

ESTRATÉGIA

O processo de Planejamento da Sabesp abrange todos os níveis da Corporação, conforme abaixo descrito:

- Planejamento Estratégico:** Trata-se do primeiro nível de planejamento da Sabesp, (Presidência), sendo coordenado pela Superintendência de Planejamento Integrado – PI. Participam o secretário de estado de saneamento e energia, o presidente, assessores, diretores e superintendentes das Unidades de Negócio - UN. Ocorre quando há uma grande mudança no cenário e o produto deste planejamento é o mapa estratégico Sabesp, cujo objetivo é passar as macro diretrizes para o desenvolvimento nas respectivas diretorias. Neste nível são definidos ou ratificados, a Missão, Visão, Valores e Diretrizes empresariais, além dos objetivos estratégicos, conforme pode ser verificado na Fig. 2.1.

Missão: Prestar serviços de saneamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente.

Visão: Em 2018 ser reconhecida como empresa que universalizou os serviços de Saneamento em sua área de atuação, de forma sustentável e competitiva, com excelência no atendimento ao cliente.

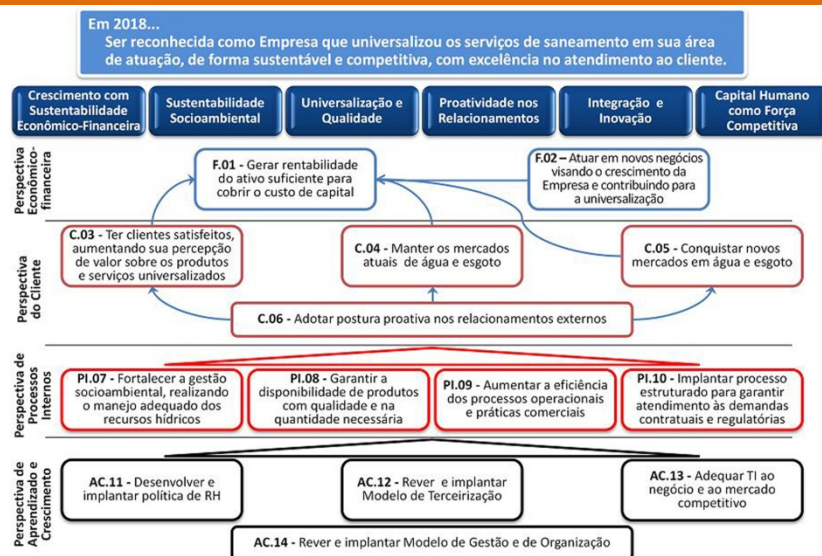
Diretrizes: Crescimento com sustentabilidade econômico-financeira, Sustentabilidade Socioambiental, Universalização e Qualidade, Proatividade nos Relacionamentos, Integração e Inovação, e Capital Humano com Força Competitiva.

- Planejamento Tático da Diretoria Metropolitana - M:** Alinhado ao Planejamento Estratégico Sabesp, é coordenado pela Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento da Metropolitana - MP. Participam o diretor metropolitano, seus assessores, superintendentes das UN, gerentes de

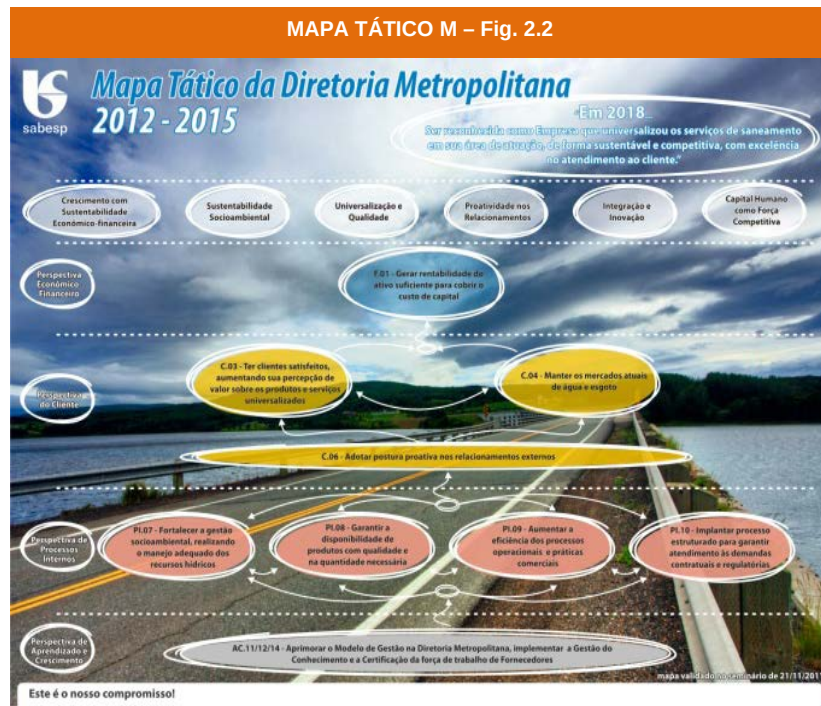
departamentos e o representante da área de Qualidade das UN. O produto deste planejamento é o Mapa Tático da Diretoria Metropolitana, com metas para a diretoria e para as UN e Planos de Ação da diretoria (Fig. 2.2).

- Planejamento Operacional MS:** Alinhado ao Planejamento Estratégico e ao Tático, ocorre anualmente, desde 2001 e é coordenado pela célula de Controladoria Sul. Participam o superintendente, departamentos, todos os gerentes e gestores e os representantes do Grupo de Melhoria de Processos – GMP (Fig. 3.10). Os produtos deste Planejamento são: o Mapa Operacional MS, as metas para a UN e desdobramento para as Unidades de Gerenciamento Regional - UGR e os planos de ação,

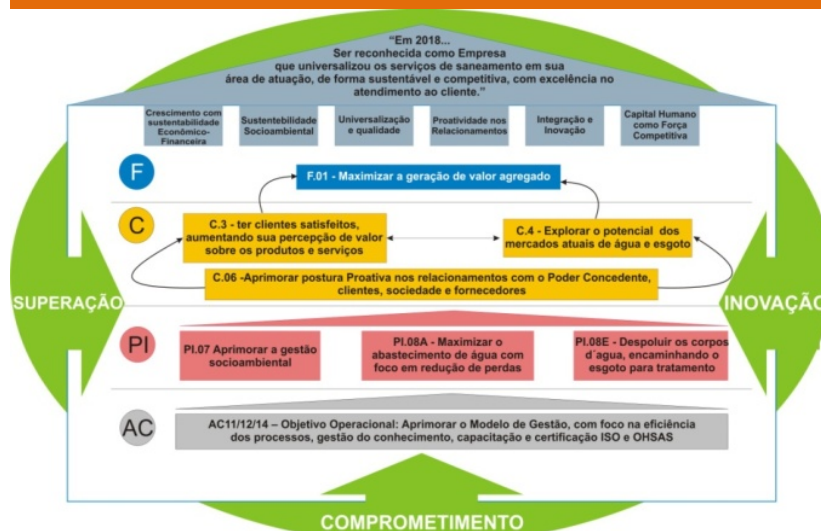
MAPA ESTRATÉGICO SABESP – Fig. 2.1



MAPA TÁTICO M – Fig. 2.2



MAPA OPERACIONAL MS – Fig. 2.3



denominados de Superações na MS. Desde 2003, a MS utiliza a metodologia *Balance Score Card - BSC*. Tal modelo vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro, tendo sido escolhido pela *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. O Mapa Operacional MS está demonstrado na Fig. 2.3.

- **Planejamento Departamental MSX:** Desde 2009, anualmente, os departamentos da MS realizam o seu planejamento com o intuito de detalhar de forma mais operacional (como) o alcance das metas desdobradas para as suas áreas utilizando a árvore de Indicadores onde se procura correlacionar os principais indicadores de processos dos departamentos que contribuem para com os indicadores estratégicos da MS (Fig. 2.5 – Etapa 9).

2.a – A Estratégia tem por base as necessidades presentes e futuras e as expectativas dos grupos de interesse envolvidos

2.a.1 – Selecionar os mercados e segmentos em que opera, atual e futuro.

No Planejamento Estratégico da Sabesp (2006), são tratados assuntos referentes a oportunidades quanto à entrada em negócios e mercados e o desenvolvimento de produtos e parcerias. Desde 2007, a Sabesp vem firmando vários termos de cooperação de âmbito nacional e desde 2009, internacional.

No último ciclo, em 2011, a Sabesp inseriu na sua matriz **SWOT**, temas estratégicos que foram escolhidos por meio de entrevistas realizadas com os diretores, superintendentes de **UN**, superintendentes de Áreas Funcionais, assistentes e assessores.

Dentre os temas estratégicos, foram elencados:

Modelo Organizacional, Modelo de Gestão, Pessoas, Comunicação Interna, Terceirização, Liderança e Sucessão, **Modelo de Negócio**, Sustentabilidade Econômico-Financeira, Sustentabilidade Socioambiental, Conformidade Ambiental, Deliberações dos Órgãos Reguladores, Contratos de Programa e Gestão de Ativos.

