

RECURSOS E ASSOCIADOS

4 a. Gestão de recursos financeiros

A Sabesp, seus acionistas, administradores e os membros do conselho fiscal, obrigam-se a realizar a Gestão Econômico-Financeira a Sabesp norteada pelas disposições contidas nas Sociedades por Ações /76 e 11.638/07), em seu estatuto, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, do Contrato de Participação do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros e do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado, instituída pela Bolsa de Mercados e Futuros da Bolsa de Valores de São Paulo - BM&FBovespa, segmento de mais alto nível de governança corporativa (descrito em 1.a.1) do Brasil e na *New York Stock Exchange – NYSE* (ADR nível III), e às normas da *Securities and Exchange Commission – SEC*, além dos critérios estabelecidos na Política Institucional Gestão Econômico-Financeira –PI0002.

A Sabesp, também participa do Índice de Governança Corporativa - IGC, do Índice de Ações com *Tag Along* Diferenciado – ITAG e do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, visando o cumprimento das estratégias e garantindo a sua sustentabilidade.

- 4.a.1 - Utilizar a gestão financeira para apoiar a política e estratégia;
- 4.a.2 - Desenvolver e aplicar estratégias e práticas financeiras para:
 - Planejamento financeiro: para assegurar a existência de fundos suficientes para responder às necessidades geradas pela implementação da estratégia.

A sustentabilidade econômico-financeira na MS, desde sua criação, é baseada na agregação de valor, a partir da melhoria da eficiência, com ênfase em um programa contínuo e de longo prazo de combate às perdas e em medidas para uso eficiente de insumos, adequada gestão de receitas, despesas, ativos e passivos, gerando recursos para garantir os investimentos necessários. Os princípios de crescimento e sustentabilidade econômico-financeira são replicados em cada unidade e ainda produzem efeitos nas demais células. São orientados por metas, com a devida alocação de responsabilidades. Tendo por base principalmente as demandas do Governo do Estado (acionista) e do Conselho de Administração são definidos os objetivos empresariais, as metas e os indicadores, para cada diretoria, relacionados às estratégias e diretrizes empresariais. Os indicadores financeiros são alinhados às diretrizes estratégicas da Sabesp e as decorrentes do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, garantindo assim a sustentabilidade do negócio. A aplicação dos recursos financeiros é realizada pela própria unidade atendendo às **partes interessadas** e priorizando os projetos e obras a partir dos indicadores estabelecidos para os setores de abastecimento e bacias de esgotamento definidos no Plano Integrado Regional - PIR ou Plano Plurianual de Investimento da Metropolitana - PPIM. Para atender os principais requisitos financeiros exigidos pelos acionistas, a MS utiliza os indicadores financeiros descritos na Fig. 4.1.

PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS SABESP E MS - Fig.4.1				
Parâmetros financeiros (Indicadores)	Result	Serve para:	Descrição / Fórmula	Grupos
Margem Operacional (Estratégico)	9.a.1	Demonstra quanto contribuímos para o desempenho da empresa e da Diretoria no fluxo de caixa operacional	Arrecadação / despesa operacional	Liquidez
EBITDA / LAJIDA (Sabesp) *	9.a.2	Demonstra a quantidade em valor do lucro operacional. (Principal indicador de mercado para quantificar o lucro operacional)	Resultado operacional	Rentabilidade
Margem líquida com depreciação	9.a.3	Determina a porcentagem de cada real de venda que restou após a dedução de todas as despesas, inclusive o imposto de renda.	Receita – Despesas totais	Liquidez
Rating Sabesp	9.a.4	Notas utilizadas pelo mercado financeiro na classificação de risco de empresas e países	Nota de classificação	Rentabilidade / Sustentabilidade
Giro de Estoque (Despesa)	9.a.5	Mensurar a atividade ou liquidez do estoque	Saída / Estoque médio	Liquidez
Liquidez (Sabesp)	9.a.6	Revela a porcentagem das dívidas em curto prazo (circulante) em condições se serem liquidadas imediatamente.	Passivo total / patrimônio líquido	Liquidez
CVA	9.a.7	Demonstra por meio do seu resultado quanto a área gerou ou destruiu de valor para a organização.	Fluxo de caixa operacional menos os encargos sobre a base de ativos	Rentabilidade / Sustentabilidade
Δ CVA (Estratégico)		Demonstra no período apresentado se as operações e decisões da organização geraram valor.	Evolução anual do CVA	Rentabilidade/ Sustentabilidade
Evasão de Receita	9.a.8	É a relação entre o faturamento líquido do mês com o valor arrecadado bruto (todos os pagamentos efetuados no mês, independente do vencimento da conta).	Faturamento líquido sobre arrecadação líquida	Atividade / Liquidez

A integridade das demonstrações financeiras é garantida pelo cumprimento dos requisitos da lei *Sarbanes-Oxley* – SOX, conforme regras e controles internacionais que são auditados anualmente por auditores independentes.

Em 2010, por definição da Alta Administração - AA da Sabesp, dentro da Diretoria Metropolitana - M, fomos a primeira **Unidade de Negócio -UN** a implantar a metodologia de **Gestão de Valor Agregado- GVA®** para o acionista. Com a adoção dessa nova metodologia é possível analisar e comparar o desempenho de todos os departamentos que compõem a unidade, além de aprimorar o processo de tomada de decisão para novos investimentos. Com o **GVA®** foram adotados novos indicadores financeiros, focando o gerenciamento das Receitas, Despesas e Ativos, destacando-se: CFROGI (Retorno sobre a Base de Ativos em base Caixa) - fluxo de caixa operacional sobre a base de ativos; Δ CVA (Custo do Valor Agregado) – fluxo de caixa operacional menos os encargos sobre a base de ativos.

PRINCIPAIS FONTES DE FINANCIAMENTO PARA A MS - Fig.4.2

RECURSOS PRÓPRIOS	São obtidos a partir da aprovação do orçamento anual que atende ao crescimento vegetativo, programa de perdas, melhoria operacional do sistema existente, emergência operacional, estudos, projetos e parcerias com as prefeituras.
RECURSOS FINANCIADOS	São obtidos de agentes financiadores e atendem as necessidades de ampliação e melhorias operacionais, nas modalidades água e esgoto, sendo financiamentos de baixo custo em condições vantajosas de prazo e carência em relação aos custos correntes de operações semelhantes efetuadas pelo mercado financeiro.

A sustentabilidade das operações e das necessidades geradas pela implementação das estratégias é assegurada por meio de recursos próprios e financiados, garantindo o cumprimento de seus objetivos (Fig.4.2).

Anualmente são definidas as prioridades dos investimentos e despesas a serem realizados no ano seguinte por meio da elaboração do orçamento. Esse orçamento é submetido à Diretoria Financeira - F em primeira instância e a Diretoria Colegiada para aprovação final. Na composição do orçamento estão previstos recursos próprios e financiados.

Os Recursos Próprios são gerenciados separadamente dos Recursos Financiados, com as previsões de desembolsos financeiros agrupadas por Programas, os quais são identificados por tipos

de intervenção.

A Sabesp planeja a captação de recursos de modo a aproveitar as oportunidades do mercado e os critérios utilizados são principalmente: juros baixos e prazos longos para pagamento. Os principais agentes financiadores no mercado externo são os bancos internacionais Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento - BIRD e *Japan Bank for International Cooperation* - JBIC e no mercado interno Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Caixa Econômica Federal - CEF, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS e Programa de Aceleração do Crescimento – PAC (programa do Governo Federal).

A concessão de créditos é realizada por meio de acordos de parcelamento de débitos, baseados nas normas e procedimentos de Relações com Clientes. Os acordos de parcelamento são considerados como estoque de créditos a vencer, uma vez que o parcelamento recebe um novo vencimento e as contas englobadas são canceladas em lote. Os valores das parcelas de acordos são computados no recebível da Sabesp, porém representam 0,4% em relação ao faturamento mensal. O acompanhamento é realizado por meio do sistema de Informações Gerenciais - CIG.

Na MS, a Divisão de Controle de Consumo - MSIC realiza mensalmente o controle de recebimentos, por meio da gestão e o acompanhamento dos índices de inadimplência, evasão de receita, bem como a previsão versus a realização do faturamento líquido e arrecadação bruta visando atuar nos locais que apresentam inadimplência, considerando o vencimento dos débitos, valor e categoria de uso. A Sabesp é líder do setor de saneamento básico no resultado do EBITDA / LAJIDA.

O cumprimento dos procedimentos estabelecidos é garantido pelas auditorias internas do **Sistema Integrado Sabesp - SIS** e de manutenção, realizadas por entidades externas. A Sabesp é orientada de acordo com o que estabelece a legislação das Sociedades Anônimas, Leis 6.404/76 e n.11.638/07.

- Controle financeiro para garantir que:

- se cumpram os objetivos

O controle e acompanhamento do desempenho dos indicadores econômico-financeiros (ver fig.4.1), é realizado por meio das reuniões de análise críticas - RAC mensais do Comitê de Qualidade da Gestão - CQG e trimestralmente nas reuniões de acompanhamento das Superações. Após a análise pelo CQG, é gerado o Relatório mensal de *performance* para a M, que consolida as informações das demais UN para a F, que consolida as informações no âmbito Sabesp e subsidia a reunião da Diretoria Colegiada, realizada mensalmente, possibilitando a tomada de decisão nos diversos níveis.

A partir de 2008, como refinamento, o Departamento Administrativo e Financeiro – MSD acompanha por meio do Sistema *Gerencial Web* e do Sistema de Gestão Orçamentária - SGO, com projeção orçamentária para os próximos 5 anos, o plano orçamentário de investimentos.

As necessidades de investimento adicionais são de responsabilidade da Superintendência de Captação de Recursos e Relações com Investidores – FI. Tais recursos são preferencialmente obtidos junto aos organismos de fomento e multilaterais, citados no item anterior. Esses agentes financeiros são definidos pela Sabesp por apresentarem taxas de juros e prazos de amortizações mais adequadas ao perfil de negócio e ao setor de saneamento. As prioridades para alocação dos recursos financiados são definidas pela FI em conjunto com as diretorias e UN. Esses recursos são estruturados basicamente por Programas Corporativos, como o de Controle

de Perdas, Projeto Tietê, Programa Metropolitano de Água – PMA e Programa Metropolitano de Esgoto - PME. Especificamente na MS, o Programa de Despoluição dos Córregos pelo BID, Programa Mananciais pelo BIRD e Pró-Billings por meio do JBIC.

- **Os ativos sejam gerenciados corretamente**

Na MS, desde 1996, a gestão sobre os ativos, é de responsabilidade do MSD, e está alinhada à política institucional PI0021 - Patrimônio e ao procedimento PE-PR0019 – Gestão do Patrimônio. É realizada por meio principalmente da célula de Gestão Patrimonial e Serviços – MSD12, apoiada pelas **Unidades de Gerenciamento Regional - UGR** e demais departamentos da MS. A utilização do Sistema de Gestão Patrimonial – FAP permite de forma *on-line*, a integração com os outros Sistemas Corporativos, resultando em integridade e confiabilidade nas informações físicas, financeiras e contábeis de toda a companhia.

O FAP é atualizado mensalmente, pelo banco de dados contábil, tendo como objetivos, entre outros assegurar a sistematização dos processos de movimentação física e contábil e permitir o gerenciamento contábil do custo por meio do controle fiscal e financeiro dos bens.

