



RECURSOS E ASSOCIADOS

4. a – Gestão dos recursos financeiros.

4.a.1 Utilizar a gestão financeira, para apoiar a política, estratégia e processos da organização, assegurando a sustentabilidade financeira.

A Sabesp, seus acionistas, administradores e os membros do conselho fiscal, realizam a Gestão Econômico-Financeira norteados pelas disposições contidas na Lei das Sociedades Anônimas Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e Lei 11.638/07, em seu estatuto, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários.

A diretriz estratégica de sustentabilidade e o desdobramento do objetivo estratégico Gerar Lucro, trazem o norteamento para a condução dos processos Econômico-Financeiros. A Sabesp participa do Índice de Governança Corporativa - IGC, do Índice de Ações com *Tag Along* Diferenciado – ITAG e do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE.

A Sabesp também completou 16 anos (2018) na listagem na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), sendo a pioneira no setor de saneamento.

A eficácia da estratégia adotada ao longo dos anos pode ser comprovada por meio de diversos reconhecimentos do mercado, tais como: Troféu Transparência ANEFAC 2017; Reconhecimento do Diretor Econômico-Financeiro e de Relações com Investidores da Sabesp, Rui de Britto Álvares Affonso, como Profissional do Ano 2016, concedido pela ANEFAC; e Prêmio Valor 1000, promovido pelo Jornal Valor Econômico, vencendo pela oitava vez na categoria “Água e Saneamento”.

4.a.2 Elaborar um planejamento financeiro, a fim de assegurar que existam fundos suficientes para responder às necessidades geradas pela execução da estratégia.

No Planejamento Estratégico (PE) da Sabesp são estabelecidas as diretrizes empresariais, os objetivos estratégicos e as metas, que contribuem para a definição dos requisitos econômico-financeiros, de acordo com a Política PI0002 - Gestão Financeira. Também são estabelecidos os níveis esperados de desempenho econômico-financeiro da Sabesp e das Diretorias. A MS atua no gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, dentro de sua área de atuação, alinhando seus indicadores financeiros às diretrizes estratégicas e ao Balance Score Card – BSC (modelo de gestão adotado pela Sabesp). O acompanhamento dessas informações é realizado, mensalmente, nas reuniões do CQG, no Fórum de Processo Econômico-Financeiro e nas reuniões do Fórum M.

A sustentabilidade econômico-financeira é assegurada pela geração de recursos próprios, por meio do faturamento de serviços de distribuição de água e coleta de esgoto, na melhoria da eficiência e de agregação de valor. Outra forma de assegurar os recursos financeiros se dá pela obtenção de recursos financiados gerenciados por meio das previsões de desembolsos financeiros agrupados por fonte de recursos e

Programas Estruturantes, que são identificados por tipos de intervenção, tais como: Programa Contínuo de Combate às Perdas, Universalização de Água e Esgoto, Sistemas Isolados de Água e Esgoto, Melhoria do Abastecimento, do Esgotamento, Desenvolvimento Operacional, Projetos Institucionais, Programa Córrego Limpo e Serviços de Engenharia.

Nos investimentos a gestão anual é efetuada pelo Plano Anual de Investimento (PI), que apresenta as ações em andamento ou a serem implementadas durante o ano, as previsões e realizações de desembolsos financeiros agrupados por estruturas PEP (Plano de Estruturação de Projetos) (m_2017). A estrutura do PEP é representada pelo tipo de projeto e identifica características como: produto, aplicação, segmento, natureza, município e distrito.

A Sabesp utiliza o Plano Plurianual de Investimento (PPI) para a programação dos investimentos nos próximos sete anos. A MS realiza o controle mensal do previsto X realizado, além de avaliações e definições de prioridades (d_2002) em sistema informatizado. Integram o PPI e o PI os projetos que atendem as prioridades estipuladas pelo processo de planejamento da MS, Planos Diretores de Água e Esgoto e pelo Plano Integrado Regional (PIR).