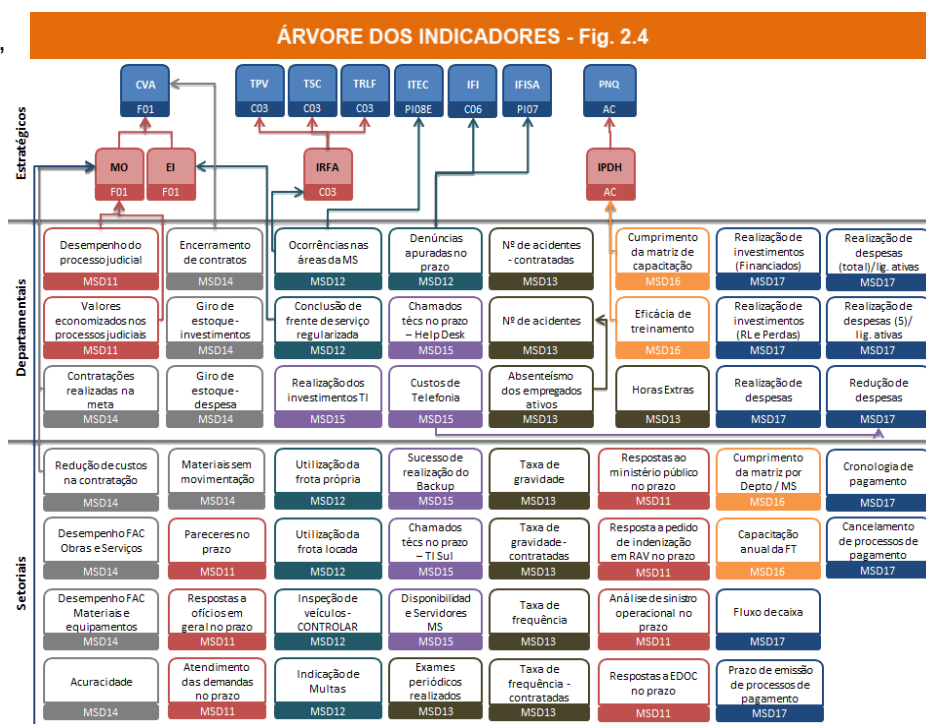
O cruzamento entre os temas estratégicos com as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças priorizou os temas e aspectos a serem trabalhados, gerando ações de curto, médio e longoprazos, que podem converter-se em novas diretrizes para a empresa. No tema Modelo Organizacional, foram programadas ações para revisão do modelo de **UN**, revisão da estrutura das **autoridades funcionais** e definição da abrangência das unidades: empreendimentos e planejamento.

Para o tema **Modelo de Negócio** foram programadas ações para aplicar o conceito de universalização em todos os contratos, concluir a implantação da gestão dos empreendimentos, ampliar a atuação em novos municípios, novos negócios e identificar o *core business* para o modelo de parcerias.

A MS, atenta às demandas dos clientes, sociedade e poder concedente, identifica oportunidades estratégicas para a empresa, leva ao conhecimento das unidades corporativas e, quando possível, atua em parceria, fornecendo dados ou atuando na negociação, de forma que se verifique a viabilidade do desenvolvimento de novos produtos ou entrada em novos negócios. Pode-se citar como exemplo, a MS ser intermediadora na negociação com o município de Itapeverica da Serra na execução de projeto para operação/gerenciamento de novo aterro sanitário. Portanto, todas as diretrizes referentes à reorganização de processos principais, processos de apoio e variações de produtos, são de responsabilidade das unidades corporativas Sabesp e são transmitidas às **UN**, como a MS.

2.a.2 – Definir prioridades assegurando recursos para atividades de investigação, inovação e melhoria.

Um dos produtos do Planejamento Operacional MS, é o Plano Anual de *Benchmarking*, elaborado com base nas necessidades de melhoria do desempenho e desenvolvimento das estratégias (etapa 6 – fig. 2.5). As visitas priorizadas fazem parte das Superações MS, onde os recursos financeiros e humanos são priorizados. O CQG também pode definir a necessidade de *benchmarking*, tendo como base as análises críticas dos indicadores ou as análises dos Relatórios de Avaliação Externa (PNQ, PNQS). A inovação mais importante ocorrida na MS, nos últimos anos, foi a implantação da metodologia de **Geração de Valor Agregado -GVA®** e a criação do Centro de controle da Manutenção - CCM (ver 5.b.3). A implantação do **GVA®** foi uma ação desdobrada do Planejamento Estratégico Sabesp. A MS foi a pioneira na M e seu aprendizado possibilitou a replicação da metodologia às outras **UN**. Conforme citado em 1.a.9, a prática de *benchmarking* vem sendo refinada desde 2001 e sua utilização tem sido fortemente amparada pelo orçamento destinado às Superações, em especial. Outras formas e fontes de investigação de boas práticas são as participações em Congressos, demais eventos do setor de saneamento. Em 2011, a partir da reestruturação organizacional decorrente da adequação ao modelo, a MS implementou as reuniões



dos Fóruns de Água, Esgoto e Vendas (Fig.3.10), introduzindo como pauta obrigatória a discussão de problemas comuns, visando uma solução compartilhada entre os representantes das áreas operacionais e os das **autoridades funcionais**, além da implementação de novas práticas ou melhorias, reconhecidos pelo Programa Profissional Destaque, *benchmarks* relativos ao processo, e outras melhorias identificadas, dando maior sustentação às operações diárias.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO MS - Fig. 2.5

Fase	Etapas	Produto	Participantes
Formulação das Estratégias	1. Road Show	Demandas e potenciais da Unidade de Negócio – UN /Orçamento	Gerentes, gestores, pessoas chave, GMP do departamento, coordenadores de Ações Estratégicas MS (Superações) e o CQG
	2. MacroambienteAtuação	Análise do Macroambiente, do setor e mercado de atuação, necessidades dos grupos de interesses e ambiente interno.	
	3. Matriz SWOT (*)	Cruzamento entre as principais forças e fraquezas com as principais ameaças e oportunidades	
	4. Seminário de Perdas (*)	Metas e ações para redução de perdas	Superintendente, departamentos, grupo de perdas.
	5. Seminário de Formulação das Estratégias (*)	Mapa Operacional: Objetivos, fatores críticos de sucesso, definição dos indicadores de objetivo e de fatores críticos e definição das Superações	Gerentes, gestores, pessoas chave, GMP do departamento, coordenadores de Ações Estratégicas MS (Superações) e o CQG.
Implementação das Estratégias	6. Seminário de Implementação das Estratégias (*)	Apresentação do referencial comparativo e metas dos indicadores de objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso, Nível Estratégico MS e Departamental. Plano de anual <i>Benchmarking</i> .	Gerentes, gestores, pessoas chave, GMP do departamento, coordenadores de Ações Estratégicas MS (Superações), CQG, representantes dos principais fornecedores MS.
Comunicação das Estratégias	7. Dia do Compromisso	Comunicação das estratégias realizada pelo superintendente para toda a FT : Mapas estratégicos assinados	Toda a FT e fornecedores externos
	8. ReuniãoEstruturada - RE específica	Comunicação das estratégias para toda a FT com ênfase no desdobramento das metas, em reuniões, até o nível setorial	Gerentes, gestores e equipe
Desdobramento das Estratégias	9. Planejamento por departamento	Árvore de Indicadores(*).	Gerentes, gestores, GMP, encarregados, coordenadores de Superação, pessoas chave, convidados pertinentes
(*) Fazem parte destes eventos a realização de <i>pre-works</i>			

2.a.3 - Promover as vantagens competitivas da organização

A MS, desde sua criação, vem evoluindo na identificação e desenvolvimento de seus ativos intangíveis, com o intuito de identificar a sua diferenciação e obter vantagem competitiva. A identificação é realizada nos ciclos anuais de planejamento operacional, durante a fase de construção da matriz **SWOT**. A partir do ciclo de planejamento de 2011, a MS refinou seu processo de identificação por meio do alinhamento ao Planejamento Tático da M. O detalhamento com relação aos ativos intangíveis está descrito no item 1.3.b.

ANÁLISE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS PELA METODOLOGIA VRIO - Fig 2.6

	Input	Critério VRIO		Valor	Raridade	Inimitabilidade	Organização		
Descrição do Fator de Competitividade	AA:SWOT das UN ; PF : Pontos Fortes dos RA das UN ; CG : Cases e Consolidados UN ; MP : Mapa de Processos; CP : Carteira Atual de Intangíveis Competitivos; CL : Carteira de Ativos Legais Sabesp	Como medir		Potencial de Geração de Valor para uma ou mais partes interessadas, traduzido no atendimento a suas necessidades	Nível de restrição em relação a outras empresas do setor	Dificuldade em ser imitado	Grau de utilização (a seu favor), continuidade e abrangência	Resultado	Observações
Programa de Redução de Perdas	AA/RA/CG	Situação Atual	Alto	1	1	1	1	Fator Competitivo sustentável	Case de sucesso internacional. Trata-se de tema prioritário nas empresas de saneamento.
			Baixo	0	0	0	0		
		Tendência	Reduzir ou perder	1	1				
			Ampliar ou manter	0	0				

A Fig. 2.6 demonstra como foram avaliados os ativos intangíveis, sendo considerados ativos intangíveis com valor competitivo sustentável aqueles que eram, no mínimo, valiosos, raros e de difícil imitação (conforme detalhado em 1.b.3). Aqueles considerados apenas valiosos e raros, embora sujeitos a imitação, também foram classificados como ativos intangíveis, embora sua vantagem competitiva seja temporária.

Como resultado da sistemática de busca e produção de conhecimento, a MS foi reconhecida no XIV Seminário de *Benchmarking* da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES em 2010, com o prêmio de Inovação em Gestão de Saneamento – IGS; em 2011 foram reconhecidos quatro casos como finalistas.

