certificados em 2006 pela Norma NBR ISO 9001:2008, a MS, em conjunto com as áreas corporativas da Sabesp e órgãos governamentais, conduz ações como: Programa de Despoluição do Rio Tietê - PDT, Programa Córrego Limpo (Municipal), Planos Integrados Regionais – PIR, entre outros.

F) Parceiros

Parceiros, conforme definição da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ é a atuação complementar entre duas ou mais organizações, visando agregar valor aos clientes e à sociedade. As parcerias e alianças potencializam competências, relações com clientes e sociedade, integram as partes e promovem o crescimento mútuo: *Japan International Corporation Agency* - JICA, parceria para desenvolvimento e disseminação do conhecimento tecnológico, cujo valor agregado pode ser mensurado por meio dos Programas Redução de Perdas e a Troca de Conhecimento Tecnológico; Programa Córrego Limpo, um programa municipal que ocorre em parceria com a Sabesp para despoluição e limpeza das águas em margens em 100 córregos paulistanos, cujo valor agregado é a responsabilidade ambiental e despoluição de corpos d'água, contribuindo com a diminuição do índice de mortalidade infantil; Programa Vida Nova, programa Municipal em parceria com a Sabesp para estruturação e recuperação urbana, nas áreas das sub-bacias Billings, Guarapiranga, Alto Tietê - Cabeceiras, Juqueri-Cantareira e Alto e Baixo Cotia; Fornecedores, parceria no compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias,

agregando valor para a cadeia e mercado e Comgás, tratamento das ocorrências, atualização das informações para minimizar impactos aos clientes e prevenir acidentes.

G) Concorrência e Ambiente Competitivo

São consideradas concorrentes da Sabesp, as concessionárias públicas de saneamento. Podem também ser classificadas como concorrentes da Sabesp, as empresas de soluções ambientais, perfuradoras de poços artesianos e distribuidoras de água potável por meio de caminhões-tanque, que são empresas privadas. No setor de coleta e tratamento de esgoto, a incidência de concorrentes é significativa nos Grandes Consumidores, porém em menor proporção, considerando a inviabilidade técnica e o alto custo de implantação de um sistema. A qualidade do produto água e do serviço de coleta e tratamento de esgoto garantem à MS diferenciação e vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

H) Outros Aspectos Relevantes e Estratégicos

Os principais desafios estratégicos são: atuar em áreas com uso e ocupação desordenada do solo – APM, Incremento de Volume Faturado, Redução de Perdas de Volume de Água e Geração de Valor Agregado.