Como melhoria do processo de planejamento de investimentos foi implantado o Sistema de Gestão de Investimento (SGI) (d_2017), que possibilita uma visão integrada do processo. Adicionalmente no processo de avaliação de recursos financeiros foi implantada a ferramenta AHP (d_2016), para priorizar os investimentos a serem realizados na MS, levando em consideração fatores como custo, urgência, complexidade e impacto estratégico, deixando as decisões mais ágeis, criteriosas e transparentes.

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 Reconstrução e o Desenvolvimento - BIRD e *Japan International Cooperation Agency* – JICA e no mercado interno o 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).

4.a.3 Estabelecer um controle financeiro para assegurar que:

- se cumpram os objetivos

O plano orçamentário é realizado anualmente, alinhado ao Processo de Planejamento, com previsão para sete anos e elaborado de forma participativa, sendo composto pelos orçamentos de receita faturada e arrecadada, despesas e investimento, buscando o equilíbrio entre o atendimento às demandas de saneamento e crescimento sustentável (d_1996), atendendo ao Objetivo Tático: Gerar Lucro.

A montagem orçamentária é iniciada com o recebimento das premissas, diretrizes gerais e cronograma estipulados pela Diretoria Econômico-

Financeira (F) e demais autoridades funcionais. A MS cadastra suas propostas orçamentárias de despesa e de receita, e o MDC consolida as peças das demais UN's e as submete à apreciação da M. Após aprovação, o FTO - Departamento de Orçamentos disponibiliza os valores aprovados em sistema corporativo para o acompanhamento da Execução Orçamentária. Como melhoria, o Departamento de Estudos Tarifários (FAT), implantou nova metodologia para elaboração do orçamento de vendas (2014). O acompanhamento e controle do orçamento é realizado pela MS, utilizando relatórios gerenciais e indicadores, comparando os valores realizados em relação ao orçamento aprovado, visando a maximização dos recursos disponíveis e buscando o atingimento das metas operacionais. Quanto ao Orçamento de Investimento, o que o distingue da Receita e da Despesa é que as propostas são cadastradas no sistema SGI (d_2017) possibilitando uma visão integrada do plano de investimentos. A responsabilidade pela consolidação é da Controladoria. Após a aprovação do orçamento as demais etapas se repetem. Em 2017, entrou em operação o sistema corporativo ERP – SAP, desmembrado em módulos. O BPC é o módulo que contempla a montagem orçamentária.

- **Os ativos se administram adequadamente**

Na MS (d_1996), a gestão sobre os ativos, é de responsabilidade do MSD, e está alinhada à Política 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 implantação do SiiS (m_2017), possibilita de forma *on-line*, a integração com os outros Sistemas Corporativos, resultando em maior integridade e confiabilidade das informações físicas, financeiras e contábeis de toda a companhia.

Os principais indicadores de resultado econômico que compõe o gerenciamento dos ativos são Δ CVA e CIFROGI.

- **Os riscos se gerem adequadamente**

A gestão de riscos na Sabesp conta com o Comitê de Riscos, com a Política 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*.

No processo de Planejamento Estratégico da Sabesp 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 e 2.c.12.

Os riscos financeiros mais significativos, identificados são monitorados por indicadores de desempenho com o objetivo de manter o equilíbrio do fluxo financeiro, por exemplo: o grau de risco aceitável da Inadimplência é quantificado no processo orçamentário e monitorado mensalmente pelo Índice de Evasão de Receitas, meta relacionada à perspectiva financeira, do objetivo Gerar Lucro.

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

O orçamento da MS é subdividido em orçamento de receitas, despesas e investimentos.

O acompanhamento e controle do orçamento é realizado mensalmente pela Controladoria, utilizando relatórios gerenciais e indicadores, comparando os valores realizados em relação ao orçamento aprovado, visando a maximização dos recursos disponíveis e buscando o atingimento das metas operacionais controlado pelos seguintes sistemas: Receita: CSI, Sistema SiiS e planilhas auxiliares; Despesas e Investimento: Sistema SiiS, SGI e controles mensais, que permitem o acompanhamento e gerenciamento das contas de despesas e pagamentos de medições realizados em investimentos.