Desde a adoção do **GVA** em 2010, o equilíbrio econômico da MS passou a ser avaliado mensalmente por meio de análise crítica do comportamento do ativo, das contas de receita e despesa, verificando o desempenho dos principais indicadores financeiros e de eficiência operacional. Os principais indicadores de resultado econômico que compõem o gerenciamento dos ativos são ΔCVA e CIFROGI.

- **Os riscos sejam tratados adequadamente**

A gestão de riscos na Sabesp conta com o Comitê de Riscos, com a política institucional PI 0028 - Gestão de Riscos Corporativos e uma metodologia que atende aos requisitos da ISO 31000, norma indicada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission- COSO*, já detalhada em 2.c.9.

No processo de Planejamento Estratégico da Sabesp (ver critério 2) são identificados e quantificados os riscos que afetam o desempenho econômico-financeiro e operacional tais como: oscilações de mercado, taxa de juros, procedimentos ligados às concessões dos municípios e os índices macroeconômicos vinculados ao segmento de saneamento. Os principais riscos financeiros são monitorados por indicadores de desempenho, tais como: Margem Operacional, CFROG, CVA e Evasão de Receitas. O grau de risco da inadimplência é previsto anualmente na montagem do processo orçamentário e monitorado mensalmente, através do indicador Evasão de Receitas, que interfere na margem operacional, indicador do objetivo estratégico financeiro rentabilidade do ativo, conforme mapa estratégico. Além dos riscos potenciais e do negócio, a MS considera aqueles específicos da sua área de atuação, conforme Gestão de Riscos Empresariais descrito em 2.b.8.

A Sabesp foi a primeira empresa a desenvolver contrato de risco para serviços de cobrança (1999). O modelo exige um resultado financeiro de 70% de todos os débitos recebidos para cobrança. O contrato de cobrança atua na modalidade administrativa e judicial. Na modalidade administrativa prevê serviços de cobrança dos débitos, atendimento telefônico e pessoal a clientes para parcelamento, solicitação de quitações de contas, corte, restabelecimento, supressão, religação e fiscalização das ações. Essa modalidade de contrato está sendo adaptada para serviços operacionais e de engenharia. A MS é referência nos resultados do contrato de risco de cobrança administrativa na M.

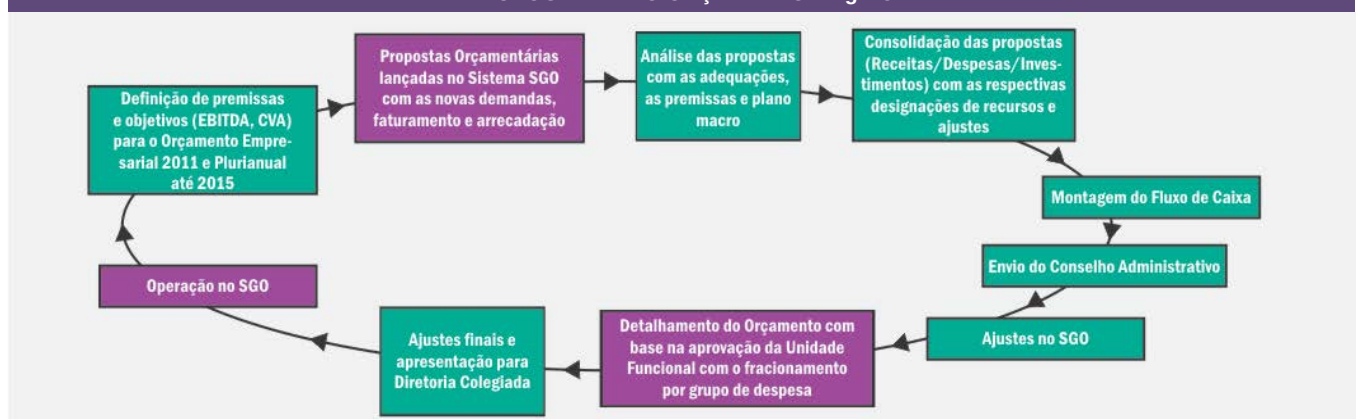
- **A administração esteja de acordo com as práticas financeiras aceitas**

O orçamento da MS é subdividido em orçamento de receitas, despesas e investimentos. As unidades responsáveis pela gestão financeira são o MSD, a célula de Controladoria – MSI13 e a MSIC. Na célula de Contas a Pagar – MSD17 é realizado o planejamento e a gestão dos processos de execução financeira do orçamento de despesas. Para isto, analisa e consolida as demandas informadas pelas áreas, comparando-as com os valores realizados no exercício anterior e valores comprometidos nas liberações e contratações.

O orçamento é gerenciado por sistemas corporativos, sendo a Receita pelo Sistema CSI, Gerencial *Web* e planilhas auxiliares enviadas pela Superintendência de Controladoria Econômica e Financeira - FT. O orçamento de despesas, pelo Sistema SGO, Gerencial *Web* e controles mensais que permitem o acompanhamento e gerenciamento das contas de despesas e pagamentos realizados por meio do Sistema Corporativo para Gestão de Contrato e Gerenciamento de Pagamentos – FDA.

O MSD é responsável também pelos processos de execução financeira e orçamentária, conforme Fluxograma do Orçamento (Fig.4.3).

FLUXOGRAMA DO ORÇAMENTO - Fig.4.3



- **Responda as exigências dos acionistas**

A AA da Sabesp, desde sua criação, aprova anualmente o orçamento (receita, investimento e despesa) e monitora periodicamente os principais indicadores, além de ser responsável por interagir com agentes e mercados, com base nos projetos, informações físico-financeiras e demandas técnicas, assegurando o alinhamento entre o orçamento e as estratégias e objetivos da organização. Na MS, desde 1996, são realizadas reuniões mensais com os representantes do SGO da MS para avaliação e readequação do orçamento anual de cada departamento.

A garantia da equidade no tratamento e direitos entre os sócios, inclusive os minoritários, está descrita em 1.a.1.

Tomada de decisões financeiras referentes a: investimento, financiamento e dividendos

A tomada de decisões financeiras na Sabesp referentes a investimento, financiamento e dividendos, é norteadas pela Lei Das Sociedades por Ações /76 e 11.638/07 e o estabelecido no Estatuto Social da Sabesp, e alinhadas às práticas de Governança descrito em 1.a.1, sob a responsabilidade do Conselho de Administração, que assessorado pela F, emite relatórios trimestrais e anuais da companhia acompanhados das demonstrações financeiras, os quais são submetidos à Comissão de Valores Mobiliários – CVM (Autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda).

O relatório da administração, acompanhado do balanço patrimonial e demais demonstrações financeiras e respectivas notas explicativas, com o parecer dos auditores independentes e do conselho fiscal e a proposta de destinação do resultado do exercício, os quais são apresentados em assembleia aos acionistas para aprovação.

A companhia pode levantar balanços intermediários ou intercalares, trimestralmente, para efeito de distribuição de dividendos ou pagamento de juros sobre o capital próprio.

No âmbito da MS, desde 1996, a partir do desdobramento das estratégias Sabesp, da M e do Planejamento Operacional MS, a tomada de decisão referente aos investimentos são acompanhados no PPIM.

Na reunião de análise crítica – RAC do CQG são analisadas as ocorrências e as análises correspondentes, e se necessários são definidos e implementados remanejamentos e ajustes para cumprimento do orçamento conforme a previsão. O sistema de contratação e pagamentos da Sabesp obedece estritamente ao que é previsto no escopo da Lei de Licitações 8.666/93 e procedimentos internos.

4b. Gerenciamento dos recursos de informação e do conhecimento

A Gestão de Informações e do conhecimento é um dos pilares do sucesso da Sabesp. Tem suas ações norteadas pelas políticas institucionais PI0006 - Tecnologia da Informação, PI0013 - Comunicação Empresarial, PI0022 – Divulgação de Atos e Fatos Relevantes e Preservação do Sigilo e PI0011 - Qualidade, que estabelecem critérios, conceitos e responsabilidades e integra sistemas de informações e seu tratamento para apoio às operações estratégicas e diárias.

- **4.b.1 - Disponibilizar acesso às informações relevantes aos usuários apropriados e as partes interessadas**

Desde 1996, alinhada à PI0013, na MS as informações relevantes, necessárias para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso das estratégias e o desempenho das Superações, acompanhar o desenvolvimento e disseminação de conhecimento e subsidiar a tomada de decisões em todos os níveis e áreas da organização são disponibilizadas às **partes interessadas**, quando pertinente, por meio dos principais sistemas (Fig. 4.4).

O Polo de Comunicação, alinhado à Superintendência de Comunicação - PC e sob as diretrizes emanadas pela PI0013, é responsável pela gestão dos processos de disponibilização, atualização e garantia de confiabilidade das informações sobre a MS aos públicos internos e externos. Tem como principais atribuições, promover a comunicação externa por meio da Assessoria de Imprensa, do site Sabesp, da assessoria de comunicação a eventos externos, da elaboração de folhetos e dos materiais de divulgação, entre outros, e a comunicação interna por meio do Jornal Ligação MS, do Jornal Mural, do MS Informa, da assessoria de comunicação a eventos internos, da *intranet*, da coordenação do Projeto “Conversando com o Superintendente”, da organização visual, entre outros.

Outra forma de disponibilizar informações, além dos canais expostos na Fig.4.4, é o Dia do Compromisso, onde são disseminadas as estratégias à **Força de Trabalho - FT** e principais fornecedores, tal como o são nos quadro de Gestão à Vista, Painel de Bordo e **Reuniões Estruturadas - RE**. Os principais sistemas relacionados na figura 4.4 estão disponíveis para acesso em tempo integral.

Os principais sistemas são acessados por meio de equipamentos e servidores, uma ampla rede composta de 947 equipamentos entre microcomputadores, *notebooks*, *Virtual Private network - VPN* e servidores distribuídos em todos os 16 endereços da abrangência MS, interligados 100% à rede corporativa por meio de circuitos de comunicação de dados, com redundância nos locais estratégicos. Seu monitoramento e gestão ocorrem *on-line* por meio da análise de tráfego de dados pela Superintendência de Tecnologia da Informação - CI e acompanhados na MS pela célula de TI - MSD.15.

Nos sistemas informatizados e demais ferramentas (Fig. 4.4), as informações são alimentadas e atualizadas pela **FT** e demais **partes interessadas**, de acordo com as necessidades de cada sistema e dentro dos padrões de segurança definidos pela Sabesp.

Em 2011, após o Planejamento Operacional MS, a MSD15 implementou o Programa TI mais perto do Cliente (interno), que realiza mensalmente visitas aos departamentos da MS para conhecer as demandas de informação que comporão o planejamento tecnologia da informação - TI para o ano seguinte, com a participação de todos os gerentes da MS e representantes e/ou administradores de sistemas locais. As informações relevantes não virtuais, escritas em papel, seguem o procedimento PE-QA0002v – Controle de Registros do SIS.