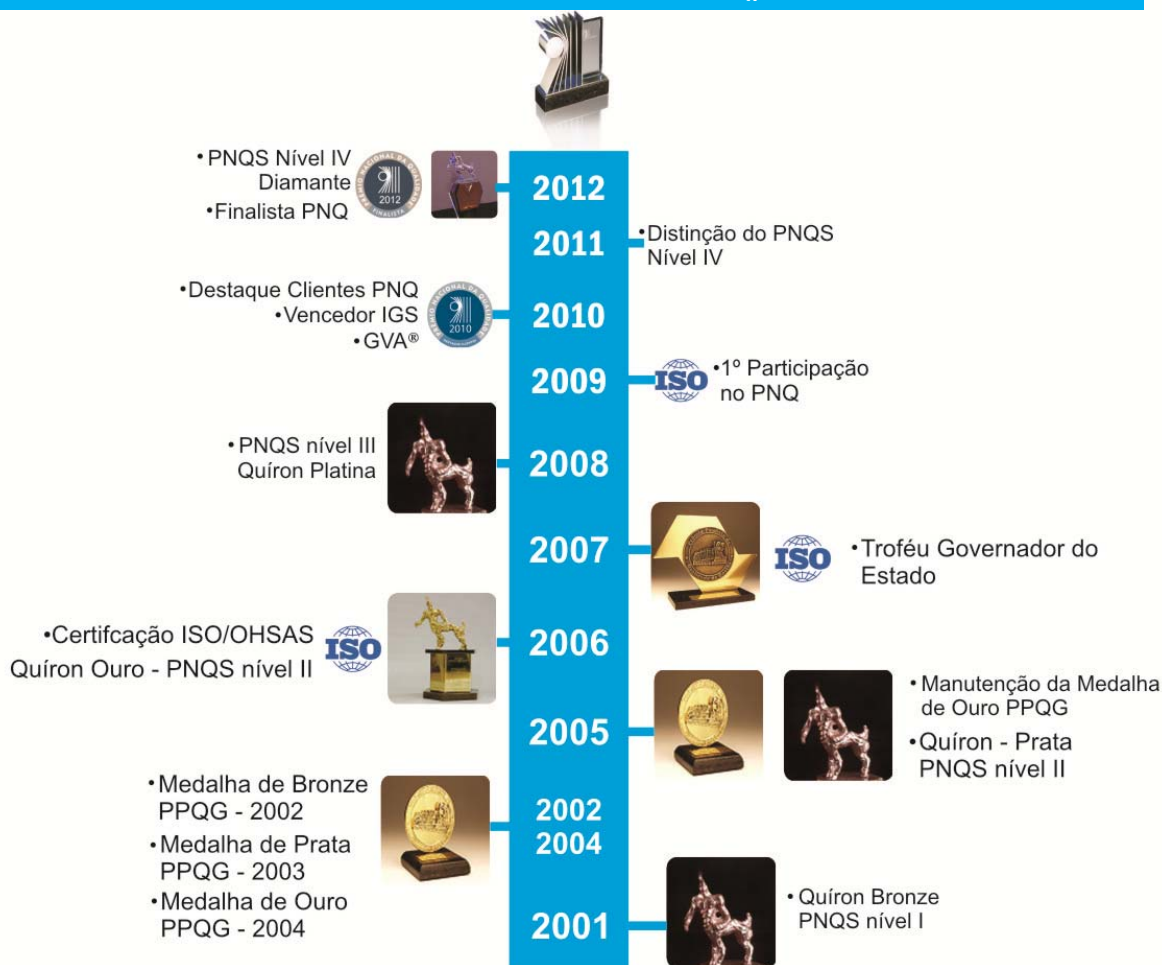
Em razão de se tratar de uma empresa de economia mista, com controle acionário pelo Governo do Estado, a MS está sujeita aos requisitos legais específicos que impactam no negócio, tais como: mudança de governo; Decreto Tarifário; Lei de Licitações - Lei 8666/93, no que se refere aos processos de seleção de fornecedores, aquisição de materiais e contratação de serviços, além do atendimento ao artigo 37º da Constituição Federal que orienta o processo de contratação de pessoal através de concurso público, Lei 11445/07 que estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico e leis estaduais 12.292/06 e 1.025/07 que possibilitam a ampliação da área de atuação da Sabesp nos mercados nacional e internacional.

O ano de 2008 foi marcado pelo início da atuação efetiva da **Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo - ARSESP**, criada pela Lei Estadual Complementar 1.025 de 2007. A regulação externa é uma das principais alterações introduzidas pelo novo marco regulatório do setor de saneamento, em vigor desde a sanção da Lei Federal 11.445 de 2007 e que fornece as diretrizes nacionais para Saneamento Básico.