No decorrer do exercício, havendo necessidade para o atendimento de contingências são adotados os seguintes critérios: é verificada a possibilidade de remanejamento de verba entre os departamentos; Solução envolvendo outras UNs da M: por meio do contato direto com outras UNs da M, é avaliada a possibilidade de empréstimos ou remanejamento dos recursos necessários; Solução envolvendo o MDC: a necessidade de recursos é comunicada ao MDC que equaciona a questão mediante contato com outras Diretorias ou mesmo junto ao FTO – Departamento de Orçamentos.

- **Responda as necessidades dos acionistas**

O superintendente presta conta de seus resultados e de suas ações diretamente ao Diretor, (ver 1.c.5). O Diretor, por sua vez, transmite as informações e presta contas à Alta Administração, que leva as informações ao Conselho de Administração, seguindo a estrutura hierárquica e de Governança Corporativa. Anualmente, são publicadas as demonstrações financeiras atendendo a Lei 11.638/07 e das seções da Lei Sarbanes-Oxley.

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, são apresentados em assembleia aos acionistas para aprovação.

4.a.4 Determinar a tomada de decisões financeiras quanto 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 Anônimas Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e Lei 11.638/07 e o estabelecido no Estatuto Social da Sabesp, e alinhadas às práticas de Governança, sob a responsabilidade do Conselho de Administração, que assessorado pela Diretoria 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).

No âmbito da MS (d_1996), a partir do desdobramento das estratégias Sabesp, da M e do Planejamento Operacional MS, a tomada de decisão referente aos investimentos é acompanhada no PPI.

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 Nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

A Alta Administração determina o limite anual de investimentos na etapa de elaboração do orçamento, procurando o equilíbrio entre o atendimento às necessidades de cada UN e o equilíbrio do fluxo de caixa da empresa. Em 2016 foi implantada uma metodologia inovadora para subsidiar a avaliação e tomada de decisão quanto à priorização e seleção dos empreendimentos a serem executados, por meio de uma ferramenta matemática, a AHP Analytic Hierarchy Process. Os investimentos recebem uma maior pontuação à medida que respondem afirmativamente aos critérios da categoria de impacto-estratégico, complexidade e urgência, deixando as decisões mais ágeis, criteriosas e transparentes (i_2016). Esses critérios foram constituídos com a premissa e condição de estarem alinhados às diretrizes estratégicas da Sabesp e da Diretoria M.

4.a.5 Atribuir recursos financeiros que cubram as necessidades a curto e longo prazo, para assegurar os resultados econômicos, a situação competitiva e a sustentabilidade da organização.

Visando o equilíbrio econômico-financeiro, a Controladoria efetua estudos de viabilidade econômica para os municípios, norteados pela F em parceria com o MDC, contemplando um cenário para os próximos trinta anos.

A captação de recursos financeiros é garantida por meio da geração de recursos próprios. Os empréstimos e financiamentos para assegurar o plano de investimento e o refinanciamento da dívida, mantendo os níveis necessários de caixa, são captados corporativamente pela Superintendência de Captação de Recursos e Relação com Investidores (FI) e são obtidos por meio de agentes financeiros. Esses recursos visam atender às necessidades de ampliação e melhorias operacionais. Como melhoria (d_2017), a gestão dos contratos financiados, antes manual, passou a ser realizada no SiiS – Módulo LOANS, acompanhado pela diretoria F, proporcionando benefícios como o alinhamento das informações do serviço da dívida na visão orçamentária e no planejamento financeiro; cálculo automático do Serviço da Dívida; conexões e interfaces com os módulos Contábil, Caixa e Orçamento; automatização de processos de pagamento e melhor planejamento orçamentário.

Nos contratos de Performance para Regularização

de Áreas (d_2015) o contratado entra com o recurso financeiro necessário para execução da obra, atendendo ao escopo mínimo estabelecido pela Sabesp e sendo remunerado em parcelas, a partir dos resultados financeiros gerados pela obra executada. Outra inovação foi a união do modelo de contrato de performance com o Programa Se liga na Rede (d_2016), utilizando um subsídio de 80% do Governo do estado de São Paulo (GESp).

A MS atua fortemente no combate e redução da inadimplência. A concessão de créditos e recebimentos é realizada por meio de acordos de parcelamento de débitos, baseados no PE-MR0044 Parcelamento e Reparcamento (d_2018).