DESENVOLVIMENTO E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS DA MS - Fig. 2.7

Grupos	Ativos Intangíveis	Objetivo Estratégico	Desenvolvimento (Superações / Atividades)	Avaliação e acompanhamento
Mercado	Marca	Ter Clientes Satisfeitos e Aumentar a Percepção de Valor de Serviços e Produtos	<u>Superação</u> : Desenvolver a cultura de proatividade nos relacionamentos com o poder concedente, clientes, sociedade e força de trabalho	Índice de Satisfação do Cliente; Índice de Favorabilidade da Imagem;
		Aprimorar postura proativa nos relacionamentos com municípios, clientes, sociedade e força de trabalho	<u>Superação</u> : Implantar ações para aumentar a percepção de valor dos serviços e produtos <u>Outras Ações importantes</u> : Programa Água de Beber (endomarketing), Participação em eventos (Kit eventos) e Publicidade e Marketing Corporativos.	Índice de cumprimento do cronograma de agendas positivas com: (Clientes, Comunidades, Municípios, imprensa e FT); Taxa de pautas derrubadas
Infraestrutura	Programa de Redução de Perdas (metodologia)	Maximizar o abastecimento de água com qualidade, quantidade e reduzir perdas	<u>Superação</u> : Programa de Redução de Perdas	Índice de Perdas de Água Total - IPDT
	Cobertura da Rede de Água (capilaridade possibilitando a universalização)		<u>Superação</u> : Programa de Melhoria da Infraestrutura com Foco no Abastecimento e na Universalização	Índice de Regularidade da Distribuição - IRD; Índice de Atendimento de Água - IAA
	Cobertura da Rede de Esgoto (capilaridade visando a universalização)	Despoluir os corpos d'água, encaminhando o esgoto para tratamento	<u>Superação</u> : Programa de manutenção, renovação, reabilitação e ampliação dos ativos, com foco na universalização	Índice de Tratamento de Esgoto Coletado - ITECe; Índice de Remoção de Poluentes dos Mananciais - IRPM; Índice de Atendimento de Esgoto - IAE; Índice de Tratamento de Esgoto Gerado - ITEG
	Programa de despoluição dos córregos (metodologia)		<u>Superação</u> : Programa Córrego Limpo	Córregos priorizados no Programa Córrego Limpo despoluídos no prazo Índice de Eficiência de despoluição de Córrego - IEDC
	Aplicação do Modelo de Excelência da Gestão e outros modelos de referência.	Aprimorar o Modelo de gestão com foco na regularização dos processos principais, gestão do conhecimento, capacitação e certificação ISO e OHSAS	<u>Superação</u> : Modelo de Gestão <u>Outras ações importantes</u> : Profissional Destaque e Eventos de Compartilhamento do Conhecimento	Pontuação PNQ
	Capacidade de Inovação		<u>Superação</u> : Programa de Capacitação e Desenvolvimento; <u>Superação</u> : Modelo de Gestão; <u>Outras ações importantes</u> : Profissional Destaque e Participação em Seminários, Congressos e Premiações de Inovação no Saneamento.	Reconhecimento no IGS (Prêmio de Inovação em Gestão de Saneamento, da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental)
Humano	Qualificação da Força de Trabalho		<u>Superação</u> : Capacitação e desenvolvimento	Índice Ponderado de Desenvolvimento Humano - IPDH
	Conhecimento da Força de Trabalho		<u>Superação</u> : Capacitação e desenvolvimento <u>Outras ações importantes</u> : Profissional Destaque; Participação em Seminários, Congressos; Eventos de Compartilhamento do Conhecimento; e Premiações de Inovação no	Geração e Compartilhamento do Conhecimento

			Saneamento	
Relacionamento	Relacionamento com Poder Concedente	Aprimorar postura proativa nos relacionamentos com municípios, clientes, sociedade e força de trabalho	Superação: <u>Desenvolver a cultura de proatividade nos relacionamentos com o poder concedente, clientes, sociedade e força de trabalho</u>	Índice de cumprimento do cronograma de agendas positivas com: (Clientes (RC, GC), Comunidades, Municípios, imprensa e Força de trabalho) ;
	Relacionamento com Clientes	Ter Clientes Satisfeitos e Aumentar a Percepção de Valor de Serviços e Produtos	Superação: Implantar Ações para Aumentar a Percepção de Valor dos Serviços e Produtos; Superação: Intensificar a Gestão de Prazos e aperfeiçoar a qualidade dos serviços e produtos. Outras ações importantes: Programa de Participação Comunitária - PPC; Programa Vida Nova; Programa Córrego Limpo (Governança Colaborativa), Programa Pró-Billings, Inteligência de Mercado; Geomarketing; <i>Focus Group</i> ; Manual do Empreendedor; Ações de manutenção e conquista de clientes e vendas (SSA, ligações factíveis, END).	Taxa de reclamação/ligação faturada; Taxa de serviços regulados executados no prazo Taxa de fidelização de Grandes Consumidores; Volume Contratado de PREND.
	Relacionamento com Parceiros	Não há objetivo estratégico específico para o desenvolvimento desse ativo intangível	Superação: Programa Córrego Limpo. Outras atividades importantes: Grupo de Prevenção de Danos CONGÁS/SABESP, Prefeituras e Universidades	Evolução dos Programas

TEMAS DA ANÁLISE PESTAL - Fig 2.8

Principais informações utilizadas na análise do Macroambiente 2011/2013

P	Política	Saneamento Básico como prioridade dos governos
		A Sabesp Universalizará o saneamento básico até 2018?
		Não haverá problemas de desabastecimento nos próximos anos?
		O Estado continuará influenciando as decisões da Empresa
		Renovação das concessões e contratos de programa
		Marco Regulatório
E	Econômica	Crescimento do Produto Interno Bruto - PIB mundial
		Brasil é um dos países que mais crescem no mundo
		Preços das commodities em alta
		A Sabesp terá recursos para financiar a universalização do Saneamento?
		Aumento da classe média brasileira
		Potencial de crescimento das ligações de água e esgotos
S	Social	Pressão da População a favor do meio ambiente
		Pressão das ONGs
		Apagões de água
		Cresce a pressão social contra enchentes
		Novos apagões de água podem renascer protestos contra o Governo (principal acionista)
T	Tecnológica	Grandes investimentos no saneamento em âmbito mundial
		Investimento estrangeiro em centros de pesquisa no país
		Foco Prioritário na redução de Perdas e na Renovação do Ativo
A	Ambiental	Escassez de recursos hídricos
		Degradação dos mananciais
		Legislação ambiental cada vez mais rígida

		Bacias hidrográficas - foco de atenção
L	Legal	As concessões e contratos serão renovados?
		Implementação das deliberações da ARSESP e outros órgãos reguladores
		Pressão do MPE

- **2.a.4 - Compreender e prevenir as alterações que podem acontecer no mercado, incluindo as atividades dos concorrentes, como a globalização, realocização, etc.**
- **2.a.5 - Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos grupos de interesse.**
- **2.c.4 - Identificar e analisar os ambientes estratégicos: econômico tecnológico social político e financeiro**
- **2.c.11 - Revisar, atualizar e melhorar a estratégia de acordo com as condições do ambiente**

Desde 2000, a estratégia da MS é revisada anualmente. O CQG, alinhado às alterações do ambiente externo e às diretrizes corporativas, decide pela necessidade de realização do ciclo completo de planejamento, ou não. Para a elaboração das estratégias, atualizam-se as informações do cenário interno (fig.2.12) conforme a periodicidade das informações. O último ciclo completo realizado foi o Planejamento Operacional 2012-2016, onde foram realizadas todas as fases descritas na Fig.2.5.

Desde 1995, a análise do macroambiente e a identificação das características do setor de atuação são realizadas corporativamente, nos ciclos do Planejamento Estratégico Sabesp. Para a análise do macroambiente, a Superintendência de Planejamento Integrado - PI utiliza-se da análise PESTAL (Fig.2.8), sendo esta uma investigação aprofundada dos fatores mais importantes capazes de influenciar a atividade da empresa, que se dividem nas seguintes categorias: Políticas, Econômicas, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais.

Para a escolha dos assuntos a serem abordados dentro de cada tema, são consultadas todas as diretorias, geralmente com a utilização do apoio de consultorias especializadas, que contribuem para que a análise aborde realmente as percepções do macroambiente. Os assuntos referentes ao macroambiente e às percepções do setor de atuação são repassados aos participantes em forma de palestras e abertos a discussões, formando assim um "painel global" para os trabalhos a seguir. Os assuntos referentes ao macroambiente tratados estão na Fig. 2.8 e os referentes ao setor de atuação estão na Fig. 2.9.

Após o Planejamento Estratégico Sabesp, com o estabelecimento das metas corporativas, inicia-se o ciclo de Planejamento Tático M. Em seguida, são realizados os planejamentos operacionais das **UN**.

Desde 2001, no seu ciclo de planejamento anual (Fig. 2.5 – etapa 2), a MS utiliza a análise do macroambiente, do setor de atuação e do mercado de atuação e suas tendências, previamente elaboradas nos planejamentos Estratégico e/ou Tático, como uma das entradas, visando identificar as principais oportunidades e ameaças à sua operação. O repasse é realizado por meio de palestras. A MS, proativamente, complementa a análise durante os seus ciclos, trazendo temas relevantes para a **UN** Sul inclusive as necessidades das **partes interessadas**. A comissão de planejamento, propõe novos temas e submete à aprovação do CQG. Esta fase é chamada pela MS de análise do macroambiente de atuação, onde são realizadas palestras sobre os temas: macroambiente de atuação, setor e mercado de atuação para discussão em plenária.