PRINCIPAIS SISTEMAS E FERRAMENTAS DE INFORMAÇÃO – Fig. 4.4			
Parte interessada	Sistema	Finalidade	Tecnologia
FTe, Acionista	Painel de Bordo	Sistema WEB desenvolvido na MS (2006) para acompanhar as estratégias e os resultados da MS.	Windows ASP e SQL Server
FT, Clientes e Fornecedores	CSI Comercial Serviço e Informações	Sistema corporativo que gerencia todas as informações cadastrais e comerciais dos clientes. Disponibiliza relatórios informando valores e volumes emitidos, faturados e arrecadados, bem como débitos, inadimplências e quantidade de ligações da UN	Internet, Extranet, MPLS, Tecnologia 3G, VPN e Wireless
Clientes	Agência Virtual	Sistema Corporativo que prove serviços e informações para o cliente da Sabesp por meio do Site http://www.sabesp.com.br	Lotus Notes Domino / Internet
Todas as partes interessadas	Correio Eletrônico	Ferramenta de comunicação para envio e recebimento de mensagens eletrônicas de forma ágil	Lotus Notes Domino/Web
Acionista e FT	Intranet	Ferramenta que disponibiliza informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral a toda FT	ASP, JAVA e SQL Server
FT	Jornal Mural	Quadro acrílico existente em pontos estratégicos da MS contendo informações diversas à FT	Escrito/Impresso
FT	Antares	Sistema corporativo que possibilita o gerenciamento das questões ligadas à administração dos recursos humanos da empresa	Delphi e Oracle
FT, Clientes e Fornecedores	SIGES	Possibilitando o envio e recebimento on-line de ordens de serviços às equipes de campo	Internet, Extranet, MPLS, Tecnologia 3G, VPN e Wireless
FT, Clientes e Fornecedores	NetControl	Sistema corporativo de gerenciamento e monitoramento da qualidade da água, informações de pontos de coleta, análises, atendimento a reclamações dos clientes e interligados principais corporativos.	MPLS, Tecnologia 3G, VPN e Wireless
FTe Fornecedores	SIGAO - Sistema de Gerenciamento do Atendimento Operacional	O Sistema de Gerenciamento ao Atendimento Operacional permite controlar e acompanhar as solicitações de serviços feitas pelos clientes que geram atividades operacionais. Tem como objetivos possibilitar a caracterização e localização da solicitação, posicionar sobre a realização do serviço e informar os clientes sobre a situação do abastecimento	UNIX, Oracle, Forms e Report
FTe Fornecedores	SIGNOS Sistema de Informações Geográficas no Saneamento	Tem como objetivo integrar, de forma automatizada, vários processos do negócio, por meio da de banco de dados espacial que contém informações comerciais, operacionais, de qualidade da água, entre outras, propiciando: maior controle da infraestrutura física, consultas, visualizações, atualizações, cálculos espaciais.	SmallWord, Oracle e Magic
Fornecedores, Acionistas, FTe, Municípios	SGL Sistema de Gerenciamento de Licitações	Possibilita a participação nos processos licitatórios eletrônicos pela internet em qualquer parte do país, com envio e recebimento de documentações eletrônicas que assegura alto nível de competitividade e agilidade no processo de contratação	Internet, MPLS, Tecnologia 3G, VPN e Wireless.
Fornecedor	FAC	Avaliação de Desempenho dos Fornecedores	Linc/EAE e RDMS/Unisys
Acionista, Fornecedor	AMB Administração de Materiais	Aplicativo desenvolvido para Administrar e Controlar os Materiais de todas as unidades da Sabesp, envolvendo funcionalidades tais como: Controle de Entrada e Saída de Materiais em estoque/aplicados,	Cobol e DMS Unisys
Acionista e FT	GES	Portal de Gestão Empresarial Sabesp - integração dos sistemas (FIN-Contábil, SGE-Empreendimentos e Serviços, SGF-Finanças, SPA-Fornecedores, GFF-Fundos Financeiros, GVA®, GIF-Informações Fiscais, CIG-Informações Gerenciais, SGO-Orçamento, FAP-Patrimônio, SGS-Seguros e Sinistros, ATL-Telecomunicações	Linc/EAE e RDMS/Unisys
FT	GEDOC – Gerenciamento de Documento	Sistema corporativo, permite o gerenciamento e controle dos procedimentos empresariais e operacionais referentes a certificação ISO 9001:2008 e OHSAS 18001:2007, NBR-ISO-IEC 17025:2005	Lotus Notes Domino
Acionista e FT	SOE	Acesso às informações essenciais das Unidades Organizacionais, para consulta as políticas institucionais procedimentos, empresariais, operacionais, e outros documentos oficiais da empresa.	Lotus Notes Domino
FT	COP	Desenvolvido na MS (2007), possibilita gerenciar o Programa de Redução de Perdas. Visualiza as projeções de índices, baseado em informações transmitidas pela web por áreas multidepartamentais, possibilitando agilidade na avaliação para correção de rumos e tomada de decisão.	MPLS, Tecnologia 3G, VPN e Wireless
FT e Fornecedores	WEBCYCLE	Solicitação, acompanhamento e gestão dos chamados de suporte técnico de TI – 2008.	Windows e SQL

- 4.b.2 - Estruturar e gerenciar as informações para apoiar a política e estratégia
- 4.b.7 - Ter sistemas de informações que suportem adequadamente o processo de tomada de decisão.

Adequar a TI ao negócio e ao mercado competitivo, desde a sua criação, é um dos objetivos presentes no Mapa Estratégico da Sabesp, que visa institucionalizar o uso das informações gerenciais como instrumento de apoio à PI0006, à tomada de decisões e proporcionar sistemas de informações transacionais corporativos imprescindíveis para a operação da Sabesp permanentemente atualizados, disponíveis e complementados sempre que necessários.

O Planejamento Estratégico orienta o atendimento das necessidades de informações corporativas, incluindo as necessidades de novos sistemas ou adequação dos sistemas em uso por meio de ações conjuntas das áreas

usuárias. Os projetos de informatização, com base nas diretrizes da Política Institucional, têm sua viabilidade e priorização estabelecidas pelo Comitê Estratégico de TI, garantindo a vinculação dos investimentos aos objetivos estratégicos.

No âmbito corporativo, a CI realiza a identificação das necessidades de informação por meio de reuniões mensais de grupos de trabalho, fóruns Sabesp e no uso dos sistemas de informação (Fig.4.4), nos quais a MS participa. Além destas, a CI possui uma estrutura composta por: Gestão Corporativa, de Negócio, de Operação e Infraestrutura, Estratégia e Relacionamento da CI, todos alinhados à proposição do Comitê Estratégico de TI, que promove entre outras deliberações a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos e dos recursos de TI, tais como migração dos sistemas corporativos para o ambiente *web*, utilização do sistema SIGES fazendo uso de tecnologia de comunicação móvel, utilização de *tablets*, entre outros sistemas e plataformas que tragam benefícios na empresa.

A determinação das necessidades de informações é classificada em informações estratégicas (para apoiar o Planejamento Operacional) e operacionais para apoiar a rotina. Os recursos necessários para apoiar às necessidades de informações são levantados anualmente durante os ciclos do Planejamento Operacional.

As melhorias e os refinamentos nos sistemas, no âmbito MS, tanto no caráter operacional (técnicas e administrativas) como gerencial, são efetuadas pelo MSD15, em conjunto com os usuários das diversas áreas, que têm o papel de facilitadores e agentes de melhoria de TI. As contribuições também advêm das discussões nos Fóruns de Água, Esgoto e Serviços aos Clientes no âmbito da M, das RE e RAC.

A MSD15 realiza reunião de RAC mensal para acompanhamento dos indicadores de TI e anualmente faz uma análise geral do cenário existente para a elaboração do planejamento de TI da MS. Visando assegurar a atualização tecnológica, todos os projetos da MS são alinhados às estratégias da empresa, mediante emissão de parecer técnico pela CI, que analisa e autoriza todas as solicitações referentes aquisição de TI e de aplicativos de mercado, promovendo a interação da organização com as **partes interessadas**, como por exemplo: substituição de servidores de banco de dados e de arquivos.

As principais soluções tecnológicas adotadas possuem plataformas de desenvolvimento na *web* utilizando linguagens LINC/EAE, JAVA, ASP, ASP.NET, com repositórios de banco de dados em RDMS/Unisys, SQL, ORACLE e Teradata.

Em 2004, como melhoria do processo de disponibilização e integração das informações, foi implantado o Sistema de Informações Geográficas no Saneamento – SIGNOS (Fig. 4.5), que integra e disponibiliza as informações dos sistemas relacionados aos processos principais da MS (Distribuição de Água, Coleta de Esgoto e Serviços aos Clientes) melhorando o atendimento aos nossos clientes.



Em 2008, na RAC do Fórum de TI da M, como melhoria do processo de disponibilização das informações, foi implantado o sistema *WebCycle* (Fig.4.4), ferramenta de gestão e acompanhamento dos chamados de suporte técnico de TI, com atendimento *on-line*. Em 2009, por demanda do Planejamento Operacional, o Painel de Bordo MS passou a incluir a etapa de acompanhamento das Superações.

Por meio dos recursos de acessos VPN (2010) é possível realizar gestão dos processos remotamente, utilizar quaisquer sistemas, bem como permitir aos níveis hierárquicos gerenciais e **pregoeiros**, mediante acesso específico, acompanhar os resultados organizacionais pela *intranet*, permitir ganhos de produtividade, tomada de ações, suporte operacional, treinamento à distância, entre outros.

Em 2011, como nova melhoria do processo, foi implantado o sistema SIGO visando a disponibilização de Informações para atendimento emergencial Ouvidoria, **PROCON**, **ARSESP** e o Juizado Especial Cível - JEC.

• 4.b.3 - Garantir e melhorar a validade, a integridade e a segurança das informações

Desde sua criação, a segurança das informações na MS é norteada pela política institucional PI0006 e pelo Código de Ética e Conduta Sabesp, complementados pelos procedimentos, ferramentas e aplicações de TI que tem por objetivo atender diretrizes estratégicas e controles, tais como proteção contra erros, omissões, uso indevido, destruição ou perda acidental ou intencional, fraudes, sabotagens e ações que possam acarretar prejuízos.

A MS, desde 2005, como melhoria do processo, possui certificação ISO 9001:2008 em seu processo de backup, realiza sistematicamente cópias de segurança de todos os arquivos e banco de dados dos servidores corporativos

existentes no seu *Data Center*, que conta com cofres localizados em ambientes distintos, a prova de incêndio e de impacto, a sala é estruturada com circuito de câmera de segurança, temperatura regulada com 03 alternados sistemas de refrigeração, um sistema de gerador de energia e *nobreak* que ininterruptos, garantem a continuidade do negócio.

Já em 2006, aderente às necessidades e aos requisitos da SOX, os sistemas corporativos foram integrados aos módulos de segurança atuais, mediante procedimentos organizacionais estabelecidos pela CI. Apenas aos administradores funcionais de cada sistema corporativo é facultado o gerenciamento de segurança para a definição do perfil de acesso a cada usuário, estabelecendo seus acessos, permissões e restrições.

Como prática de Governança Corporativa, a CI estruturou um *sitebackup* externo (2006), contendo todas as informações gravadas com diferença de 30 segundos, à base atual dos sistemas CSI e do GES (Fig.4.4), voltadas para o negócio e para a gestão, possíveis de serem recuperadas em caso de acidentes de proporções elevadas, incêndios e outros, em no máximo em 2 horas, por meio do procedimento PO-TI0059 – Processo de Backup Mainframe. Em 2009, a partir de RAC do Fórum de TI da M e alinhado às exigências da SOX, a CI, visando a segurança das informações, implantou no *Data Center* corporativo, acesso de segurança exigindo biometria, e uma sala cofre contendo 250 servidores e dispositivo de acesso às fitas robotizado.