Como aprimoramento na forma de recebimento de débitos, o Programa “Acertando suas contas com a Sabesp” (d_2015), estende condições de flexibilização nas negociações dos débitos para todos os imóveis com contas atrasadas a mais de 45 dias. Em decorrência do sucesso foi criado (d_2017) o “Mega Feirão de Natal”.

4. b – Gestão dos recursos de informação e conhecimento.

4.b.1 Permitir que os usuários apropriados e as partes interessadas acessem à informação relevante.

A Gestão de Informações e do conhecimento é um dos pilares do sucesso da Sabesp. Tem suas ações norteadas pelas Políticas 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 os sistemas de informações e seu tratamento para apoio às operações estratégicas e diárias.

Alinhada à Política PI0013 - Comunicação Empresarial, na MS as informações relevantes são disponibilizadas às partes interessadas, quando pertinente, por meio dos principais sistemas (Fig 4.1) disponíveis para acesso integral.

Nos sistemas informatizados e demais ferramentas, 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.

4.b.2 Estruturar e gerir a informação, transformando os dados em informação relevante.

Os sistemas informatizados corporativos da Sabesp (d_2015) adotaram a metodologia corporativa de Escritório de Projetos por Fase e Produtos - SOMPS, fazendo uso da ferramenta Clarity, otimizando os processos de trabalho relativos ao desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informações corporativas. Melhorias, correções e inclusões de projetos e sistemas obedecem às diretrizes da Política PI006 - Tecnologia da Informação, com a proposição do Comitê Estratégico de TI, que encaminha aos grupos solucionadores de analistas de sistemas de negócio da Superintendência de Tecnologia da Informação, demandas identificadas por meio das redes internas e de solicitações acatadas pelo sistema SIATI (tickets), acessíveis pelo portal da intranet. Na MS, o CQG é o responsável para demandar

SISTEMA DE INFORMAÇÃO - Fig. 4.1

Sistema	Unidade Resp.	Finalidade ou Aplicação
Agência Virtual	CI	Serviços e informações para o cliente da Sabesp através do site (1998)
Correio Eletrônico	CI	Envio e recebimento de mensagens eletrônicas (e-mail). Implantação de autenticação única no Portal SABESP e Webmail - Single Sign-on. (m_2014)
CSI	MSIC	Gerenciamento de informações cadastrais e comerciais dos clientes da Sabesp (1992)
GEDOC	PI	Gerenciamento e controle de procedimentos empresariais e operacionais (2006)
Intranet	CDG	Disponibilização de informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral à FT (1994)
NETCONTROL	MSEC	Gerenciamento e monitoramento da qualidade da água, informações de pontos de coleta, análises, atendimento às reclamações dos clientes. Renovação do contrato de manutenção e suporte. (m_2015)
Painel de Bordo	CDG	Sistema WEB desenvolvido na MS (2006) para acompanhar as estratégias e os resultados da MS.
PROTONET	MSIC	Gestão dos prazos das manifestações dos clientes (2006)
SCOA	WEB	MSEG Gerenciamento e controle do sistema de abastecimento (2006)
SGL	Serviços jurídicos e Contratações	Gerenciamento de licitações eletrônicas - pregão eletrônico (1996)
SIATI	CI	Solicitação, acompanhamento e gestão dos chamados de suporte técnico de TI (2008)
SIGAO	CCM	Gerenciamento dos serviços operacionais solicitados e prestados aos clientes (1992)
SIGES	CCM	Permite a utilização de equipamento móveis PDA (Personal Digital Assistant), com tecnologia 3G, câmera digital e GPS, possibilitando o envio e o recebimento online de ordens de serviços às equipes de campo (2008)
SIGNOS	MSED	Tem como objetivo integrar vários processos do negócio através de banco de dados espacial para agilidade da tomada de decisão das unidades (2004)
SIIS	CI	ERP Corporativo (2017)
SOE	PI	Acesso para consulta as políticas institucionais, procedimentos empresariais, operacionais e outros documentos oficiais da empresa (2008)
TV MS	CDG	Disponibilização de informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral à FT (2017)
VectorSys	CI	Sistema de supervisão (SCADA) para garantir confiabilidade e agilidade no monitoramento e operação do sistema das VRPs
SISJUR	CI / CJ	Tem como objetivo gerenciar e controlar os processos jurídicos. Implantação do módulo de controle das apólices de seguro garantia judicial. (m_2015)
Portal SABESP	CI / CDG	Intranet - Disponibilização de informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral para a força de trabalho. Implantação de autenticação única no Portal SABESP e Webmail - Single Sign-on. (m_2014)