TEMAS DISCUTIDOS NA ANÁLISE DO SETOR DE ATUAÇÃO – Fig. 2.9	
Assuntos: Setor de Atuação	Fonte
Cobertura dos serviços de Saneamento Básico por Região, 2008	IBGE - Pesquisa Nacional de Saneamento Básico-2008/Elaboração Serasa Experian - Setorise - Setorial Experian - abril/2011
Indicadores das Empresas de Capital Aberto, 2009/2010	CVM/Elaboração Serasa Experian - Setorise - Setorial Experian - abril/2011
Análise Setorial - Resumo	Elaboração Serasa Experian - Setorise - Setorial Experian - abril/2011
Dados Embrasap - Setor Imobiliário na região Sul de SP	Apresentação realizada por Representante da Embrasap / Relatório anual 2010-Embrasap
Exigências da ARSESP	Página <i>Intranet</i> Assuntos Regulatórios / <i>site</i> ARSESP

GRUPOS DE INTERESSE E FONTES DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS – Fig 2.10	
Necessidades e Expectativas dos grupos de interesse	Fonte
Pesquisa de Satisfação dos Clientes	Pesquisa anual de Satisfação dos Clientes extratificada: Rol Comum e Grandes Consumidores
Fornecedores	Encontro dos Fornecedores M e Planejamento MS
Acionistas	Planejamento Tático M
Poder Concedente	Contratos de Programa
Necessidades da Sociedade/Comunidade	Avaliação dos encontros com as comunidades 2011
Necessidades da Força de Trabalho	Pesquisa de Clima Organizacional

A análise e discussão dessas informações habilitam os participantes a identificar as principais ameaças e oportunidades, que serão usadas para a elaboração da matriz **SWOT** (Fig. 2.5 - etapa 3). Temas referentes ao mercado de atuação constam na Fig. 2.11.

ASSUNTOS ABORDADOS NA ANÁLISE DO MERCADO DE ATUAÇÃO – Fig. 2.11

Assuntos: Mercado de Atuação	Fonte
Pesquisa de Satisfação dos Clientes extratificada: Rol Comum e Grandes Consumidores	Pesquisa anual de Satisfação dos Clientes 2010
Necessidades e expectativas dos Fornecedores	Encontro dos Fornecedores M
Redes Sociais - Atuação da Sabesp	Apresentação realizada pela representante da Superintendência de Comunicação Sabesp - Karen E. Matos
Co-criação	Apresentação realizada pela empresa <i>Brand Think</i> -Gabriel
Novos Negócios Sabesp - Sabespar	Apresentação realizada pelo representante da Superintendência Novos Negócios - Sérgio Luis Gonçalves Pereira
Necessidades da Sociedade	Avaliação dos encontros com as comunidades 2011
Resultados do Censo 2010 x Projeções Seade	IBGE/Seade/Embraesp - Apresentação realizada pelo Departamento de Planejamento Integrado da Diretoria M- Jairo Tardelli

Como melhoria, em 2012, fruto da análise da comissão de planejamento Operacional da MS, e aprovado pelo CQG, foi introduzido o assunto relativo ao relacionamento com o cliente através de novas mídias como: *twitter*, *facebook*, etc.

ASSUNTOS TRATADOS NA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO - Fig.2.12

Tema	Descrição	Fontes
Força de Trabalho	Pesquisa de Clima Organizacional	Pesquisa de Clima Organizacional 2009
Gestão da Qualidade	Relatórios de Avaliação Externa, Competências Essenciais e Ativos Intangíveis Auditorias do Sistema Integrado Sabesp - SIS	Apresentação MS (RA PNQ 2011 e Extrato do Planejamento M 2011) Relatório da 10ª Auditoria Interna
Desempenho Global MS	Análise do desempenho da estratégia do ciclo anterior, refletido pela evolução das macroações e resultado dos indicadores estratégicos; Desempenho do GVA® .	Sistema Painel de Bordo 2011; Apresentação do desempenho do GVA na MS em 2011 – MS.
Institucional	Diretrizes do Planejamento Estratégico; Diretrizes do Planejamento Tático; Criação da Sabespar.	Palestra do representante da Superintendência de Planejamento Integrado - PI; Palestra de Representante da MS no Planejamento M; Palestra de representante da Superintendência de Novos Negócios da Sabesp.
Relações com clientes	Satisfação dos clientes; Insatisfação dos clientes; Resultados do Programa Doutores da Satisfação; A nova classe média e percepções dos clientes.	Pesquisa de Satisfação dos clientes e Pesquisas Pós-Serviço Grandes Consumidores Relatório do Programa Doutores da Satisfação MS Apresentação da pesquisa Focus Group realizada na MS e Sabesp
Fornecedores	Expectativas dos Fornecedores	Compilação da Avaliação de reação do evento Encontro com Fornecedores da Diretoria M
Sociedade	Exigências da ARSESP.	Apresentação MS.

2.b – A Estratégia está apoiada em informações obtidas por medições dos resultados e por atividades relacionadas com a inovação e a criatividade.

• 2.b.1 – Utilizar indicadores internos de desempenho

A MS, desde 2001 participa e se beneficia de indicadores publicados anualmente pelo Sistema Nacional de informações do Saneamento - SNIS, e do Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento - PNQS. Este último propicia anualmente aos participantes o acesso aos relatórios e resultados de todas as organizações vencedoras, além da integração entre as mesmas quando da realização do Seminário de *Benchmarking* da ABES, que ocorre paralelamente à entrega dos prêmios. Uma parte integrante, e fundamental para a organização e desenvolvimento do setor, é o Guia de Referência de Medição de Desempenho - GRMD, que permite que as comparações dentro do setor tenham uma mesma métrica, ou no mínimo um mesmo propósito, favorecendo assim a comparação e o aprendizado. A MS, de forma proativa, participa também da Câmara Temática de Indicadores de Desempenho para o Saneamento Ambiental – CTIDSA, sob coordenação da ABES, onde são revistos e atualizados anualmente todos os indicadores do GRMD, com o objetivo de se manter um sistema de indicadores de desempenho alinhado às melhores práticas de gestão do saneamento ambiental no Brasil e no Mundo. Com base nas informações e resultados das organizações que venceram o PNQS, obtemos o resultado médio que representa média do setor de

saneamento, utilizado em alguns indicadores apresentados. O SNIS e os resultados dos indicadores do GRMD divulgados pela ABES, são importantes fontes de informações do setor de saneamento; a MS utiliza estas informações em vários referenciais comparativos pertinentes. Adicionalmente, as vencedoras do PNQS, representadas por seu principal dirigente, participam de uma missão internacional de *benchmarking* (ver 1.a.10).

Para a definição de indicadores e metas são considerados os resultados dos anos anteriores, requisitos das **partes interessadas** e referenciais comparativos para cada objetivo estratégico e respectivo(s) fator(es) crítico(s) de sucesso, de forma a permitir a medição da evolução dos mesmos.

Para a realização dos **pre-works** a Controladoria, elabora e disponibiliza o material de trabalho onde são reforçados os conceitos em questão e apresenta as tabelas para preenchimento pelos responsáveis com informações dos resultados anteriores, dos resultados do(s) referencial(ais) escolhidos no ciclo anterior (dando-se a opção de substituição por outro, caso pertinente) e elencados os principais requisitos das **partes interessadas**, para correlacionamento com os indicadores, de modo a possibilitar o trabalho de definição de metas para o ciclo. Nos ciclos 2011-2015 e 2012-2016, em face da adoção da nova estrutura organizacional, o material foi distribuído aos departamentos responsáveis pelos indicadores (denominados internamente de **autoridades funcionais**), e também às **UGR** (denominadas internamente de unidades clientes), sendo que as propostas de cada um compuseram o material a ser discutido entre as partes para a formação de uma proposta única (meta de curto e longo prazo e referencial comparativo), garantindo dessa forma, a integração das áreas na definição de metas. A Controladoria é responsável por compilar as informações e orientar, de modo a garantir o cumprimento do solicitado.

• 2.b.2 - Utilizar indicadores internos relacionados a inovação e criatividade

A MS não possui um indicador específico relacionado à inovação e criatividade, porém, desde 2006 possui a prática Profissional Destaque (ver 3.b.7) que busca a valorização, reconhecimento profissional e incentivo ao alcance de metas de alto desempenho onde os integrantes da **FT**. Outra prática utilizada pela MS para a disseminação de novas práticas é o Evento de Compartilhamento do Conhecimento (3.b.2).

• 2.b.3 – Utilizar os resultados de comparações de avaliação (*benchmarking*).

• 2.b.4 – Analisar os resultados dos concorrentes e das organizações melhores em sua atividade.

A identificação das necessidades de informações comparativas, além do já exposto no 2.b.1, está totalmente integrada ao processo de planejamento e acontece após a etapa de formulação das estratégias e a definição dos indicadores que comporão o **BSC**. O produto esperado é a definição de metas plurianuais dos indicadores dos Objetivos Estratégicos para a MS e **UGR** (quando este for desdobrado), metas plurianuais dos indicadores dos Fatores Críticos de Sucesso - **FCS** para a MS e **UGR** (quando este for desdobrado), identificação do atendimento aos requisitos das **partes interessadas** e os referenciais comparativos pertinentes.

A metodologia e os critérios utilizados no processo de planejamento da MS convergem para a determinação dos resultados mais importantes a serem comparados, ou seja, todos os indicadores do **BSC**, do tipo **outcome** e dos **FCS**, que são **drivers** deverão no nível estratégico ter referenciais comparativos pertinentes.

Para definir as organizações que possuem referenciais comparativos pertinentes do setor de saneamento fora da Sabesp a MS utilizou a comparação dos oito indicadores que compõem as demonstrações financeiras e relatórios de sustentabilidade (financeiros, de atendimento aos clientes e operacionais) das cinco empresas de saneamento do país de capital aberto e que operam em grandes metrópoles, pontuando estes oito indicadores com notas de 1 e 2 pontos, gerando somatória de notas finais (Fig. 2.13) que indicaram a COPASA e a SANEPAR como empresas que possuem referenciais comparativos pertinentes e podem ser comparados com os resultados da **MS**. Desta forma estas empresas sempre compõem a avaliação para definição dos referenciais comparativos pertinentes.