Os acessos restritos aos sistemas corporativos são permitidos de acordo com o objeto contratual, mediante a aprovação do administrador do contrato, desde que atendendo todas as exigências relacionadas aos termos de responsabilidade e confidencialidade de informações, ou seja, nenhum empregado, aprendiz, estagiário e/ou terceiro possui acesso à rede Sabesp, e aos seus sistemas sem antes ser autorizado para isso (*logins* e senhas), e assinar Termos de Responsabilidades para cada requisito (acesso a rede, correio eletrônico, internet etc.). O monitoramento e gestão, realizados pela CI e MSD15, ocorrem por meio da análise de tráfego de dados *on-line*.

- **4.b.4 - Cultivar, desenvolver e proteger a propriedade intelectual exclusiva, a fim de maximizar o seu valor perante o cliente.**
- **4.b.5 - Promover “uma rede” de pensamento inovador e criativo dentro da organização, por meio da utilização de informação relevante e recursos de conhecimento.**

Os direitos autorais e patentes de conhecimento gerados pelos profissionais da MS são tratados em nível corporativo, por meio da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico - TX, sob as orientações da política institucional PI0006 – Propriedade Intelectual.

A sistematização do desenvolvimento de novos conhecimentos e proteção do capital intelectual na MS é identificada por meio da correlação entre os objetivos estratégicos - OE e os ativos intangíveis, no Planejamento Operacional MS. A realização de ações para o desenvolvimento desses ativos e aumento da vantagem competitiva se dá na elaboração e realização das superações estratégicas, detalhadas na Fig.2.7.

Os conhecimentos necessários para a sustentação das estratégias e das operações são identificados, desde 2001, a cada ciclo de planejamento operacional da MS, na etapa de implementação das estratégias, mais especificamente quando do detalhamento das Superações. O envolvimento de empregados de diversas áreas, sob a coordenação de profissional experiente no assunto a ser tratado, favorece a identificação das lacunas de conhecimento e informações para a execução de cada etapa das superações (divididas em planos de ação e/ou ações). O coordenador da Superação, após identificadas as necessidades de conhecimento, integra-as no formulário 5W2H que contém todas as ações planejadas, aprova na reunião de validação de Superações do CQG, e juntamente com o DH define os programas ou demais formas de capacitação, que passam a integrar normalmente o Plano de Capacitação e Desenvolvimento - C&D da MS. Nesse momento também são definidas outras possíveis formas de busca de conhecimento, como visitas de *benchmarking*, pesquisas no acervo de conhecimentos da Sabesp, consultas a literatura especializada, e outros similares, de acordo com o tema.

O conhecimento é compartilhado entre as pessoas da MS por meio de práticas como RE, fóruns, grupos de projetos, repasse dos treinamentos por meio de multiplicadores; disponibilização na *intranet*. O Sistema de Organização Empresarial – SOE, que mantém atualizada e disponível para consulta toda a documentação oficial da empresa (Políticas, manuais, procedimentos, entre outros), atualmente integra aproximadamente 25 mil informações e pode ser acessado por todos os usuários pelo portal corporativo.

- **4.b.6 - Adquirir, melhorar e usar o conhecimento de forma eficaz.**
- **4.b.8 - Desenvolver metodologias para a gestão do conhecimento**

A MS monitora permanentemente as novas metodologias de gestão e do pensamento empresarial no mercado, por meio de participação em Associações, Câmaras Temáticas, Comitês, Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, e da realização de *benchmarks*.

O Programa de Gestão do Conhecimento, bem como as práticas de compartilhamento do conhecimento podem ser vistas com mais detalhes no 3.b.2.

- **4.b.9 - Gerenciar as informações procedentes das redes sociais**

Desde 2009 as informações procedentes das redes sociais (principalmente *twitter* e *facebook*) são recebidas e gerenciadas pela Superintendência de Comunicação - PC, com o apoio do Polo de Comunicação Sul, que recebe as demandas e as encaminha para as UGR e departamentos envolvidos para análise e ações preventivas ou corretivas, e respondendo ao reclamante quando pertinente.

A partir de 2010, a Sabesp abriu conta no *Facebook*, tornando-se este uma ferramenta voltada às pessoas que seguem a marca Sabesp. Em 2013, o *Twitter* já foi acessado 12.000 vezes e o *Facebook* 46.892 vezes, e juntos geram em média 60 atendimentos semanais.

4 c. Gestão dos imóveis (imobilizado), equipamentos, tecnologias e materiais

- **4.c.1 - Otimizar os ativos (imobilizado) de acordo com a política e estratégia.**

Alinhado à PI0021, desde 1996, a otimização dos ativos na MS é uma constante, sempre empenhada em agregar valor ao negócio e alcançar a universalização do saneamento nas áreas onde atua.

A otimização dos ativos, anualmente, faz parte do Planejamento Operacional MS, tem investimentos assegurados com alocação de recursos para ações preventivas e corretivas por meio das Superações, das quais destacamos: Intensificar o processo de baixa e incorporações dos ativos móveis e imóveis e o Programa de manutenção, renovação, reabilitação e ampliação de ativos, com foco na universalização.

Ainda em 2006, decorrente da melhoria do processo de otimização dos ativos, a MS implantou o Programa de Renovação do Parque de TI, alinhado as estratégias corporativas, promovendo 100% da substituição de equipamentos de TI (microcomputadores, notebook, etc..) a cada 04 anos, gerando benefícios tais como: Garantia da disponibilidade da informação e redução de despesas com manutenção em TI;

Em 2007, decorrente da melhoria do processo, com foco no Programa Metropolitano de Renovação da Frota de Veículos, a MS terceirizou 75% da frota de veículos leves, com benefícios significativos, obtendo 100% de disponibilidade da frota para os serviços operacionais e redução de despesas com manutenção e conservação.

Outra forma de otimizar os ativos na MS, desde 2009, dá-se por meio do Inventário de Ativos, que tem como base: manter a base de ativos atualizada, baixando os bens obsoletos e transferindo os bens com pouco uso para outras áreas onde possa ser melhor utilizado.

Como desdobramento do Centro de Controle da Distribuição - COD, alinhado ao **GVA®**, em 2011, foram criadas as Centrais de Monitoramento dos Equipamentos/Ativos da Operação - CEMEO na **UGR** Santo Amaro e em 2012, implantadas nas demais **UGR**, com funções específicas de gerenciamento e controle, inclusive dos ativos, atingindo o **estado da arte** na gestão dos sistemas de distribuição e coleta.

- **4.c.2 - Gerenciar a Manutenção e a utilização de ativos (móveis e imóveis) para melhorar o desempenho do seu ciclo de vida total.**

Com a adoção do **GVA®**, os gerentes das **UGR**, apoiados pelo MSD, passaram a ser responsáveis pela manutenção e conservação dos ativos imobilizados sob sua responsabilidade, otimizando o acompanhamento do seu ciclo de vida útil, conforme procedimento PE-PR0018 – Imobilização.

O MSD, em parceria com os gerentes e gestores gerencia também as transferências e baixas do ativo imobilizado. A depreciação decorrente da vida útil é calculada conforme natureza de cada bem. Os bens passíveis de baixa ou desmobilização, após realização de laudo técnico são encaminhados por meio da Superintendência de Patrimônio - CP para a Diretoria Colegiada analisar e aprovar a baixa, conforme o procedimento empresarial PE-PR0020- Desmobilização.

A manutenção é de responsabilidade de cada **UGR**, que conta com suporte da Manutenção Eletromecânica. Seu desenvolvimento é possível em decorrência da sinergia entre as áreas de produção, manutenção e suprimentos, e a gestão de sobressalentes para ativos/equipamentos críticos e ocorrem conforme:

Engenharia da Operação: É responsável pelo detalhamento e/projetos de engenharia de manutenção, emissão de especificações técnicas, gerenciamento da implantação, com foco em melhorias operacionais e avanço tecnológico dos processos produtivos, com destaque para os sistemas de Distribuição e Coleta.

Manutenção Preditiva: É o conjunto de atividades de acompanhamento das variáveis ou parâmetros que indicam o desempenho dos equipamentos, para definir a necessidade ou não de intervenção ou manutenção. Na manutenção preditiva, as intervenções são definidas com base em recomendações provenientes de observações/e ou análise sistemáticas de parâmetros de falhas.

Manutenção Preventiva: É realizada periodicamente com o propósito de evitar a ocorrência de falhas nos equipamentos. As necessidades de manutenção advém das equipes das áreas, dos diversos fóruns, das auditorias internas e externas do SIS.

Manutenção corretiva e inspeção: É realizada pelas áreas de produção e tem como função básica atender as ocorrências do turno, garantindo a disponibilidade operacional.

Equipe de inspeção: As inspeções são realizadas conforme plano de inspeção, antecipando problemas, evitando ocorrências e paradas nas atividades operacionais, garantindo a continuidade dos serviços, cita-se como exemplo a inspeção nos canteiros de obras das contratadas realizadas pela Segurança Saúde do Trabalho- SST.

Laboratório: É certificado pela Norma ISO 17025:2005, dotado com equipamentos de testes e simulações que agilizam e asseguram a qualidade do produto entregue nas residências dos clientes. Todos os equipamentos são padronizados e calibrados por meio de normas técnicas internas específicas e legislações vigentes.

- **4.c.3 - Considerar o impacto de seus ativos na comunidade e empregados, incluindo aspectos de segurança e saúde.**

Desde 1996, alinhada às diretrizes expressas nas políticas institucionais PI00014 – Meio Ambiente e PI0017 – Recursos Humanos, e no OE MS “Aprimorar a Gestão Socioambiental”, os aspectos e impactos sociais e ambientais provenientes do negócio da MS, inclusive de seus ativos (equipamentos e materiais) na comunidade e empregados, incluindo aspectos de segurança e saúde, são identificados na elaboração de projetos de novos processos/produtos e atividades ou na revisão dos atuais e tratados por meio de grupos interdepartamentais, coordenados pelo Departamento de Planejamento Integrado e Relações Comerciais Sul - MSI, atendendo aos requisitos dos procedimentos corporativos.

Os projetos de novos processos/produtos e atividades ou na revisão dos atuais, são alinhados à NBR ISO 14001:2004, considerando-se o atendimento às exigências legais aplicáveis como, por exemplo, a Portaria 2914/11, Resolução **CONAMA** 357, Resolução SS65, Decreto Estadual 8468, Leis 8.078/90, 8.666/93, 4.771/65, 6.938/81, 9.605/98, SOX, Normas Regulamentadoras, **Consolidação das Leis do Trabalho-CLT**, entre outras. São utilizadas as seguintes ferramentas para identificar os aspectos e impactos sociais e ambientais, incluindo

aspectos de segurança e saúde: Estudos e projeções do PIR(1996), análise anual de cenários na Formulação das Estratégias (1996), acompanhamento da legislação, das alterações legais e dos tratados de acordo (1996) e desde 2009 por meio da metodologia LAIA – Levantamento dos Aspectos e Impactos Socioambientais (ver 1.a.10).