necessidades de desenvolvimento de ferramentas de informações locais e de suas melhorias, acatadas pela liderança e pelos empregados que possuem perfil de desenvolvedor e/ou contratados, que atendem as demandas do Negócio. A avaliação dos resultados dos trabalhos e proposição de correções são realizadas pelas gerências e quando pertinente pelo CQG. Todas as contribuições e melhorias destas ferramentas são identificadas nas reuniões análises críticas das unidades e das redes internas.

A integração dos sistemas, pelo emprego da tecnologia

de georeferenciamento denominada SIGNOS (d_2004) (Fig 4.2), possibilita aos clientes, acionistas, sociedade e fornecedores, facilidades no atendimento aos requisitos e conteúdo que necessitam, desde informações comerciais, cartográficas, visualização de projetos, combate à perdas, manutenção de redes, atendimento ao cliente, controle sanitário, planejamento integrado, modelagem hidráulica, operações de redes de água para manobras e outros, dispostos através dos principais canais de comunicação oferecidos pela Sabesp. Uma das principais ferramentas de domínio público para

INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DOS SISTEMAS - SIGNOS - Fig.4.2





integrar o uso das informações da Sabesp junto às partes interessadas é o portal Sabesp na internet que possibilita obter diversos serviços e orientações on line.

O processo de disponibilização das informações foi melhorado com a implantação o sistema *SI/ATI* (d_2011), ferramenta de gestão e acompanhamento dos chamados de suporte técnico de TI, com atendimento *on line*.

4.b.3 Assegurar e melhorar a validade, integridade e segurança da informação.

Os requisitos de segurança da informação são estabelecidos por meio: da Política PI0006 - Tecnologia da Informação, pelo Procedimento PE- TI0024 - Segurança da Informação e pelo PDSI (Plano Diretor de Segurança da Informação) que são aderentes ao Código de Conduta e Integridade da Sabesp e à SOX. Os procedimentos de segurança da informação estabelecem regras para a proteção dos ativos de informação, de modo a garantir disponibilidade, integridade, autenticidade, legalidade e sigilo destes ativos e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação. Também estabelecem condutas e responsabilidades aos usuários em relação à segurança da informação.

Os procedimentos, ferramentas e aplicações de TI, incluem: proteção contra erros, omissões, uso indevido, destruição ou perda acidental ou intencional, fraudes, sabotagens e ações que possam acarretar prejuízos para a Sabesp. Todas as informações armazenadas em meio eletrônico são coletadas, tratadas e disponibilizadas através da rede de servidores locais e corporativos, por meio dos principais sistemas e veículos de informação. Apenas aos administradores funcionais de cada sistema corporativo é facultado o gerenciamento de segurança para a definição de perfis, estabelecendo seus acessos, permissões e restrições por meio da gestão de Termos de Responsabilidade.

A integridade das informações relevantes escritas/impressas em papel seguem o procedimento PE-QA0002 - Controle de Registros do Sistema Integrado Sabesp, pautadas pela Política PI0024 - Informações e pelo Código de Conduta e Integridade, dando ciência aos empregados sobre o manuseio das informações. A MS possui processo de backup, realiza sistematicamente cópias de segurança de todos os arquivos dos servidores corporativos existentes no seu Data Center na ABV, que conta com cofres localizados em ambientes distintos, a prova de incêndio e de impacto, a sala é estruturada com câmera de segurança, temperatura regulada com alternados sistemas de refrigeração, conta também com um sistema gerador de energia e nobreak que ininterruptos garantem a continuidade do Negócio, na utilização dos servidores do Data Center da MS.