Para definir as organizações que possuem referenciais comparativos pertinentes dentro do setor de atuação sendo grupo Sabesp a MS utilizou a comparação de indicadores financeiros, de atendimento aos clientes e operacionais das quatro **UN** (ML, MN, MO e MC) que operam na região metropolitana de São Paulo. Desta forma estas quatro unidades também sempre compõem a avaliação para definição dos referenciais comparativos pertinentes.

Os critérios utilizados para definir os referenciais comparativos pertinentes estão expostos na Fig. 2.13 onde as letras A, B e C significam:

A: prioritário e de grande importância;

B: importante, devendo definir a escolha na ausência de referenciais comparativos de empresas que se adequem ao critério A;

C: adequada como referencial, podendo ser utilizado na ausência de referenciais comparativos de empresas que se adequem ao critério A e B.

Para cada grupo de resultados, utilizando os critérios apresentados anteriormente a MS faz a avaliação, classificação e definição das organizações que serão utilizadas como referenciais comparativos pertinentes. Para cada grupo de resultados definimos a classificação da organização a ser utilizada como referencial comparativo pertinente, classificando como 1ª colocada uma organização de fora da Sabesp e outra do grupo Sabesp, dando preferência para utilização de resultados das organizações de fora da Sabesp. As equipes dos **pre-works** seguem o procedimento PO-QA 0116 Gestão das Informações Comparativas, que contempla os critérios de definição dos referenciais comparativos pertinentes e são transcritos no orientador do **pre-work**. Caso o procedimento indique que a escolha do referencial comparativo recaia sobre alguma empresa de fora do setor, os responsáveis pela gestão do indicador buscam esses referenciais por meio de consultas a demonstrações financeiras, relatórios de sustentabilidade, publicações em revistas especializadas ou *benchmarking*.

CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DE REFERENCIAIS COMPARATIVOS - Fig. 2.13		PRIORIDADES							
		Econômico Financeiros	Clientes	Mercado	Sociedade	Pessoas	Processos Principais	Processos de Apoio	Fornecedores
DENTRO DO SETOR DE ATUAÇÃO	Referência setorial - empresa referencial ou vencedora de prêmios setoriais	A	A	A	A	B	A	B	A
	Similaridade de porte de gestão econômico - financeira - nº de clientes, extensão da rede de distribuição.	A	---	B	---	---	B	---	B
	Similaridade de porte da operação - nº de clientes, nº de colaboradores, tamanho e dispersão da área de concessão.	B	---	B	B	C	A	C	B
	Similaridade da região de atuação - (exigências do mercado de atuação e regulatórias - órgão fiscalizador).	C	B	B	C	---	A	---	---
FORA DO SETOR DE ATUAÇÃO	Excelência - organizações com reconhecimento público no tema, aferido por órgão / entidade externa competente	A	A	--	A	A	---	A	A
	Referencial teórico - limite teórico quando não há mais melhoria a ser alcançada	---	A	A	A	A	A	A	A
GRUPO SABESP	Processos e Indicadores específicos, não acompanhados por outras empresas	C	C	C	C	C	C	C	C

• **2.b.5 - Cumprir as responsabilidades e valores da sustentabilidade referentes aos aspectos econômicos sociais e ambientais, assim como os legais.**

A Sabesp, compromissada com a transparência e o respeito às **partes interessadas**, estruturou em 1998 o sistema de Governança Corporativa e os elementos que o compõe, conforme descrito em 1.a.1 e demonstrado na Fig.1.1.

- **2.b.6 - Identificar indicadores econômicos e demográficos**
- **2.d.6 - Definir indicadores e metas que meçam o cumprimento dos objetivos**

A definição de indicadores e metas, conforme descrito em 2.b.1,2 e 3 é consolidada pela célula de Controladoria, de modo a garantir o cumprimento do solicitado. A partir do ciclo 2010-2014, a MS, também de forma inovadora, convidou os representantes de seus principais fornecedores a participar do Seminário de Implementação das Estratégias MS. Os mesmos foram agregados aos grupos, distribuídos por perspectiva do BSC, avaliaram as propostas e discutiram as metas, de modo a poderem manifestar-se sobre as expectativas quanto aos resultados esperados, comprometendo-se desde aquele momento com as metas ali estabelecidas. Como melhoria do processo, no ciclo 2013-2017, os fornecedores externos elaboraram um material específico juntamente com os administradores de contrato. O material continha a meta com maior participação do fornecedor, dificuldades, ações corretivas e a validação das necessidades dos fornecedores. Este material foi apresentado em plenária.

Em função do desafio da gestão na busca de melhores resultados no Programa de Perdas, como inovação, desde 2008, no processo de planejamento, a MS implementou um **pre-work** específico para detalhamento das ações e metas, definidas para cada setor de abastecimento. Os trabalhos permitiram a elaboração da estratégia vinculada ao orçamento para atendimento das metas do Programa de Controle de Perdas da MS.

• **2.b.7 - Compreender o impacto das novas tecnologias**

Em 2010, foi criada a Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação - TX, ligada à Presidência da Sabesp e que possui como um de seus objetivos específicos, apoiar a identificação e o aproveitamento de novas oportunidades tecnológicas e de novos modelos de negócio para a Sabesp. Já foram demonstrados alguns resultados positivos, como a inédita experiência, em termos nacionais, da parceria com o instituto Fraunhofer, Alemanha, para capturar o metano dos biodigestores de lodo da ETE de Franca e ajudar a reduzir a emissão de poluentes na atmosfera. Serão três anos de testes, incluindo a logística de distribuição do combustível e a análise dos resultados. Quando toda a produção de biometano da ETE de Franca for usada como combustível, em substituição à gasolina, 1.600 toneladas de gases do efeito estufa deixarão de ser lançadas no ar a cada ano. A empresa está investindo R\$ 900 mil no sistema, e o parceiro alemão, mais R\$ 5,1 milhões. Em 2011, o investimento em PD&I foi de R\$ 3,2 milhões, tendo sido em 2009 e 2010, de R\$ 3,8 milhões.

A MS pode citar como exemplo, a intermediação na negociação com o município de Itapeverica da Serra na execução de projeto para operação/gerenciamento de novo aterro sanitário (citado no item 2.a.1).

Desde 2008, seguindo as normas corporativas, a MS desenvolve serviços (produtos) diferenciados a partir da identificação de requisitos específicos das **partes interessadas**, após análise de viabilidade feita pela Alta Administração – **AA** corporativa, para a criação de projetos customizados. Como exemplo, em 2010, desenvolveu um novo produto (fornecimento de água bruta filtrada) para atender os requisitos: preço, qualidade e quantidade, para a Volkswagen, que possibilitou a assinatura do **contrato de demanda firme** e nova alternativa para o mercado. Outra forma de atendimento especial para a conquista de um cliente alvo foi a aprovação e execução de um projeto para a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO, que oferece exclusiva

flexibilidade operacional e redundância no abastecimento de água, considerando a importância estratégica do Aeroporto de Congonhas. O Sabesp Soluções Ambientais – SSA (ver 5.b.2), que tem por objetivo apresentar soluções ecoeficientes, contempla o seguinte portfólio de produtos: Programa do Uso Racional da Água – PURA, Programa de Recebimento de Esgotos Não-Domésticos - PREND, **contratos de demanda firme** e Medição de Individualizada de Água. Essa perspectiva de comercialização, apoiada pela Inteligência de Mercado – IM, objetiva a consolidação de novos serviços, ampliação de mercados e fortalecimento da marca Sabesp. Amparada pelas Leis Estaduais 12.292/2006 e 1.025/2007, que possibilitaram a ampliação da área de atuação da Sabesp nos mercados nacional e internacional, foram criadas duas novas áreas: a TN, que identifica novos mercados e demandas a serem exploradas e a TX, que busca novas tecnologias para apoio a projetos de pesquisas científicas e tecnológicas corporativas.

• 2.b.8 - Identificar e medir os riscos potenciais e do negócio

Desde 2002 os riscos empresariais estratégicos são identificados, classificados, analisados e tratados anualmente no processo de planejamento estratégico corporativo e nos demais níveis. O Comitê de Riscos e o Comitê de Auditoria atuam no acompanhamento das ações dos assuntos críticos, riscos financeiros e potenciais contingências, seguindo a Política Institucional de Gestão de Riscos Corporativos. O tratamento acontece na etapa de definição das diretrizes empresariais e objetivos estratégicos, onde para cada risco empresarial são definidas ações específicas.

Os procedimentos estão alinhados à Lei **Sarbanes Oxley - SOX**, sendo que a prática é controlada por meio de auditorias independentes. Desde 2010, como refinamento da prática, a metodologia **COSO** é utilizada para identificação e classificação dos riscos empresariais, validada no Planejamento Tático da Diretoria e considerado no Planejamento Operacional da MS (Fig. 2.14).

RISCOS EMPRESARIAIS DIRETORIA M – Fig. 2.14														
Natureza	Categoria	Nr.	Descrição do Risco	Diretrizes Estratégicas					Diretoria responsável					
				Soluções Ambientais	Universalização e Qualidade	Crescimento com Sustentabilidade	Pró-atividade no Relacionamento	Integração e Inovação	P	C	F	T	M	R
Processos de Negócio	Operação	8	Não fornecer água potável em quantidade e qualidade adequados		X	X							M	R
		9	Não dar destinação adequada aos esgotos	X	X							M	R	
		10	Prestar serviços de saneamento em desacordo com normas, regras e padrões estabelecidos.					X				M	R	

Além dos riscos empresariais estratégicos, a MS considera também como riscos empresariais aqueles específicos da sua área de atuação que podem afetar a imagem ou o alcance de seus objetivos. Estes são identificados e analisados no processo de Planejamento Operacional, por meio da matriz **SWOT**. Desta análise, proativamente são estabelecidas ações preventivas para tratamento destes riscos. A MS, no ciclo de planejamento de 2008, de maneira inovadora na Sabesp, implantou no seu mapa operacional figura do **FCS**, permitindo um monitoramento mais apurado, procurando minimizar o risco de não alcance da estratégia.