- **4.c.4 - Gerenciar a segurança de ativos.**

Todo o patrimônio da MS, desde sua implantação, está protegido pela Norma 053- Seguro de Responsabilidade Civil e Sinistro. A partir de 2008, visando gerenciar a segurança dos ativos, assegurar o efetivo controle dos mesmos, bem como manter elevada acurácia da base de dados do FAP, é realizado o inventário dos bens patrimoniais móveis e em ciclos de 4 anos para os bens imóveis. Anteriormente, era utilizada somente a conferência dos bens móveis por meio do Termo de Responsabilidade (documento que lista os bens alocados em cada área). O inventário compreende a vistoria e identificação física dos bens nas instalações, a verificação dos bens registrados no FAP e o cotejo de ambas. Como melhoria do processo, em 2009, o inventário dos bens móveis passou a ser realizado com o apoio recurso tecnológico por meio do coletor de dados (*palmtop*) que alimenta o FAP de forma *on-line*, agilizando o processo do inventário.

Em 2010, após análise do desempenho operacional do Procedimento de Sinistro, foi implantado o Sistema de Gestão de Seguros e Sinistro –SGS que protege os ativos por meio de apólices de seguros, inspecionados anualmente pelas seguradoras, contra riscos operacionais dos processos, furto, ambientais e de lucros cessantes e ressegurados, registra, acompanha e documenta *on-line* todas as etapas de um processo de sinistro.

A MS possui também serviços de vigilância e segurança patrimonial terceirizados, para a guarda e proteção dos seus ativos imobilizados e administrativos, como também a integridade física de todas as pessoas que estejam presentes dentro de suas áreas da abrangência.

- **4.c.5 - Explorar as tecnologias existentes.**

- **4.c.6 - Identificar, produzir e avaliar alternativas e tecnologias emergentes à luz da estratégia e seu impacto nos negócios e na sociedade.**

- **4.c.7 – Adaptar a tecnologia para apoiar a melhoria da gestão por processos, informação, conhecimento e outros sistemas de gerenciamento.**

A exploração das tecnologias, desdobradas em projetos definidos no Planejamento Operacional, por meio de transferência tecnológica advindas da participação em seminários e em grupos de *benchmarking*. Os grupos de *benchmarking* buscam avaliar resultados operacionais das empresas participantes com foco nas melhores práticas mundiais e no aprendizado organizacional, de forma a produzir e avaliar alternativas e tecnologias emergentes à luz da estratégia e seu impacto no negócio..

Toda experiência realizada para otimização dos processos e produtos é registrada e gerida na Gestão do Conhecimento, que objetiva disponibilizar as informações e manter o registro das experiências realizadas. Cita-se como exemplo, o *benchmarking*, advindo do Plano de *Benchmarking* 2012, realizado na Companhia de saneamento de Minas Gerais - Copasa, culminando com o refinamento do processo de aprendizado em 2013.

- **4.c.8 - Otimizar inventários de materiais**

A gestão de materiais, sob a égide da política institucional PI0005 - Suprimentos e Contratações do procedimento empresarial PE-SU0015 Inventário de Almoxarifados, é realizada sistematicamente, desde a criação da MS, pela célula de Suprimentos e Contratações – MSD14. A gestão do estoque inicia-se com a análise dos parâmetros de criticidade, regularidade, consumo e tempo de reabastecimento, apoiado pelo Sistema de Administração e Controle de Materiais – AMB, sendo promovido anualmente o inventário em Suprimentos, por meio da verificação do estoque registrado e acertos necessários. Após as apurações, são feitas as análises da divergência entre o estoque físico/contábil, e o levantamento das causas da falta de acurácia (quando houver), resultando em planos de ação para correção de eventuais problemas.

Com o objetivo de melhorar a gestão dos estoques de materiais, a Diretoria de Gestão Corporativa – C, desenvolveu o Programa de Otimização de Estoques informatizado (2008), implementado para avaliar diariamente os saldos dos materiais em todos os almoxarifados da Sabesp. Os itens cujo saldo está sem movimentação há mais de seis meses, são automaticamente disponibilizados no sistema e podem ser utilizados por todas as unidades da Sabesp, sendo bloqueados para novas compras enquanto houver no estoque.

Em 2013, essa ação propiciou a empresa uma movimentação de materiais de 85%, representando aproximadamente R\$ 191.799.279,45, conciliando a redução de custos financeiros com um menor impacto sobre recursos naturais e contribuindo com a utilização dos recursos para ações estratégicas. Grande parte dos 15% (aproximadamente R\$ 38.021.489,14) que não se movimentam, referem-se a materiais estratégicos necessários para aplicação em situações de emergência na empresa, como exemplo, em arrebitados de rede de água.

Ainda, para mitigar e otimizar os custos da logística da distribuição inclusive para os fornecedores, cláusulas contratuais são incluídas nos maiores contratos de fornecimento de materiais, determinando a entrega direta dos produtos nos endereços dos canteiros das obras.

- **4.c.9 - Otimizar o consumo de serviços públicos de abastecimento.**

Desde 1996 a Sabesp, adota uma política de incentivo ao uso racional da água, contemplando ações tecnológicas e mudanças culturais para a conscientização da população quanto ao desperdício de água. Implantou neste mesmo ano o Programa de Uso Racional de Água - PURA.

Por meio do PURA, a MS atua junto aos fornecedores de equipamentos hidráulicos, buscando produtos que gastem menos água sem comprometer o conforto e saúde de seus usuários.

As ações tecnológicas implantadas servem para a detecção de vazamentos, conserto de tubulações enterradas e de instalações hidráulicas prediais, além de troca de equipamentos hidráulicos convencionais por economizadores.

A eficácia do programa está fortemente relacionada à adoção do programa por um número significativo de entidades públicas, municipais e estaduais, com consequente redução do consumo nos serviços públicos.

- **4.c.10 - Reduzir e reciclar o lixo.**
- **4.c.11 - Conservar os recursos naturais não-renováveis.**

A MS, desde sua criação, colabora para o desenvolvimento sustentável do planeta por meio de serviços ambientais, espelhados nas Diretrizes Estratégicas e na PI0014, por meio do gerenciamento dos impactos ambientais empresariais significativos e da busca contínua de melhoria de processos, serviços, produtos oferecidos e ações com vistas ao desenvolvimento sustentável, que leva em conta não só a viabilidade econômica, mas a justiça social e a preservação ambiental.

As ações de Responsabilidade Socioambiental assumem importância estratégica na MS, representadas pelo OE Aprimorar a Gestão Socioambiental, vêm no sentido de aprimorar sua prática de negócio e contribuir para o cumprimento de sua Missão e Visão, que se fundamentam na gestão ética e na sustentabilidade e tem, em seu Código de Ética e Conduta, o principal referencial orientador.

AÇÕES DE PRESERVAÇÃO DE ECOSISTEMAS E A CONSERVAÇÃO DE RECURSOS - Fig. 4.6		
Prática (desde)		Descrição
SSA - Sabesp Soluções Ambientais (2007)	Reuso	<u>Água de reuso</u> - É produzida nas estações de tratamento de esgoto e transportada em caminhões-pipa identificados. Utilizada para lavagem de pátios entre outras, de forma econômica e sustentável.
	Minimização do uso dos recursos	<u>PREND</u> - Programa de Recebimento de Esgotos Não Domésticos - Tem objetivo de conscientizar as indústrias na busca de melhores condições para a destinação de efluentes, evitando impactos ao meio ambiente e contribuindo na recuperação dos principais corpos d'água da Região Sul, entre outros. <u>PURA</u> - Programa de Uso Racional da Água (ver 4.c.9) <u>Medição individualizada</u> – promove o uso racional da água em condomínios, onde cada unidade paga somente o seu consumo, gerando economia.
Programa de Redução de Perdas (2006)	Preservação dos recursos não renováveis	<u>Programa de Redução de Perdas de Água</u> (ver 4.b.8 Fig.2.7) <u>Programa de Redução de Perdas de Esgotos</u> (2011) - ações que garantam a interligação de toda a rede esgoto ao sistema de tratamento, além da regularização das ligações clandestinas as estão ligadas em galerias de águas pluviais - GAP e diretamente nos córregos.
Programa Córrego Limpo (2007)		<u>Programa Córrego Limpo</u> (ver 1.a.10, 1.d.4 e Fig.2.7)
Gestão de Energia Elétrica (2003)		<u>Controle de Energia Elétrica</u> —visa a melhoria na gestão e disponibilização das informações. A MS, além do atendimento à legislação, desenvolve trabalhos voltados para a otimização do consumo de energia elétrica nos seus processos e instalações contribuindo para a preservação dos recursos não renováveis. Ainda em 2010 efetivou-se a contratação de diagnóstico para correção de fator de potência.
Gestão de resíduos (2009)	Orgânicos	Em 2009, implantou a gestão de resíduos que estabelece a destinação correta para os principais resíduos, para evitar uma possível alteração da qualidade do solo ou da água decorrente do descarte inadequado dos resíduos gerados na MS, consequentemente gerando impactos socioambientais, estes têm destinação final definida pela sua natureza.
	Recicláveis	<u>PROL</u> - Em 2011, em parceria com a empresa CARGILL promoveu a instalação de coletores de óleo de cozinha por meio do PROL, com o objetivo de reduzir a quantidade de óleo de fritura. <u>Programa Água de Beber</u> (2008) - O Programa visa à redução de consumo de copos descartáveis e também aumentar a credibilidade do produto água junto à FT e fornecedores, com padronização dos bebedouros e exposição do certificado de lavagem e desinfecção de caixa d'água, controlado por meio de programa específico. Já em 2011, a MS, implantou na UGR Billings o primeiro Ecoposto (2011) - uma das principais iniciativas em prol da reciclagem de materiais, visa recolher da comunidade vizinha, recicláveis nas principais instalações da empresa inseridas em áreas residenciais, por meio de contêineres padronizados e confeccionados em "madeira plástica".
Aquecimento Global/Redução da camada de ozônio (2008)	Efeito Estufa	<u>Programa Abraço Verde</u> (2008) – Visa à arborização nas calçadas das instalações da MS alinhado ao programa corporativo, que conta com a participação das comunidades vizinhas e contribui para a neutralização de gases do efeito estufa.
	Emissão de Poluentes	<u>Programa de renovação de frota</u> - Ação importante da Sabesp com efeito na redução de emissões de GEE é a troca da frota veicular. Contempla a substituição, até 2014, de todos os veículos leves da companhia acima de sete anos de fabricação e os veículos pesados acima de 20 anos – estes, por sua vez, passarão a usar diesel P50, menos poluente. Estima-se uma redução de CO2 da ordem de 3 toneladas ao ano e, em termos financeiros, uma economia de 12%. A MS conta com uma frota fixa, sendo que 75% dos veículos leves já foram substituídos.
Preservação Meio Ambiente (2002)	Conscientização e sensibilização	<u>Programas de Educação Ambiental</u> - PEA-: A MS em parceria com a Secretaria Estadual de Educação promove duas palestras, em datas comemorativas (Dia Mundial da Água e Dia Mundial do Meio Ambiente) que são ministradas por meio de vídeo conferência, atingindo aproximadamente 5.000 escolas no Estado de São Paulo. O Programa atende a maioria das práticas socioambientais da MS.