4.b.4 Cultivar, desenvolver e proteger a propriedade intelectual singular, com o fim de maximizar o seu valor para o cliente.

Os conhecimentos importantes são documentados e disponibilizados, e a proteção dos mesmos ocorre por meio dos acessos controlados, com login e senhas individuais que garantem a segurança da informação, bem como processo contínuo e sistemática de backup das informações registradas no portal Sabesp.

Ocorre também proteção de propriedade intelectual,

por meio de acompanhamento e controle de patentes e registro de software, pela Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação - TX, conforme Procedimento PE-PD0004 - Propriedade Intelectual.

O Código de Conduta e Integridade também prevê o item de confidencialidade e propriedade de dados, que dirigentes e colaboradores tem obrigação de garantir a confidencialidade das informações classificadas como tal e de proteger segredos industriais, programas de computador, patentes e modelos de utilidade de propriedade da Companhia, assim como dados sigilosos ou privados, sob sua responsabilidade. São de propriedade da Sabesp todos os dados, informações e produtos desenvolvidos para a Companhia por seus colaboradores, dirigentes, fornecedores e parceiros.

4.b.5 Originar uma corrente de pensamento inovadora e criativa dentro da organização, mediante a utilização de informação relevante e recursos de conhecimentos.

A MS estimula a inovação e criatividade, pelo incentivo à participação nos programas Profissional Destaque e Prêmio Empreendedor Sabesp (Ver 1.a.3). A participação prevê a utilização dos conhecimentos vigentes relevantes na Companhia e o repositório da Gestão do Conhecimento. Outra forma de promover e estimular a corrente de pensamento inovador é o *benchmarking*, bem como pela atuação dos grupos multifuncionais (Ver 3.b.6).

4.b.6 Adquirir, aumentar e utilizar os conhecimentos de um modo eficaz.

A aquisição de conhecimentos é assegurada por meio das capacitações realizadas, com base nos levantamentos de necessidade (ver 3.b.1) e pelo Programa de Gestão do Conhecimento (ver 3.b.4). A utilização desses conhecimentos é premissa para o desempenho da MS, permitindo o alcance dos resultados planejados, conforme estratégias definidas.

4.b.7 Possuir sistemas de informação de custos que suportem adequadamente o processo de tomada de decisões.

O processo de tomada de decisão é suportado pelo sistema integrado SiiS (d_2017) e SGI (d_2017), onde a maioria dos processos realizados pelas áreas administrativas e financeiras foram integrados. A implantação do SiiS trouxe agilidade ao processo orçamentário, onde as demonstrações financeiras são projetadas automaticamente, garantindo a integridade das informações.

4.b.8 Desenvolver metodologias de 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.4.

4.b.9 Gerir a informação proveniente das Redes Sociais.

As informações procedentes das redes sociais - principalmente twitter (d_2010) e facebook (d_2013) - são recebidas e gerenciadas pela Superintendência de Comunicação - PC, com o apoio da Célula de Desenvolvimento da Gestão - CDG (Processo Comunicação), que recebe as demandas e as encaminha para as UGR e departamentos envolvidos para análise e ações preventivas ou corretivas, e respondendo ao reclamante.

4. c – Gestão dos imóveis, equipamentos e materiais.

4.c.1 Otimizar os ativos materiais de acordo com a política e estratégia, de forma financeira e ambientalmente sustentável

Alinhado à Política PI0021- Patrimônio (d_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, tendo 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. Adicionalmente, com a entrada de novos microcomputadores, os equipamentos obsoletos, após exaustão contábil, são doados para ONGs na região atendida pela MS (d_2013).

Outra forma de otimizar os ativos na MS (d_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® (d_2011), foram criadas as Centrais de Monitoramento dos Equipamentos/Ativos da Operação - CEMEO na UGR Santo Amaro (m_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 Gerir a manutenção e utilização dos ativos para melhorar o rendimento do seu ciclo de vida total.

Os gerentes das UGR, apoiados pelo MSD, são 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, gerencia também as transferências e baixas do ativo imobilizado. Conforme o Procedimento 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.