Após a construção da **SWOT**, é realizada a formulação de estratégias, com as pessoas divididas em grupos por perspectiva do BSC. De posse da matriz **SWOT**, das principais necessidades das **partes interessadas** e dos riscos operacionais identificados por meio da matriz **COSO** em nível corporativo, os grupos analisaram os objetivos da Sabesp e alinharam-se aos mesmos, com alterações pontuais que propiciassem melhor atendimento à estratégia da UN. Posteriormente ao trabalho em grupo, são decididos em plenária os objetivos estratégicos. Dando prosseguimento à formulação da estratégia MS, os grupos divididos por perspectiva voltam a reunir-se para identificar os **Fatores Críticos de Sucesso -FCS** que servirão para possibilitar um melhor monitoramento dos indicadores, buscando assegurar o êxito dos objetivos estratégicos. Como forma de dar sustentação ao tratamento dos **FCS**, são definidas Superações, a partir da análise das macroações estratégicas e do andamento das Superações pré-existentis (haja vista que as Superações são elaboradas para o mesmo período da estratégia vigente, que é de 5 anos). Nessa etapa, é dada ênfase especial ao desenvolvimento dos ativos intangíveis, identificados como as principais forças a serem mantidas e/ou desenvolvidas para o aproveitamento das oportunidades e combate às ameaças ao negócio.

2.c. A Estratégia é desenvolvida, avaliada, revisada e aprimorada levando em consideração as informações, indicadores e condições essenciais para o desenvolvimento do mesmo.

• 2.c.1 - Equilibrar as necessidades e expectativas dos acionistas.

As necessidades e expectativas dos acionistas, expressas no Mapa Estratégico Sabesp, são transformadas em metas corporativas, desdobradas desde o nível estratégico para o tático e consequentemente para o nível operacional. O equilíbrio é propiciado por meio da utilização do BSC, conforme também exposta anteriormente.

• 2.c.2 - Identificar vantagens competitivas atuais e futuras - Ver no item 2.a

• 2.c.3 – Influenciar nos grupos de interesse para alcançar seu compromisso, equilibrando as necessidades das partes para alcançar resultados satisfatórios.

A interação do superintendente e demais membros da liderança da MS com as diversas **partes interessadas** acontece pessoalmente, de forma sistematizada, com o objetivo de identificar suas necessidades, comunicar as principais decisões e contribuir para a mobilização das partes para facilitar o alcance dos seus objetivos (Fig. 1.6).

Eventos com as Prefeituras, sociedade e fornecedores contam obrigatoriamente com a participação pessoal não só do superintendente, mas de toda **AA** da MS, sendo um instrumento de impacto no fortalecimento de parceria e da sustentabilidade, além de um importante canal de identificação das necessidades destas **partes interessadas**. Para as demais **partes interessadas** existem práticas específicas. A prática “Conversando com o Superintendente” é uma prática onde todos os componentes da **Força de Trabalho – FT** tem a oportunidade de interagir pessoalmente com o principal executivo e possui uma excelente avaliação. Já com as **reuniões estruturadas-REM** mensais é possível mobilizar e fortalecer, de forma intensa e sistemática, todos os aspectos relacionados ao alcance das estratégias e à cultura da excelência.

A partir do ciclo 2011-2015, a MS, também de forma inovadora, convidou os representantes de seus principais fornecedores externos a participar do Seminário de Implementação das Estratégias MS. Os mesmos foram agregados aos grupos, distribuídos por perspectiva do **BSC**, avaliaram as propostas e discutiram as metas, de modo a poderem manifestar-se sobre as expectativas quanto aos resultados esperados, comprometendo-se desde aquele momento com as metas ali estabelecidas. No ciclo 2012-2017, após a apresentação das metas da MS, foi formado um grupo de fornecedores externos e administradores dos contratos (clientes Sabesp) com o intuito de entenderem melhor a sua parte nas metas e no final os fornecedores fizeram uma apresentação resumo do planejamento para o atendimento às metas estabelecidas.

Desde 2004, a prática de disseminação das estratégias da MS para a **FT** é realizada em dois eventos, um global e um específico, objetivando comunicar, garantir o entendimento e favorecer o envolvimento com as estratégias elaboradas no processo de Planejamento Operacional da MS. O primeiro evento é realizado após o Seminário de Implementação das Estratégias MS e denominado “Dia do Compromisso”. Neste evento, conduzido pelo superintendente, é reunida toda **FT** e representantes dos principais fornecedores e a estratégia é disseminada de forma lúdica. É disseminado o conteúdo do Processo de Planejamento, da Identidade e do Mapa Operacional contendo os objetivos estratégicos, as superações e as metas da MS. Como sinal de compromisso com as estratégias, todos os presentes assinam o Mapa Operacional MS do ciclo em questão. Uma das principais melhorias implantadas no evento do Dia do Compromisso, fruto de análise do Relatório de Avaliação, foi em 2011 a utilização da ferramenta *telemeting*, onde são realizadas perguntas com resposta em múltipla escolha, sendo possível captar na hora o entendimento ou não dos participantes. Quando o nível de acerto é menor do que 75%, explica-se qual é a resposta certa e por quê.

O segundo evento ocorre nas áreas e é realizado logo após o “Dia do Compromisso”. Por meio das **RE** os gerentes, utilizando material padronizado pelas áreas de Comunicação, Controladoria e Desenvolvimento Humano - DH disseminam os objetivos, Superações e metas específicas de suas respectivas áreas. Como melhoria, no ciclo 2011-2015, foi disseminada simultaneamente a árvore de indicadores de cada área, de forma a facilitar o entendimento da **FT** por meio da demonstração da correlação entre os indicadores setoriais, departamentais e estratégicos.

O compromisso estabelecido pela **FT** é acompanhado por meio da gestão dos indicadores, metas e superações e os resultados são comunicados por meio dos principais veículos de comunicação para as **partes interessadas**. Os acionistas, representados pelo diretor metropolitano, tem conhecimento da estratégia da MS em primeira mão, uma vez que este comparece ao fechamento dos seminários de planejamento da **UN**. Com relação aos fornecedores internos, as metas são formuladas em nível tático e em conjunto com as demais **UN** da M. A MS, no seu planejamento, muitas vezes incrementa os desafios estabelecidos pelo nível tático e estratégico que se traduz em metas mais arrojadas, incrementando também os desafios dos fornecedores internos. Estes acertos são realizados por meio de reuniões entre o superintendente da MS e os superintendentes das unidades fornecedoras. A prestação de contas realizada pela MS aos Municípios é realizada pela demonstração de resultados relativos às principais metas estabelecidas e ao andamento dos principais investimentos, previstos em contrato.

- **2.c.4 - Identificar e analisar os ambientes estratégicos, por exemplo: econômico, tecnológico, social, político e financeiro - ver no item 2.a**
- **2.c.5 - Identificar os fatores críticos de sucesso**

Com o intuito de ser mais assertivo no alcance da estratégia, desde 2007, a MS utiliza os **FCS** no seu Mapa Operacional. Os mesmos são formulados na etapa de formulação das estratégias tendo como base a correlação anterior dos indicadores **outcomes** e **drivers** e na nova estratégia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças priorizadas na matriz **SWOT**. O trabalho é elaborado em grupo multidisciplinar, por perspectiva do **BSC**, na etapa de formulação das estratégias, onde o produto é o mapa Operacional com seus objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso, indicadores para ambos e nome da Superação. Os indicadores dos **FCS** e dos **outcomes** são acompanhados mensalmente nas análises críticas do CQG. Ver complementação no item 2.b.8.

- **2.c.6 - Refletir na estratégia os conceitos fundamentais da excelência empresarial**

A MS participa de prêmios de qualidade desde 2000 e os Relatórios de Avaliação do sistema de gestão constituem em um importante instrumento de aprendizado para a organização. Na fase da análise do macroambiente de atuação, uma das portas de entrada para o planejamento são os relatórios de avaliação dos prêmios de qualidade. Em função disto, a MS, possui em seu mapa operacional o objetivo estratégico, no ciclo 2013 denominado “Aprimorar o modelo de gestão, com foco na reorganização dos processos Principais, gestão do conhecimento, capacitação e certificação ISO e OHSAS”. Este objetivo vem sendo aprimorado de forma estratégica, desde 2006,

contendo planos de ação voltados à participação em prêmios de qualidade, e desenvolvimento de oportunidades de melhoria e manutenção de pontos fortes.

• 2.c.7 - Considerar a estratégia dos parceiros na definição da estratégia da organização

O seminário de Implementação das estratégias (Fig.2.5 – etapa 5) ocorre desde 2007, e conta com a participação de representantes dos principais prestadores de serviços aos clientes, onde os mesmos tem a oportunidade de participarem da construção das principais metas da MS. No último ciclo de planejamento (2013-2017), como melhoria da prática, foi formado um grupo específico Prestadores de Serviços com seus administradores dos contratos, preencheram um book destacando as metas as serem alcançadas, pontos chaves para o atendimento desta meta e a validação das expectativas dos prestadores de serviço apontada no último evento de Fornecedores da diretoria M. O produto do Book foi apresentado em plenária para todos os participantes, representando um passo no fortalecimento de nossa parceria para com as prestadoras de serviços.