Em 2012, como melhoria contínua, a partir da análise de cenários do Planejamento Operacional, alinhado a nova estrutura do GVA®, foi implantado o Núcleo de Responsabilidade Socioambiental, unificando os grupos de

GESTÃO DOS PRINCIPAIS ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS - Fig.4.7

Aspectos Identificados	Impactos associados	Práticas de Tratamento e Minimização	Controle
Lançamento de esgoto sanitário “in natura”	Contaminação dos corpos d’água	•Programa Córrego Limpo (2007(ver 1.a.10, 1.d.4 e Fig.2.7)	Reunião de análise crítica mensal; Reunião de Análise Crítica da Macroação Programa Córrego Limpo UGP e Sistema do Programa Córrego Limpo
		•Programas: Mananciais, Vida Nova e Projeto Tietê	
		•Programa Pró Billings - Convênio JICA (2009) - Plano de Melhoria Ambiental na Área de Mananciais da Represa BILLINGS, no Município de São Bernardo do Campo, em parceria entre a PMSBC e a MS, com custo total de US\$ 122 milhões – envolvendo 250.000 habitantes.	
Perda de água (por vazamento)	Redução da disponibilidade de recursos naturais	•Programa de Redução de Perdas MS.	Análise crítica de Programa de Perdas;
		•PPC/PURA/NEAM – Execução de palestras e cursos voltados para a Educação Ambiental e preservação do MA	Relatórios de palestras e cursos
Extravasamento de esgoto	Contaminação do solo e dos corpos d’água	•Manutenção do sistema e a execução de projetos e obras de melhoria. •Geradores fixos e móveis, Tanques Pulmão e Bombas Reservas	Índice de extravasamento de esgotos
Contaminação do solo		•Execução de projetos e obras de melhoria do sistema. •Doação de Mudas e Reflorestamento de áreas degradadas. •Palestras para a conscientização e sensibilização da população.	Índice de Tratamento de Esgoto Coletados; Índice de remoção de Poluentes dos Mananciais.
Consumo de energia elétrica	Redução da disponibilidade de recursos naturais.	•Estudo hidráulico das estações elevatórias, para redução no consumo de energia elétrica. •Modernização das plantas e confiabilidade operacional. •Unificação de entradas de energia elétrica de instalações onde haja média e baixa tensão.	Consumo médio de energia elétrica por unidade; Índice de Consumo Específico de Energia Elétrica
Consumo combustível		•Otimização da frota de veículos leves para utilização de combustíveis GNV e álcool.	Controle de abastecimento.
Poluição veicular diagnóstico	Poluição atmosférica.	•Inspeção veicular anual para controle de emissão de poluentes •Reparo de bicos e bombas injetoras. •Realização anual de teste de opacidade para frota.	Índice da Disponibilidade da Frota
Gestão de Resíduos		•Destinação adequada dos pneus da frota, fitas ribbon, cartucho de tintas, pilhas, baterias, etc.	Índice de Resíduos com Destinação Adequada
PRINCIPAIS ASPECTOS E IMPACTOS SOCIAIS			
Segurança nos serviços prestados e nas instalações da organização	Prejuízo à saúde e integridade física e qual. de vida	•Procedimentos de saúde e segurança ocupacional. •Utilização de equipamentos de Segurança Individual (EPI) e Coletivos (EPC). •Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e Semana Interna de Prevenção de Acidentes – SIPAT.	Índice de acidentes; Acompanhamento do sist. de gestão OHSAS 18001:2007, Atas de CIPA.
Sinistros (Ex: rompimento de tubulação, refluxo de esgoto ou arrebentado de redes de água)	Danos físicos e financeiros à sociedade	Contrato de varredura de água para localização de vazamentos não visíveis e das redes coletoras de esgotos (diagnóstico). Aumento das trocas de ramais de água. Acompanhamento dos indicadores de forma a melhorar o desempenho dos sistemas de água e esgotos e diminuir o número de ocorrência de sinistros. Assistência Social, financeira e jurídica às pessoas afetadas (Procedimento de Sinistro).	Índice de Pronto Atendimento; Índice de Reparo e índice de extravasamento de esgoto. Relatórios e processos de sinistro
Transtornos de trânsito devido a Projetos, Obras e Serviços.	Danos físicos e financeiros à sociedade	Execução das obras/serviços mediante autorização das Prefeituras. Projeto de sinalização e acompanhamento do CET em vias principais da RMSP. Autorização prévia do CONVIAS para execução dos serviços em via pública. Utilização de método não destrutivo (MND) para minimização dos transtornos à sociedade e redução de custos. Parceria com a Comgas - Programa de Prevenção de Danos.	Índice de pronto atendimento e de reparo, Relatório de acompanhamento das licenças
Manutenção Programada	Descontinuidade do abastecimento de água	Comunicação prévia a sociedade e clientes e programação de fontes alternativas de abastecimento (caminhão tanque) com prioridade para hospitais, escolas e delegacias.	Atendimento por meio da Deliberação ARSESP n.º31 de 12/12/2008 e Controle do COD
Manutenção não Programada		Comunicação (telefonema ou e-mail para líderes comunitários e Grandes consumidores); Inserção de notícias nos veículos de comunicação e encaminhamento de abastecimento caminhões tanque (por demanda).	

Responsabilidade Socioambiental e a Célula de Responsabilidade Social (1996), sendo composto por um coordenador e representantes das **UGR** e demais departamentos, propiciando maior abrangência, integração das atividades socioambientais das **UGR** e departamentos. Os principais programas e ações, além de alguns já citados anteriormente (PURA, Redução de perdas de água, Córrego Limpo) realizados com a participação da **FT**, fornecedores e parceiros, estão relacionados na Fig.4.6.

- **4.c.12 - Reduzir quaisquer impactos nocivos de produtos e serviços**
4.c.13 - Identificar e comunicar os impactos sociais e ambientais de seus processos, produtos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência

Desde 1996, os aspectos e impactos sociais e ambientais provenientes dos seus processos, produtos e instalações da MS, inclusive de seus ativos (equipamentos e materiais), incluindo aspectos de segurança e saúde, são identificados, conforme descrito em 1.a.10.

Desde então, a comunicação dos impactos para a sociedade, incluindo a comunidade vizinha, decorrentes dos incidentes relevantes ou situação de emergência, políticas, ações e resultados ocorrem por meio do Polo de Comunicação da MS.

O Polo de Comunicação da MS, junto com a área operacional responsável, ao receber as informações advindas do corpo gerencial, confirmando os incidentes relevantes ou emergência, dá prosseguimento da comunicação à **ARSESP** registrando o fato no Sistema de Cadastro de Incidentes de Saneamento - SISCIS, alinhado ao procedimento PE-CO0006 - Comunicação de Eventos Operacionais. Os critérios para a comunicação dos incidentes ou de emergências e os impactos sociais e ambientais decorrentes, adotados nas áreas da MS, são: região afetada, população atingida, interrupção ou descontinuidade na prestação dos serviços, abastecimento da região, duração dos reparos e tempo de recuperação na prestação dos serviços prestados, criticidade e tendência. A divulgação das informações ocorre por meio dos veículos de comunicação: *Press releases*, Torpedos SMS aos clientes, *e-mail* para os grandes Consumidores, *Call Center*, telefones, agências da Sabesp, Rádio, Jornal, TV, Técnicos Comunitários e por meio de reuniões com as associações.

A MS comunica também as políticas, ações, resultados relativos à responsabilidade socioambiental e os impactos econômicos, ambientais e sociais, por meio das práticas de interação com as **partes interessadas**, descritas na Fig. 1.1.6 e do Relatório de Sustentabilidade, publicado anualmente desde 2008, construído de forma participativa, envolvendo desde os empregados até a comunidade. Essa prática permitiu à Sabesp integrar a carteira do ISE da BM&F Bovespa, formada por organizações comprometidas com a transparência e a prestação de contas à sociedade e aos acionistas, de forma exemplar dentre as empresas com ações no mercado aberto.

Em 2011, a partir da análise do desempenho operacional, formou-se uma parceria interna com a MP, responsável pelo *Call Center*, possibilitando uma melhor utilização do sistema SIGNOS (Fig.4.4), para mapear as áreas afetadas pelas interrupções, sendo possível, então, planejar e personalizar a divulgação do evento (antes, durante e depois) e permitindo o envio de torpedos SMS aos clientes, mensagem gravada transmitida por telefone (telemídia) e mensagem gravada na Central de Atendimento, em que apenas os imóveis das regiões afetadas recebem a comunicação.

4d. Gestão de parcerias e fornecedores

- **4.d.1 - Gerenciar os relacionamentos com fornecedores a fim de atender a política e estratégia.**

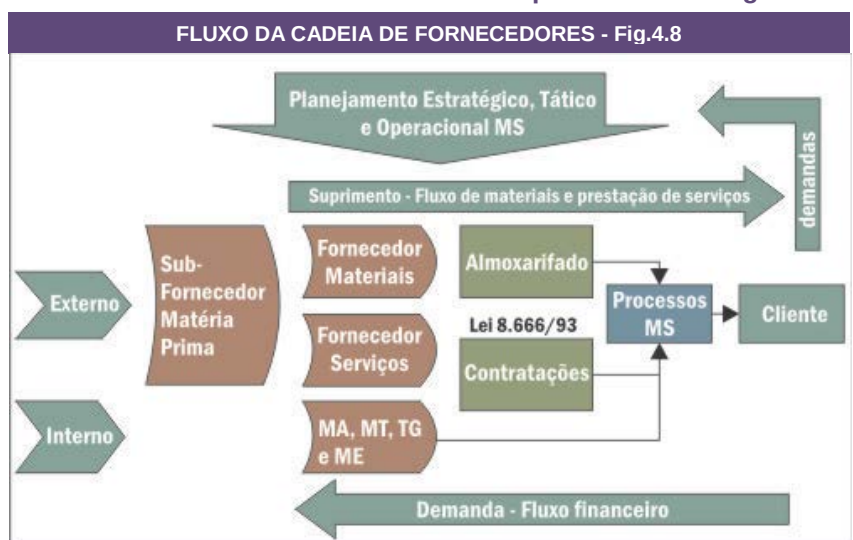
A Sabesp, por ser uma Empresa de Economia Mista (o Governo Estadual é o sócio majoritário), está obrigada pela Lei Federal nº 8.666/93 (Lei de Licitações Públicas), a efetuar as suas contratações e parcerias dentro dos critérios e limites legais de um procedimento licitatório. Desta forma, norteadas PI0005 - Suprimentos e Contratações, contratamos fornecedores e parceiros que ofereçam o menor preço, a melhor técnica ou o menor preço/melhor técnica conforme critérios previamente estabelecidos pelas necessidades de aplicação dos processos internos da MS, independentemente de já prestarem serviços à Sabesp ou de sua localização territorial.

Não obstante as dificuldades, desde 2010

quando houve o refinamento do Planejamento Operacional com a presença dos principais fornecedores externos conforme Fig. 2.5, passamos a considerar as necessidades dos fornecedores, com o objetivo de buscar o desenvolvimento sustentável do negócio da MS e de sua cadeia de fornecedores conforme Fig. 4.8, alinhando todas as atividades ao MEG.

A empresa por meio do contato com seus fornecedores tem gerado oportunidades para estabelecer um processo sistemático de aprendizado mútuo.