Para melhorar a gestão de licenças de software e fazer inventário tecnológico, foi implantado o sistema SNOW (d_2018) que coleta informações dos equipamentos, centralizando todos os dados de compras e licenciamento de software, possibilitando a rastreabilidade desses ativos.

4.c.3 Ter em conta o impacto dos seus ativos sobre a comunidade e sobre os empregados (incluindo os aspetos de saúde e segurança).

Alinhada às diretrizes expressas nas políticas institucionais PI00014 – Meio Ambiente e PI0017 – Recursos Humanos, (d_1996) e ao Objetivo da 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, 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.

A partir das definições do Procedimento PE-RH0001 – Saúde e Segurança do Trabalho, são identificados os fatores de risco (ver 3.d.9), cujas ações mitigadoras são de responsabilidade dos gerentes/gestores que viabilizam as compras em suas respectivas áreas, levando em consideração as questões de SST.

No processo de aquisição de materiais e equipamentos, são definidas as especificações técnicas onde são consideradas as exigências de SST, quando pertinente.

4.c.4 Gerir a segurança dos ativos.

Todo o patrimônio da MS, desde sua implantação, está protegido pela Norma 053- Seguro de Responsabilidade Civil e Sinistro. Visando gerenciar a segurança dos ativos, assegurar o efetivo controle dos mesmos, e manter elevada acurácia da base de dados do SIIS, é realizado o inventário dos bens patrimoniais móveis anualmente e em ciclos de 4 anos para os bens imóveis (m_2017).

A MS possui também serviços de vigilância e segurança patrimonial contratado, 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. Através do Centro de Operação e Controle - COC (m_2016), o monitoramento das instalações foi totalmente centralizado, incluindo equipamentos e circuitos para melhor operação e mitigação de riscos.

4.c.5 Otimizar os inventários de materiais.

A gestão de materiais, sob a égide da política institucional PI0005 - Suprimentos e Contratações do procedimento empresarial PE-SU0015 - Inventário de Almoxxarifados, é realizada sistematicamente, desde a criação da MS, pela célula de Suprimentos e Contratações – MSD14, passando à célula de Gestão de Contratos e Planejamento de Materiais - MSD16 (2016). A gestão do estoque inicia-se com a análise dos parâmetros de criticidade, regularidade, consumo e tempo de reabastecimento, apoiado pelos sistemas

SiiS e MISPLAN, sendo promovido anualmente o inventário em Suprimentos (pela unidade corporativa de suprimentos - CS), por meio da verificação do estoque físico/financeiro 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 utilizadas por todas as unidades da Sabesp, sendo bloqueados para novas compras enquanto houver no estoque.

Ainda, para mitigar e otimizar os custos da logística da distribuição, 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.6 Otimizar o consumo de serviços públicos de fornecimentos.

A Sabesp, adota uma política de incentivo ao uso racional da água (d_1996), 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.

Há também o programa Gestão de Energia Elétrica, que abrange toda a MS, não se restringindo apenas às instalações de bombeamento de água e esgoto, onde a Divisão Eletromecânica atua em diversas frentes, buscando inovações que possibilitem maior economia. Dentre as ações, destacam-se: Medição de Rendimento pelo Método Termodinâmico, Turbogenerador, revisão dos contratos de energia, microgerador solar e otimização da operação das EEEs e EEAs.

4.c.7 Reduzir e reciclar os resíduos.

A MS, desde sua criação, colabora para o desenvolvimento sustentável do planeta, espelhados nas Diretrizes Estratégicas e na Política PI0014 – Meio Ambiente, por meio do gerenciamento dos impactos ambientais empresariais significativos, da busca contínua de melhoria de processos, serviços e produtos oferecidos, e de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável.

O compromisso com a sustentabilidade está presente na missão, visão e objetivos estratégicos. Ampliar o saneamento de forma sustentável e regularização em áreas de uso social e é materializado por meio de um conjunto de programas, projetos e ações (Fig 4.3) alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS) (m_2016).