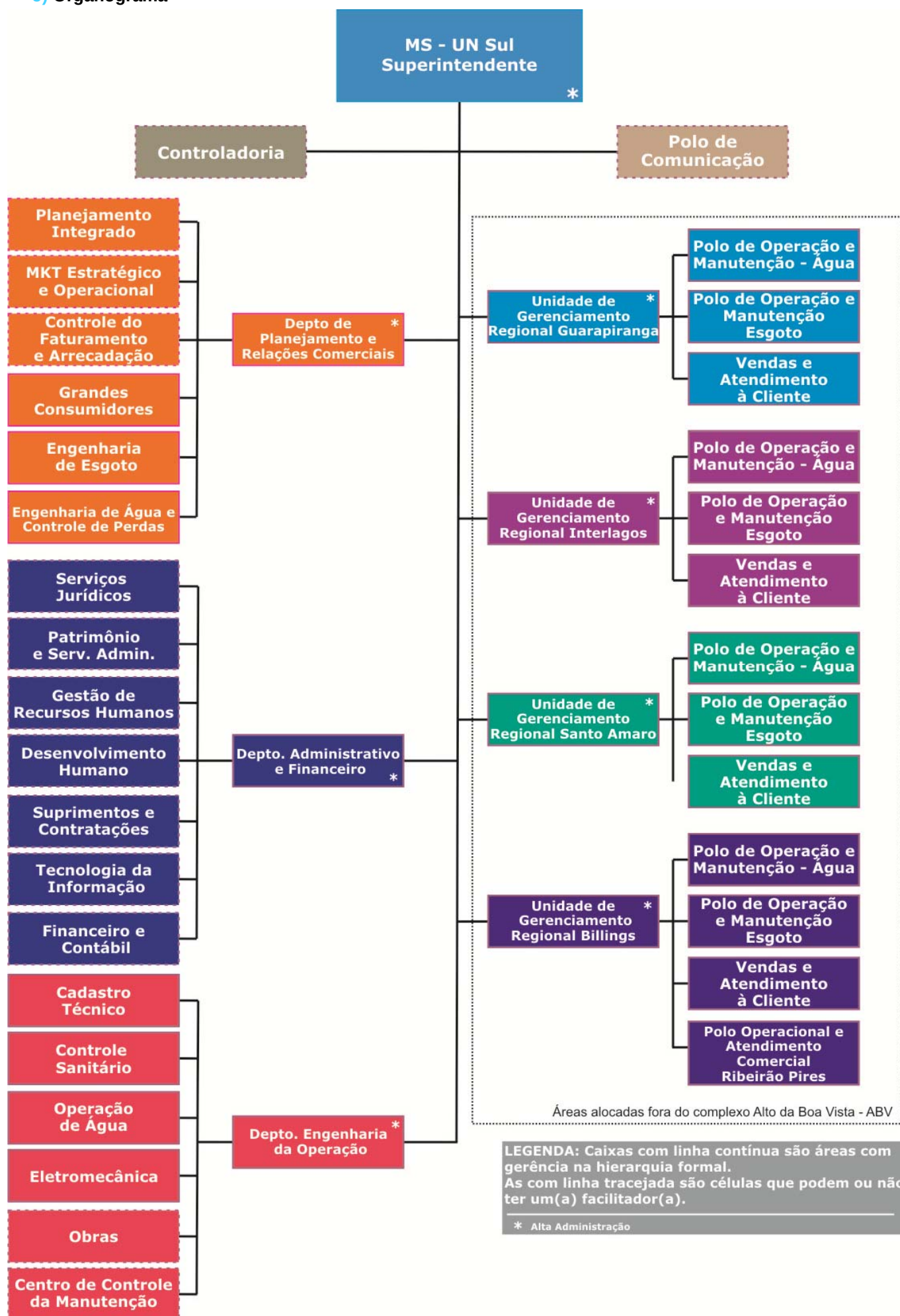
I) Histórico da Busca da Excelência

Em 1993, a Sabesp criou a Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade - CR, com o objetivo de fomentar as ações voltadas à excelência da gestão. Em 1996, a Sabesp instituiu o Comitê de Redesenho Organizacional para estabelecer a política de qualidade da Sabesp e iniciar o redesenho dos principais processos empresariais. Anualmente, desde 2001 a MS vem implementando as diretrizes corporativas e desenvolvendo ações próprias para o aprimoramento da qualidade da gestão. A trajetória contínua da excelência fez com que em 2010, a MS fosse reconhecida pela FNQ, como “Destaque no Critério Clientes” e como Finalista em 2012 (Fig. P.2).

HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA – Fig. P2



J) Organograma



GLOSSÁRIO

Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo - ARSESP: Entidade autárquica, vinculada à Secretaria de Energia do Estado de São Paulo, criada pela Lei Complementar 1.025, de 07/12/2007, regulamentada pelo Decreto 52.455, de 07/12/2007, para regular, controlar e fiscalizar, no âmbito do Estado, os serviços de gás canalizado e, preservadas as competências e prerrogativas municipais, de saneamento básico de titularidade estadual.

Alta Administração - AA: denominação dada ao grupo composto pelos diretores (inclusive o diretor presidente) assessores e superintendentes no âmbito corporativo. Na MS, é composto pelos departamentos e superintendente.

Autoridade Funcional: área da organização que dá diretrizes às demais para o bom andamento dos processos, face a organização por processos e não meramente hierárquica.

Estado da Arte: Expressão utilizada para caracterizar uma prática de gestão que se destaca como referência no setor de atuação da organização, considerando-se o seu perfil.

Consolidação das Leis do Trabalho - CLT: é a legislação que rege as relações de trabalho, individuais ou coletivas.

Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA: é o órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional de Meio Ambiente, instituído pela Lei 6.938/81, que dispõe sobre a Política Nacional de Meio Ambiente.