O acesso dos fornecedores à MS é facilitado pela disponibilidade dos canais de relacionamento (Fig.4.9). O relacionamento acontece também anualmente por meio do Evento com Fornecedores da M (2009) e nos encontros institucionais com as indústrias de insumos, equipamentos, construção civil e consultoria, dentre outras, onde a



Sabesp apresenta a sua previsão de investimento para o quinquênio, necessidades de novos produtos e serviços por segmento de mercado, atendendo à expectativa de novos negócios e possibilitando a expansão das parcerias. Como refinamento dessas práticas e para aumentar a interação entre os fornecedores externos, em 2012 o Evento com Fornecedores da M aconteceu concomitantemente à Feira Nacional de Saneamento - FENASAN (que apresenta novas tecnologias de materiais e equipamentos) atendendo às expectativas das **partes interessadas**.

- **4.d.2 - Estabelecer mecanismos que permitam conhecer e melhorar o envolvimento e os resultados dos fornecedores para seu maximizar o valor agregado e sua incorporação na cadeia de valor**
- **4.d.3 - Colaborar com os fornecedores para criar um fluxo de pensamento e soluções inovadoras de fornecimento e da cadeia de abastecimento.**

Na MS, desde sua criação, por meio da MSD14, a seleção e qualificação dos fornecedores externos são realizadas de forma integrada e coerente com as diretrizes corporativas e a Legislação Federal. As licitações de grande porte são realizadas pela C ou pela Superintendência de Empreendimentos da Metropolitana - ME, visando ganhos de escala e consequentemente, redução de custos.

A consulta da qualificação do fornecedor é feita no banco de dados do SGL (Fig.4.4), ferramenta reconhecidamente moderna e eficiente, com a atualização imediata *on-line* dos editais e acesso ao banco de dado e que fornece ainda a atual situação legal dos fornecedores com suspensões e/ou impeditivos, para dentre as habilitadas, selecionar os fornecedores de materiais e/ou equipamentos, obras e/ou serviços. Também é consultado, desde 2009, o Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo – CAUFESP, sistema eletrônico de informações, por meio do qual são inscritos e mantidos os registros dos interessados em participar de licitações e de contratações com órgãos da Administração Pública Estadual. Quando da contratação, em caso de irregularidade ou inadimplemento, a empresa fica impossibilitada de ser contratada e pode sofrer sanções e até mesmo a perda do cadastro.

Os fornecedores são agrupados corporativamente conforme seu segmento de mercado, características e/ou tipos de produtos/serviços, como por exemplo: materiais de PVC, ferro fundido, hidrômetros e execução de obras e/ou serviços de manutenção, engenharia e leitura e entrega de contas. Em 1998, a Alta Administração editou a DD nº 0356, para garantir a qualidade de fornecimento de materiais e equipamentos, separados por classes, sendo: A - estratégicos; B - de uso específico e C - de uso geral.

Os fornecedores de materiais A e B precisam ser qualificados pela Sabesp e possuir o Atestado de Conformidade Técnica – ACT. Os fornecedores de obras e serviços são selecionados por meio de processos licitatórios que seguem critérios de capacidade técnica, financeira e jurídica. Durante o processo licitatório, a habilidade do fornecedor é considerada por meio da comprovação da capacidade técnica e atestados. Nas contratações, as empresas devem também apresentar seus atestados de qualificação técnica, comprovando sua experiência na prestação dos respectivos serviços à própria Sabesp ou outras empresas do setor.

O sistema de contratação referência no setor público, espelhando o **estado da arte** da gestão no que se refere às contratações, seleção dos parceiros pelos processos licitatórios conforme prêmios de Excelência em Governo Eletrônico 2002 e 2005, Padrão de Qualidade B2B 2003, 2004 e 2005, com os quais estabeleceremos nossas novas parcerias contratuais.

As principais características, seleção, qualificação, controle e canais de relacionamento com os fornecedores internos e externos estão apresentadas na Fig. 4.9.

Os requisitos contratuais da organização são exemplarmente atendidos tanto pelos fornecedores internos como os externos. A MA, fornecedora interna, monitora a qualidade de água pelo Índice de Desempenho de Qualidade de Água Tratada – IDQA. A MSEC faz diariamente aferições, por meio de coleta de amostras de água em diversos imóveis localizados na área de abrangência da MS, assegurando à MS, que a MA está cumprindo rigorosamente a Portaria 2914/11 do Ministério da Saúde. Em caso de eventual não conformidade quanto à qualidade, a MA é informada de imediato para que as devidas providências sejam tomadas.

A MS acompanha o desempenho do processo de tratamento de esgoto, sob responsabilidade da MT, certificando-se de que os efluentes estão sendo devolvidos aos corpos d'água dentro dos padrões legais, conforme Decreto Estadual nº 8.468/76 e Resolução **CONAMA** nº 357/05, por meio do índice de demanda química de oxigênio - DBO, com medições feitas em todos os córregos localizados na área da MS.

No caso das aquisições de materiais e equipamentos, e obras e serviços, o atendimento aos requisitos legais é assegurado desde o momento do cadastro corporativo na Superintendência de Suprimentos e Contratações Estratégicas – CS e consulta ao CAUFESP (4.d.2/3), onde são exigidos dos fornecedores todos os documentos para a comprovação da sua regularidade fiscal, até o momento final da contratação, onde se constitui uma Comissão Especial de Licitação soberana para avaliar e julgar as situações técnica, financeira e jurídica das empresas participantes do certame licitatório e, ao final, homologar a contratação a empresa vencedora nos termos do edital.

O sistema corporativo SGL (Fig.4.4) disponibiliza 100% de informações e atividades de contratação para assegurar a agilidade, transparência e qualidade nos processos licitatórios. Nos casos de materiais/equipamentos, o monitoramento dos recebimentos é controlado corporativamente pelo Sistema de Administração de Materiais – AMB.

Em 2008 foram intensificadas as vistorias no momento do recebimento de materiais e equipamentos, sendo que, constatadas não conformidades, os mesmos são devolvidos aos fornecedores de imediato. Em tais casos, as não conformidades são registradas em formulário próprio, contatado o fornecedor e encaminhadas para a Superintendência de Suprimentos e Contratações - CS, que atua junto ao fornecedor, solicitando e acompanhando ações corretivas para sanar e evitar a repetição dos problemas identificados, sendo que, em casos extremos, o fornecedor pode ser suspenso ou excluído do cadastro da Sabesp.

SELEÇÃO, QUALIFICAÇÃO, CONTROLE E CANAIS DE RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES - Fig.4.9					
Fornecedor Interno	Responsável pelo Gerenciamento	Seleção e qualificação	Principais Requisitos da MS	Canais de Relacionamento	Ferramentas de controle
Fornecedores Internos					
Tratamento e Distribuição de Água	Divisão de Controle Sanitário -MSEC	Fornecedor Interno - MA	Disponibilidade e qualidade (Portaria 518 min. Saúde)	Reuniões, Telefone, Correio Eletrônico	IDQA - Índice Desempenho da Qualidade de Água Tratada(9.b.20)
	Divisão de Operação de Água - MSEG		Regularidade do Fornecimento		IRA - Índice de Regularidade da Adução (9.b.21)
Tratamento de Esgoto	Divisão de Engenharia da Operação de Esgotos - MSEE	Fornecedor Interno - MT	Decreto Estadual 8468/76 - CONAMA 357/2005		% de remoção de DQO (9.b.22)
Projeto e Obras de Grande Porte	MSEE e MSEG	Fornecedor Interno ME e TG	Qualidade e Prazo		Reuniões periódicas, Conclusão da Frente de Serviço, quando da entrega do empreendimento.
Fornecedores Externos					
Energia Elétrica	Eletromecânica	AES Eletropaulo	Resolução ANEEL 456/2000	Reuniões, Telefone e <i>e-mail</i> . Realizado corporativamente pela TO	Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica (9.b.28)
Obras e Serviços	Suprimentos e Contratação Sul	Lei Federal 8.666/93 e 10.520/02	Qualidade, prazo e preço	<i>Internet</i> , <i>Site</i> Sabesp, Jornais de grande circulação, Diário Oficial do Estado (DOE),. telefone, fax, <i>e-mail</i> , administrador do contrato e Encontros com Fornecedor.	Índice Global de Desempenho de Fornecedores de Obras e Serviços (FAC) (8.6.4)
Materiais e Equipamen- tos					Redução de Custos na Contratação (9.b.25).
Telefonia	Tecnologia da Informação	CI	Definido pela ANATEL e COETEL	Reuniões e Telefone. Realizado corporativamente pela CI - Superintendência de Tecnologia da Informação	Disponibilidade dos circuitos de comunicação de dados (9.b.24)

Nos casos de obras/serviços, o controle é realizado pelo Formulário de Avaliação da Contratada – FAC (requisitos de qualidade, prazo e organização) e, havendo não conformidades, os administradores dos contratos, realizam reuniões e/ou envio de cartas para as contratadas, estipulando prazo para concluir e/ou efetuar as correções e melhoria na qualidade dos serviços prestados, sempre após o fechamento da medição mensal até o final do contrato. Caso as ações implementadas não se mostrarem suficientes para solucionar os problemas apontados, os administradores dos contratos também podem recorrer às penalidades previstas nas cláusulas contratuais (aviso de insuficiência, advertência ou multa).

O FAC de todos os contratos, mensalmente, é consolidado na MSD.14, considerando o valor médio das avaliações suficientes, gerando o indicador do processo Desempenho dos Fornecedores de Obras e Serviços.

A MS busca o comprometimento de seus fornecedores em diversas atividades, na área social, de segurança e saúde no trabalho, meio ambiente, excelência na gestão com a finalidade de maximizar o valor que agregam aos produtos e serviços. Participam de treinamentos do Programa Excelência Global (descrito em 4.d.12), Programa 3Rs voltado a reciclagem dos resíduos, participam das campanhas de doação de sangue e agasalho, do simulado de abandono das áreas, para levantar as possíveis situação de risco no trabalho dos fornecedores dentro das instalações da MS. A adesão formal aos preceitos socioambientais, como: Coibição ao trabalho de menores; não utilização de mão de obra análoga a trabalho forçado ou compulsório; compromisso com o meio ambiente e seu entorno, entre outros.

O Contrato de *Performance*, implantado em 2008, no segmento de serviços de engenharia com objetivo de recuperar o volume de água disponibilizado (perdas), favorece e incentiva a busca por melhorias e por inovação, haja vista que remunera de acordo com o alcance de resultados.

Para garantir a vanguarda nas aquisições de materiais e equipamentos, e de obras e serviços de acordo com as novas tecnologias disponíveis no mercado, aprimoramos constantemente a escrita dos Termos de Referência e das Especificações Técnicas, que indiretamente também padronizam as atividades das empresas de saneamento, vindo a estimular a gestão, o aumento da qualidade e da economia de escala de toda a cadeia de suprimentos.

Esta visão global aumenta a produtividade, a competitividade e, principalmente, a eficiência dos processos para a tomada de decisão em Suprimentos e Contratações, e ainda, aumentar o valor agregado da cadeia de valor no fornecimento.

A MS busca o comprometimento de seus fornecedores em diversas atividades, na área social, de segurança e saúde no trabalho, meio ambiente, excelência na gestão com a finalidade de maximizar o valor que agregam aos produtos e serviços. Participam de treinamentos do Programa Excelência Global, Programa 3Rs voltado a

reciclagem dos resíduos, campanhas de doação de sangue e agasalho, do simulado de abandono das áreas, para levantar as possíveis situação de risco no trabalho dos fornecedores dentro das instalações da MS. Há adesão formal aos preceitos socioambientais, como: Coibição ao trabalho de menores; não utilização de mão de obra análoga a trabalho forçado ou compulsório; compromisso com o meio ambiente e seu entorno, entre outros.