O programa córrego limpo, melhor descrito em 1.a.10, constitui em uma parceria entre o Governo do Estado de São Paulo, através da Sabesp e a Prefeitura de São Paulo cujo objetivo é reverter a degradação dos córregos de São Paulo. Na diretoria M, foi formado um comitê gestor M do programa onde participam o Diretor metropolitano, os Superintendentes das Unidades de Negócio, o assessor da Presidência e representantes da Prefeitura/sub-prefeituras. O Planejamento do programa ocorre bianualmente com a participação do comitê gestor M. O conteúdo deste planejamento constitui em uma Superação MS, onde as ações propostas são discutidas e incorporadas no planejamento operacional MS a partir da fase de formulação das estratégias.

2.c.8 - Desenvolver a estratégia coerente com a missão visão e valores e com base nas necessidades e expectativas dos grupos de interesse e nas informações obtidas por meio de atividades de investigação e inovação.

Desde 1996, a Sabesp revisa e atualiza sistematicamente sua Missão e Visão durante o ciclo de Planejamento Estratégico, que conta com a participação do presidente, diretores, assessores e superintendentes, inclusive o da MS. De forma participativa, são definidas as diretrizes e princípios organizacionais, que servirão de referência para a definição dos valores e princípios organizacionais de cada UN.

Com o objetivo de nortear suas ações em consonância com a Cultura da Excelência, gerar valor para todas as partes interessadas e promover o desenvolvimento sustentável, a MS definiu sua Missão, Visão e Diretrizes pela primeira vez em 2000, quando também, a partir de *benchmarking* externo e de maneira participativa, estabeleceu e implementou seus Valores. É importante ressaltar que, nessa época, coexistiam diversas declarações de missão e visão na Sabesp, alinhadas e complementares à da Sabesp. Os valores corporativos, no entanto, ainda não haviam sido declarados. Desde então, a Identidade MS é revisada e atualizada, quando necessária, anualmente durante o ciclo de Planejamento Operacional, sempre alinhada aos valores da Sabesp. Desde o ciclo de 2008, a MS assegura a total integração de todas as áreas e níveis por meio de grupos de trabalho multidepartamentais, envolvendo gerentes, gestores, encarregados e pessoas chave nesse processo de revisão. A participação de representantes das **partes interessadas** no processo, levando suas demandas, assim como as demandas identificadas por outros meios, assegura o alinhamento dos valores e princípios às suas necessidades e expectativas.

No ciclo de 2010-2014, por meio de seminários e *pre-works* de revisão da identidade da MS, baseados nas análises de cenários, sugestões da FT e na identidade da Sabesp, os grupos construíram uma proposta de assumpção irrestrita da Missão, Visão e Valores corporativos, o que foi consolidado e validado no Seminário de Planejamento Operacional. Durante o ciclo 2012-2016 a MS inovou com a agregação da **Essência MS** à sua identidade, captando a percepção da FT sobre “o que nos faz MS”, que passou a compor o mapa operacional MS.

• 2.c.9 - Desenvolver cenários alternativos e planos para o risco de qualquer situação de emergência.

A Sabesp utiliza uma metodologia compatível com as orientações e recomendações de boas práticas de governança, contempladas nos Códigos de Governança dos órgãos reguladores adotou um programa de trabalho que segue a abordagem do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*. Segundo o COSO: “o Gerenciamento Corporativo de Riscos é um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, Diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento de seus objetivos”. O comitê de auditoria definiu um cronograma de avaliação dos riscos estratégicos e operacionais e criou um formulário específico para o registro dos riscos onde cada unidade é responsável pela avaliação, o processo de negócio avaliado, os objetivos de cada processo ou estratégia, as causas, consequências e controles exercidos pela unidade, a mensuração dos riscos inerente e residual e o tratamento proposto pela unidade. A análise dos riscos refere-se à busca de compreensão do risco pelos “donos do processo”. Ela fornece informações para que se decida se os riscos precisam ser tratados, e para que se identifique as estratégias de tratamento mais adequadas e econômicas. A análise de riscos envolve a consideração das fontes de riscos, suas consequências positivas e negativas e a probabilidade de que tais consequências possam ocorrer.

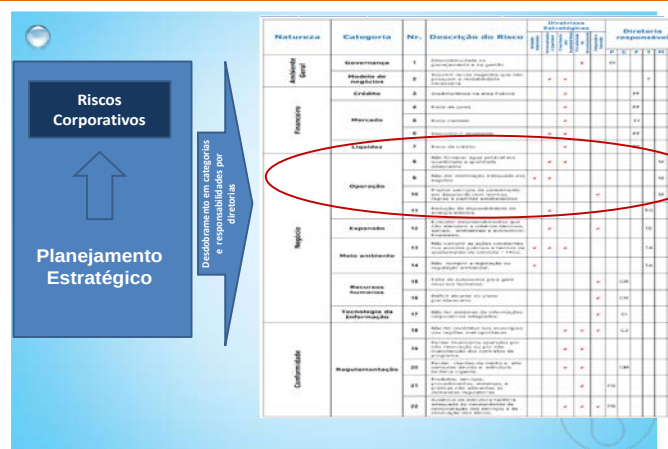
A finalidade da avaliação de riscos é a tomada de decisões, baseada nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos precisam ser tratados e sobre as prioridades de tratamento. A avaliação de riscos envolve a comparação do nível de risco obtido durante o processo de análise com os critérios de riscos estabelecidos quando os contextos foram considerados. Como resultado os responsáveis pela avaliação de cada processo, geraram Planilhas de Avaliação de Riscos as quais são aprovadas pelo gestor formalizando um posicionamento institucional sobre os principais riscos identificados, suas causas e consequências (probabilidade e impacto), os controles exercidos, grau de exposição e planos de ação propostos. Os riscos foram mapeados corporativamente no nível

estratégico Sabesp com a participação de representantes de cada diretoria da empresa. Estes riscos foram categorizados e priorizados para cada diretoria da empresa (Fig.2.16) sendo estas responsáveis pela prestação de contas destes riscos. As diretorias por sua vez disseminam às suas unidades subordinadas diretrizes que uma vez cumpridas, minimizam ou eliminam o risco. (algumas diretorias são responsáveis por passar diretrizes a toda a empresa, como por exemplo, a Diretoria Financeira - F.

CATEGORIZAÇÃO DOS RISCOS - Fig.2.15



DETALHAMENTO DOS RISCOS SABESP - Fig.2.16



- 2.c.10 - Estabelecer um plano de negócio baseado na estratégia, que sirva de guia para a organização e que permita avaliar os resultados alcançados e o feedback.

O Plano de Negócio é estabelecido corporativamente, sob coordenação da Superintendência de Planejamento Integrado - PI, sendo consideradas as projeções corporativas para os próximos 30 anos das receitas, despesas, investimentos e projeções populacionais, levando em consideração a estratégia proposta. O plano de negócio constitui em um importante elo de integração entre o Planejamento Estratégico e o Orçamento Plurianual. Anualmente, as UN subsidiam o plano de negócio por meio do processo orçamentário plurianual (ver item 4.a), onde estão contempladas as demandas de investimentos, despesas e projeções de receitas. A compilação dos orçamentos das UN é realizada na Diretoria M e da Sabesp, consolidadas na Diretoria Financeira - F, subsidiando a Superintendência de Planejamento Integrado - PI nas informações necessárias para a realização do plano de negócio.

- 2.c.12 - Avaliar a pertinência e a eficácia da estratégia em função dos resultados

Desde 1998, o desempenho da MS é analisado mensalmente, nas reuniões de análise crítica do CQG. Em 2003, a MS adotou o Painel de Bordo, baseado na metodologia do BSC, com o intuito de facilitar a análise sistêmica. A utilização desta metodologia e a ampla divulgação e disseminação do mapa estratégico propiciaram a visualização e o entendimento para todos os níveis hierárquicos da interdependência dos objetivos e das ações estratégicas, bem como da correlação entre os indicadores.

A avaliação do desempenho estratégico da MS é efetuada por meio das reuniões de análise crítica – RAC, que são realizadas de baixo para cima, ou seja, primeiramente no nível Setorial, subsidiando a análise crítica no nível Departamental, cujas reuniões são realizadas na sequência. Estas últimas, por sua vez, subsidiam a reunião de análise crítica do CQG, conforme Fig.2.17.

FLUXO DA ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL - Fig. 2.17



O CQG estabelece anualmente, um cronograma de reuniões mensais, trimestrais, semestrais e anual para a avaliação do desempenho da organização.

Em todos os níveis, participam das reuniões os responsáveis pelo resultado do indicador, envolvendo na MS um número aproximado de cento e cinquenta pessoas, de todas as categorias profissionais, discutindo em seu nível o desempenho organizacional.

Fruto de refinamento e da adequação ao novo modelo organizacional, desde 2011 as análises críticas passaram a contemplar uma nova etapa de análise além das já citadas, que é a análise conjunta dos indicadores, cujo resultado dependa fortemente da atuação dos denominados fornecedores internos. Nesses casos, as UGR fazem suas análises parciais (com a participação do fornecedor interno, se necessário), e a **autoridade funcional** os compila e analisa o todo. Essa dinâmica possibilita uma maior integração entre as áreas e as correlações entre os resultados, favorecendo um aprimoramento da visão sistêmica dos envolvidos.

As reuniões mensais analisam os indicadores não conformes (que não estejam atingindo as metas estabelecidas), e as trimestrais todos os indicadores (independente do desempenho) e suas projeções, em todos os níveis. Nos casos em que é pertinente, é considerado também o desempenho ou projeções do referencial comparativo.