Contrato de Demanda Firme: modelo de Contrato específico para Grandes Clientes, que prevê o volume de água mensal a ser consumido pelo cliente com tarifas diferenciadas, além de outros serviços pertinentes ao negócio da Sabesp e benefícios, negociados de forma personalizada.

Essência MS: representa o diferencial da MS em relação às demais unidades da Sabesp, de acordo com manifestações da própria FT. Conjuntamente com a Missão, Visão e Valores (idênticos para toda a Sabesp), forma a Identidade da MS.

Fator Crítico de Sucesso - FCS: é “uma restrição que necessita ser eliminada, minimizada ou evitada, pois impede a consecução do Objetivo Estratégico” ou “um diferencial que necessita ser desenvolvido, mantido ou reforçado, pois facilita a consecução do Objetivo Estratégico”.

Focus Group: técnica utilizada na pesquisa de mercado qualitativa, na qual se emprega a discussão moderada em grupo com média entre 6 e 12 participantes, para explorar as percepções e experiências sobre um determinado tema.

Força de Trabalho - FT: conjunto de empregados da MS.

Gestão de Valor Agregado - GVA®: conjunto de conceitos, métodos, e ferramentas desenvolvidos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, focado na geração de valor ao acionista.

Modelo de Negócio: concepção estratégica da forma de atuação da organização. Pode compreender definições como local de instalação de suas unidades, escolha de parceiros, formas de relacionamento com fornecedores e outros aspectos considerados relevantes para o sucesso do negócio.

Partes interessadas: organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades da organização, com interesse comum no seu desempenho. A MS considera como partes interessadas os acionistas, os clientes, a sociedade, os fornecedores e a FT.

Predictive Index – PI: é uma ferramenta que avalia o perfil comportamental, como características pessoais, para o exercício da liderança. Pode ser traduzido como traduzida como índice de previsibilidade comportamental.

Pregoeiro: profissional encarregado pela administração pública para a condução dos pregões e julgamento do vencedor da licitação. Deve ser funcionário efetivo do órgão promotor da licitação. Tem responsabilidades previstas no artigo 3º da Lei 10520/02.

Pre-work: trabalho prévio, utilizado de forma a permitir a discussão e a participação de um número maior de pessoas nos temas do planejamento operacional, para configuração final e validação posterior, nos trabalhos realizados nos seminários de planejamento.

Procon: a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor – Procon tem por objetivo elaborar e executar a política de proteção e defesa dos consumidores do Estado de São Paulo.

Salário Mínimo: é o mais baixo valor de salário que os empregadores podem legalmente pagar aos seus funcionários pelo tempo e esforço gastos na produção de bens e serviços. No Brasil, foi criado no governo de Vargas, por meio da lei nº 185 de janeiro de 1936 e do Decreto-Lei nº 399 de abril de 1938.

SENAI: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto-Lei 4.048. Atualmente tem a missão de “Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais para elevar a competitividade da indústria”.

Sistema Integrado Sabesp - SIS: sistema de gestão integrada da qualidade, que fornece diretrizes para a o atendimento às normas ISO 9001:2008, ISO/IEC17025:2005, OHSAS 18001:2007 e ISO14001:2004.

SWOT: Sigla composta pelas primeiras letras das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Em português é também conhecida como FOFA.

Unidades de Gerenciamento Regional - UGR: As Unidades de Gerenciamento Regional são administradas por um gerente de departamento, responsável por coordenar as ações dos processos vendas, operação de água e esgoto, elaborar e gerir os orçamentos (receita, despesa e investimento) dos seus processos e estabelecer relações com as partes interessadas cliente, sociedade e poder concedente da sua área de atuação.

Unidades de Negócio - UN: unidades geridas como núcleos independentes de resultados sociais e econômico-financeiros, com autonomia para a tomada de decisões e orientadas por diretrizes corporativas e

políticas institucionais, alinhadas à missão, visão e estratégia da empresa. Atuam com base nas Bacias Hidrográficas e são vinculadas a uma diretoria.

VRIO (Jay B. Barney, 2005): Sigla que reúne as iniciais de valor, raridade, imitabilidade e organização. A questão do valor refere-se à possibilidade de a empresa explorar uma oportunidade do ambiente e/ou neutralizar uma ameaça; a questão da raridade, se o recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras; a questão da imitabilidade, se as empresas sem esse recurso enfrentariam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo; e questão da organização, se as políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.