- **4.d.4 - Identificar parceiros-chave e oportunidades em entrar em parcerias estratégicas.**
- **4.d.5 - Criar uma visão comum com os parceiros.**
- **4.d.6 - Estruturar parcerias para criar valor.**
- **4.d.7 - Garantir a compatibilidade cultural e coparticipação de conhecimentos com as organizações parceiras**
- **4.d.8 - Facilitar a formação e acesso às técnicas de qualidade aos fornecedores e parceiros.**
- **4.d.9 - Apoiar o desenvolvimento mútuo**
- **4.d.10 - Criar sinergia, trabalhando em conjunto.**
- **4.d.11 - Criar novos produtos com parceiros.**

A identificação de parceiros-chave e oportunidades em entrar em parcerias estratégicas para a MS, encontra-se descrita em 2.b.7. Com o objetivo criar uma visão comum, os principais fornecedores parceiros são convidados a participar do Planejamento Operacional (2.c.7). Dessa forma estrutura-se parceria e assegura-se a continuidade do fornecimento em longo prazo para o desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva, agregando valor ao negócio.

Adicionalmente, a MS promove e incentiva a melhoria e a inovação dos processos e produtos dos fornecedores, participando conjuntamente de feiras e eventos desde 2000 com palestras e exposições, permitindo identificar e desenvolver conjuntamente novos produtos e serviços Visando criar sinergia na busca de novas tecnologias de materiais e equipamentos e novos produtos, representantes da MS ligados ao processo ou atividade também participam das apresentações ministradas pelos fornecedores.

A formação e acesso às técnicas de qualidade são disponibilizadas aos fornecedores parceiros por meio de MS Informa, procedimentos específicos, Jornal Mural, e no desenvolvimento de metodologias de gestão e técnicas de qualidade, a exemplo do fornecedor de serviços de engenharia Servsan, que está sendo auxiliado a se adequar às regras e conceitos do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, para se candidatar ao Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão - PPQG.

Os principais fornecedores e parceiros são identificados nos seminários, *benchmarking*, exposições, missão de estudo promovida pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES, entre outros. São considerados fornecedores parceiros, neste contexto, todos que forneçam produtos ou prestam serviços para a empresa, cuja relação esteja alinhada às estratégias, por meio de competências compartilhadas e atendam a um ou mais dos seguintes critérios: comprometimento com a preservação e a conservação do meio ambiente e, em especial dos recursos não-renováveis, incentivo a cultura, divulgação e adição de valor à imagem da empresa, fortalecimento de parcerias com organizações da sociedade civil.

Os valores e a cultura organizacional assumem papel fundamental para viabilizar um relacionamento de longo prazo, capaz de gerar sinergia entre as pessoas e desenvolvimento mútuo, por meio de soluções criativas e inovadoras. Diversas relações de parceria foram identificadas, assim como uma série de outras possibilidades que merecem tratamento formal e sistematizado:

Parceria Tecnológica: é toda a relação que a MS mantém com outras empresas, visando aperfeiçoamento dos processos produtivos e o desenvolvimento profissional e de novos produtos. Exemplo: Em 2011 o MSED, em parceria com o fornecedor Hidrovix, desenvolveu uma nova peça ULP, para facilitar as ligações e manutenções prediais nas redes de abastecimento de água de 32mm. O novo produto substitui 03 (três) peças que eram utilizadas anteriormente, propiciando resultados comprovados como, inexistência de retrabalhos, menor tempo de aplicação de mão-de-obra, vida útil indeterminada, inexistência de custos para aquisição de reinstalação e substituição originados por vazamentos precoces, redução nas perdas de água e dos custos de contratação.

Parceria Comercial: para a melhoria dos processos, otimização das competências e a redução de custos, a MS incentiva seus fornecedores na criação de soluções inovadoras, e envolve-os e estimula-osa participarem nos programas de Responsabilidade Socioambiental. Exemplo: Contrato de *Performance* em 2008 no segmento de serviços de engenharia, com objetivo de recuperar o volume de água disponibilizado (perdas), contribuindo, entre outros com a Responsabilidade Socioambiental.

Parceria de Logística: são intitulados parceiros os fornecedores que, por meio de um relacionamento de longo prazo, desenvolvem soluções e projetos de crescimento com objetivos comuns.

Parceria Social: a fim de atender as estratégias, estar presente na vida da comunidade, estimulando e contribuindo para o desenvolvimento social, a MS adotou práticas de sensibilização e conscientização para o uso racional, reciclagem e redução de resíduos, educação ambiental, entre outros descritos na fig.4.6.

- **4.d.12 - Reconhecer para os parceiros a criação de valor para o cliente**

Desde sua criação, a MS promove ações de reconhecimento para os fornecedores e demais parceiros que criam valor para o cliente. Em 2008 foi implantado o Prêmio Eficiência Operacional no Programa de Redução de Perdas, com o objetivo de reconhecer os fornecedores parceiros por seus melhores resultados, no âmbito da M (inclusive a MS). Em 2009, foi criado o 1º Prêmio Eficiência Operacional MS do Programa Redução de Perdas, realizado anualmente, sob a responsabilidade da célula de Comunicação MS, como forma de reconhecer as unidades da MS e os principais fornecedores parceiros pelos seus resultados alinhados as premissas do **GVA®**. Em 2011, a premiação contemplou os três principais processos da Sabesp (Operação de Água e Redução de Perdas, Operação de Esgoto e Despoluição dos corpos d'água, Vendas e atendimentos ao cliente, além dos fornecedores

internos e externos) de acordo com a nova estrutura proposta pelo **GVA®**. Visando maior abrangência, o Prêmio Eficiência Operacional, em 2012, passou a ser realizado conjuntamente com o Profissional Destaque (ver 3.b.7).

- **4.d.13 - Desenvolver e manter relações com a sociedade local, nacional e internacional, quando pertinente.**

A MS, desde sua criação, alinhada às estratégias corporativas, direciona continuamente, esforços para o fortalecimento da sociedade e comunidade, incluindo comunidades vizinhas, por meio de investimentos em socioculturais e esportivos desenvolvidos por organizações voltadas à preservação ambiental e alinhados aos princípios de responsabilidade social, ao incentivo à cultura e ao bem-estar da comunidade e relacionados ao desenvolvimento local, regional e, consequentemente, nacional.

Para apoiar a execução dos projetos (Fig.4.10), a MS conta com os fornecedores para o desenvolvimento de parcerias e convênios.

PRINCIPAIS PROJETOS IMPLEMENTADOS OU APOIADOS - Fig.4.10		
PROJETO (desde)	DESCRIÇÃO (Executado (E) Apoiado(A) Nacional(N) Regional (R) Setorial(S) Local(L))	
Examinadores de Prêmios de Gestão (2001)	A Sabesp e a MS disponibilizam desde 2001 examinadores para atuarem na Banca Examinadora dos Prêmios PPQG, PNQS, PNQ, etc. apoiando e contribuindo para a realização do aprendizado organizacional das empresas participantes e com a disseminação da cultura de excelência no âmbito nacional, estadual e regional.	A/E N/S/ R
7ª Meia Maratona de SBC – PMSBC / CORPORE (2009)	Evento tradicional do Município onde a MS participa apoiando com a distribuição de água e materiais educativos para a comunidade.	A L
Natal dos Sonhos – Rio Grande da Serra (2010)	Parceria com a Prefeitura para a decoração de Natal e realização de eventos natalinos.	A L
Projeto Céu e Água (2010)	Evento de incentivo à prática esportiva e o surgimento de novos talentos, por meio de seletivas de natação nos CEU e com o apoio da Prefeitura de São Paulo. Ao final das seletivas, 420 crianças e adolescentes de comunidades carentes concorreram para obter o patrocínio do Esporte Clube Pinheiros por um ano e receber treinamento em natação. Foram 10 apadrinhados, com todas as despesas pagas.	A R/L

- **4.d.14 - Promover ações que envolvam a preservação de ecossistemas, a conservação de recursos não-renováveis e a maximização do uso de recursos renováveis, com vista ao desenvolvimento sustentável.**

Desde 2006, a Sabesp estabeleceu seu código de Ética e Conduta e envolve todos seus fornecedores e parceiros divulgando os seus valores nos diversos meios de relacionamento, e desde então, para todas as atividades, os preceitos éticos são praticados e disseminados às partes interessadas. Em todos os editais de licitação, o Código de Ética e Conduta é citado e disponibilizado aos fornecedores através do site Sabesp e intranet, sendo os mesmos obrigados a atendê-lo, sob pena de sofrerem sanções administrativas.

A regularidade dos nossos contratos é auditada pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e diretrizes da SOX que verificam o cumprimento das normas.

Um ponto relevante dentro dos nossos valores e que também é compartilhado com nossos fornecedores e parceiros é o respeito ao meio ambiente, sendo esse reforçado nos editais desde a concepção das obras, quando são realizados estudos de viabilidade e solicitado aos órgãos competentes às autorizações ambientais. Por exemplo, nos editais de obras em que é descrita a corresponsabilidade dos fornecedores de madeira, solicitamos à documentação que comprove a procedência da mesma. Os fornecedores são obrigados a comprovar por meio de documento, entregue à Sabesp, a utilização de método não destrutivo na maioria dos serviços socioambientais que também propicia agilidade na conclusão das obras e reparos.

Nos processos de qualificação, se busca fornecedores que tenham compromisso com o meio ambiente e seu entorno e se avalia o cumprimento da legislação ambiental local, por meio das licenças de instalação e operação emitidas pelos órgãos ambientais. Além disso, são avaliados também os riscos toxicológicos do produto de forma que se garanta segurança de uso tanto na estação de tratamento de água, como para o consumidor final.

Outro exemplo é o processo de TI Verde, que desde 2007 tem ações voltadas ao meio ambiente, como a substituição dos monitores CRT pelos de LCD (economia de até 70% da energia elétrica). Ainda alinhado ao tema, a Sabesp estabeleceu em 2009 no edital para aquisição de equipamentos de informática, a obrigatoriedade de atendimento de normas internacionais de segurança e de meio ambiente. Proibição da presença de metais pesados (chumbo, cádmio e mercúrio) em componentes de computadores e acessórios.

Além das vitórias em canteiros de obras e serviços das empresas contratadas, o Programa de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho em Contratadas, visa a manter a redução dos acidentes de trabalho, conforme demonstra o resultado em 9.b.27. Em 2011 a MS realizou um workshop envolvendo Administradores de Contratos, responsáveis e profissionais de Segurança das empresas contratadas, com foco nos serviços de obras e engenharia. No mesmo ano, como extensão do Projeto Excelência Global, realizou treinamentos de 5S, primeiros socorros e utilização de equipamentos de proteção individual – EPI e coletiva - EPC, sempre enfatizando a necessidade de se atender aos requisitos legais, de segurança do trabalho e os procedimentos internos, por conseguinte, assegurando a manutenção da certificação OHSAS 18.001.

- **4.d.15 - Promover um relacionamento ético com fornecedores e outras partes interessadas.**

As práticas relacionadas ao tema estão melhor descritas no subcritério 1.a. As práticas de responsabilidade socioambiental estão descritas em 4.c/d.