Informações relativas às mudanças no ambiente externo incluindo-se aspectos setoriais, mercadológicos, competitivos, tecnológicos, econômicos, políticos e sociais, essenciais para contextualizar a análise, são apresentadas pela Controladoria nas reuniões trimestrais de análise de desempenho. Tal análise permite ao CQG a tomada de decisões, à luz de novos fatos, que podem ter mudado o cenário externo em relação ao cenário previsto e utilizado no momento do planejamento e estabelecimento de metas.

Esta estrutura de reuniões nos diversos níveis representa uma prática efetiva para alcance das metas, que, quando estabelecidas, traduzem as demandas das **partes interessadas** e proporcionam desta maneira o crescimento contínuo e sustentável. Como forma de assegurar a realização da estratégia, desde 2004 a Controladoria, acompanha o desempenho da estratégia (indicadores e Superações) da MS. As ações decorrentes da análise crítica ficam registradas e disponibilizadas no Painel de Bordo, sendo o acompanhamento e controle realizado no mesmo sistema, estando disponível para consulta de toda **FT**.

Como decorrência da implantação da nova estrutura organizacional, em 2011 o Painel de Bordo foi refinado, passando a possibilitar o acesso aos indicadores departamentais e setoriais, seu detalhamento (fórmulas, resultados anteriores, resultados de referenciais, quando pertinente etc.), atas das RAC, além de demonstrar a correlação entre os mesmos e os estratégicos por meio das árvores de indicadores departamentais. Em 2012, como resultado de *benchmarking*, a **UN** Leste da Sabesp implantou o mesmo Painel de Bordo (com implantação sob responsabilidade da MS).

Em 2012, a MS aprimorou ainda mais o desdobramento dos indicadores, por meio da participação da capacitação de todo o corpo gerencial em treinamento específico sobre as relações de causa e efeito, propiciando que o nível operacional identificasse mais indicadores de contribuição, ou de esforço propriamente ditos. No ciclo 2013, o painel de bordo teve seu formato alterado permitindo a sua visualização por aparelhos móveis como celulares.

2.d. Como se comunica e implementa efetivamente a estratégia em toda a organização

• 2.d.1 - Comunicar e difundir a estratégia em todos os níveis e aos demais grupos de interesse

A disseminação das estratégias às **partes interessadas** é feita de acordo com a pertinência e o interesse relativo, com o objetivo de se estabelecer um comprometimento mútuo e clareza nas informações.

Desde 2004, a prática de disseminação para a **FT** é realizada em dois eventos, um global e um específico, objetivando comunicar, garantir o entendimento e favorecer o envolvimento com as estratégias elaboradas no processo de Planejamento Operacional da MS, conforme descrito em 2.c.2/3.

• 2.d.2 - Avaliar o conhecimento que as pessoas têm da estratégia e como isso contribui para a consecução dos objetivos

A Pesquisa de Clima Organizacional – PCO (3.a.9) possui algumas perguntas específicas que visam a captar o conhecimento que as pessoas têm da estratégia. São elas: “Entendo e compartilho com a identidade da Sabesp e MS – Missão, Visão e Valores”, e “Conheço as metas da minha área”. Além da pesquisa, desde 2011, a MS tem utilizado no Dia do Compromisso um recurso existente no mercado com respostas alternativas às questões, onde é possível verificar na hora, se os participantes entenderam o conteúdo transmitido pelo Superintendente. Para auxiliar, também é distribuído um jornal com o conteúdo do planejamento operacional MS. Quando o nível de acerto das questões é abaixo de 75%, há o esclarecimento da questão na mesma hora, antes de continuar o jogo.

• 2.d.3 - Desdobrar a estratégia em objetivos tangíveis, contemplando todas as perspectivas da organização

Desde 2003, o desdobramento das metas foi realizado em reuniões departamentais com a participação dos gerentes, gestores e pessoas-chave, com o objetivo de definir a contribuição de cada área para com o total da meta. Como inovação, a partir do ciclo 2010-2014, em virtude da reformulação dos processos decorrentes da implantação do **GVA®**, foi necessário incluir mais uma etapa denominada de Seminário de Desdobramento de Metas. Neste seminário, o desdobramento é realizado em conjunto com a definição das metas e todos os departamentos juntos validam o produto final, garantindo o alinhamento, a coerência com a estratégia e a integração entre as áreas. Como evolução do modelo **GVA®**, no ciclo presente, foram realizados sete seminários de planejamento departamentais (todos os departamentos da MS realizaram seu próprio planejamento), possibilitando um desdobramento mais elaborado e sob medida para cada departamento. Estes seminários também foram precedidos por **pre-works** e possibilitaram o envolvimento de maior número de pessoas. O resultado de cada um deles foi a formulação de planos de ação que ajudaram a MS na realização da estratégia e a elaboração da árvore de indicadores departamental, construindo uma forma de contribuição que vai além do compartilhamento dos indicadores, resultante do desdobramento das metas. Neste trabalho, os departamentos buscaram identificar indicadores que de fato representassem a contribuição do esforço operacional para com a estratégia.

• 2.d.4 - Alinhar o sistema de gerenciamento por processos com a estratégia estabelecida

Após a implantação do **GVA®**, com o surgimento das 04 **UGR**, foi necessário criar um ambiente que garantisse a padronização e melhoria dos processos (disseminação de boas práticas), divulgação das informações, alinhados ao Planejamento Operacional da MS. Por isso, em 2010 foram criados os Fóruns de água, esgotos e vendas. O fórum é composto por pelo menos 01 representante de cada **UGR** e os coordenadores pertencem às unidades: Divisão de Controle de Consumo-MSIC, Divisão da Operação de Água -MSEG e da Divisão de Engenharia de Esgotos e Despoluição dos Córregos-MSEE, responsáveis pelos processos de vendas, água e esgotos, respectivamente. Desde 2010 são realizadas reuniões mensais onde além da troca de conhecimento são detalhadas as ações referentes às Superações do Mapa Operacional MS, relativas aos processos água, esgoto e serviços ao cliente.

• 2.d.5 - Alinhar objetivos individuais e da equipe com os objetivos estratégicos

Desde 2007, no Planejamento Operacional MS (Fig.2.5 – etapa 9), são realizados planejamentos por departamentos. Cada departamento, além de definir os indicadores de processo que contribuem para com a estratégia, podem definir planos de ação do departamento. Para isso, os participantes do evento reúnem-se em grupos e a partir da análise das demandas do Planejamento Operacional MS, análises de Relatórios de Avaliação externa, e demandas dos fornecedores internos e externos propõem ações ou planos de ação departamentais que são validados, ou não, pelos participantes.

• 2.d.7 - Estabelecer planos de melhoria para alcançar as metas

O CQG estabelece anualmente, um cronograma de reuniões mensais, trimestrais, semestrais e anual para a avaliação do desempenho da organização, já descritos em 2.c.12.

As ações definidas para os pontos críticos levantados nas RAC do Desempenho da Organização são monitoradas nas reuniões subsequentes do CQG, dos departamentos e dos gerentes e gestores (Fig.2.17).

O Processo de Análise Crítica, pela sua importância e relevância no processo de gestão, para a sua constante melhoria, está sempre sendo acompanhado. A melhoria do Painel de Bordo, principal ferramenta de acompanhamento, acontece todos os anos. Em 2010, como melhoria fruto de aprendizado, após análise do **Relatório de Avaliação do Externa do Sistema de Gestão-RA** do PNQ em 2009, foi implementada a ferramenta de *follow-up* no Painel de Bordo MS.

Superações– 2013 – Fig. 2.18		
F	Maximizar a geração de valor agregado	Maximizar receitas
		Gestão de custos
		Intensificaçãodo processo de baixas e incorporações dos ativos móveis e imóveis
C	Ter clientes satisfeitos e aumentar a percepção de valor de serviços e produtos	Implantar ações para aumentar a percepção de valor dos serviços e produtos
		Implantar ações de melhoria na comunicação de falta d'água aos clientes
		Intensificar a gestão de prazos e aperfeiçoar a qualidade dos serviços de água, esgoto e vendas
	Explorar o potencial dos mercados atuais de água e de esgotos voltado à universalização	Conhecimento do mercado
		Maximizar recuperação do volume
	Aprimorar postura proativa nos relacionamentos com poder concedente,clientes, sociedade, FT.	Desenvolver a cultura de proatividade nos relacionamentos com poder concedente,clientes, sociedade, FT.
		Monitoramento da Reputação
PI	Maximizar o abastecimento de água com qualidade, quantidade e reduzir perdas	Programa de melhoria da infraestrutura com foco no abastecimento e universalização
		Programa de infraestruturaspara Longo Prazo
		Programa de Perdas
		Programa de Automação e supervisão remota A + E
	Despoluir os corpos d'água, encaminhando o esgoto para tratamento	Programa de ações de médio e longo prazos para esgotos
		Programa de manutenção, reabilitação renovação e ampliação de ativos com foco na universalização
		Programa Córrego Limpo
Aprimorar a gestão socioambiental	Desenvolver programas e/ou projetos sociais, de preservação do meio ambiente com sustentabilidade	
AC	Aprimorar o Modelo de Gestão, com foco na reorganização dos processos organizacionais, gestão do conhecimento, capacitação e certificação ISO e OHSAS	Reorganização dos processos no modelo GVA
		Capacitação e desenvolvimento
		Modelo de Gestão
		Manutenção das certificações do SIS
As Superações 2013-2015 compõem o mapa operacional MS. Cada Superação possui um coordenador definido pelo CQG, sendo este responsável pela elaboração e prestação de contas do andamento das superações nas análises críticas trimestrais.		