Para a redução e reciclagem de resíduos, a MS conta com o Programa 3Rs, que possui uma estrutura gerencial comum, com Procedimento PE-MB0005 -

AÇÕES DE PRESERVAÇÃO DE ECOSISTEMAS E A CONSERVAÇÃO DE RECURSOS - Fig. 4.3

Prática (desde)		Descrição
Programa de Redução de Perdas(2006)	Preservação dos recursos não renováveis	Programa de Redução de Perdas de Água
Programa Córrego Limpo (2007)		Programa Córrego Limpo
Gestão de Energia Elétrica (2003)		Controle de Energia Elétrica–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	PROL - Em 2011, em parceria com a ONG Triângulo, com o objetivo de reduzir a quantidades de óleo de fritura lançados na rede coletora de esgoto. 3Rs – Programa de coleta seletiva
Aquecimento Global/Redução da camada de ozônio (2008)	Emissão de Poluentes	Programa de renovação de frota - Renovação da frota à Etanol locada com periodicidade definida (5 anos);
Preserva-ção Meio Ambiente(2002)	Concientiza-ção e sensibiliza-ção	Monitoramento da qualidade da água de áreas indígenas e emissão de relatório para SESAI - Secretaria especial da Saúde Indígena. Feira de Orgânicos – ABV (d. 2018) – Correlação das práticas e processos com os ODS (d. 2018). Parceria com a Yellow bike (d. 2019)

Programa Sabesp - 3Rs, que estabelece metodologia para planejamento, execução e monitoramento na implantação da coleta seletiva, armazenamento temporário e destinação socioambiental responsável dos resíduos sólidos gerados em atividades administrativas na Sabesp. Por meio de práticas de Educação Ambiental o Programa atua na capacitação de funcionários e fornecedores e estimula os empregados a adotarem hábitos de consumo responsável e de minimização na geração de resíduos. O Programa Sabesp 3Rs (d_2008) foi concebido a partir da necessidade identificada de organizar e padronizar as várias iniciativas de coleta seletiva de resíduos sólidos gerados nas atividades administrativas, realizadas em diferentes unidades da Empresa.

4.c.8 Conservar os recursos naturais não renováveis e reduzir qualquer impacto nocivo dos produtos e serviços.

A identificação e atualização dos aspectos e impactos sociais e ambientais negativos oriundos dos produtos, processos e instalações são coordenadas pelo Fórum de RSA MS, junto com um grupo multidisciplinar composto por integrantes de todos os processos da MS, que utilizam (d_2009), a planilha de Levantamento de Aspectos e Impactos Socioambientais (LAIA), conforme Procedimento PEMB0007 - Levantamento de Aspectos e Impactos Socioambientais. A identificação dos aspectos sociais e ambientais, bem como seus impactos, são levantados com a análise do conjunto de atividades que compõe cada processo. Os impactos considerados críticos são tratados e acompanhados nas reuniões de análise crítica por meio de indicadores, metas e planos de ação. Para os moderados são estabelecidas medidas de controle e formas de monitoramento, visando mitigá-los e, os impactos baixos são tratados na rotina das áreas.

Para instalação e funcionamento de novos empreendimentos, os aspectos e impactos são levantados e tratados dentro do processo de licenciamento ambiental quando pertinente (d_1996).

Para eliminar, minimizar ou compensar os impactos socioambientais também são estabelecidos programas, projetos e ações socioambientais (Fig. 4.4) e utilizados instrumentos como procedimentos operacionais, normas técnicas, e treinamentos para a FT e prestadores de serviços.

O Programa de Participação Comunitária (PPC) (d_1996) – abrange um conjunto de atividades cotidianas, de contato com lideranças sociais e comunitárias, conduzidas por técnicos capacitados para o trabalho social. Prioriza-se populações em áreas de vulnerabilidade social, com foco em educação ambiental, saneamento básico, saúde pública, uso consciente da água etc.

Nas obras executadas por empresas contratadas é exigida a comprovação da destinação adequada de resíduos.

4.c.9 Identificar e comunicar às partes interessadas os impactos sociais e ambientais dos seus processos, produtos e instalações, desde o projeto até à execução final.

Os aspectos e impactos sociais e ambientais (d_1996) provenientes dos processos, produtos e instalações da MS, inclusive dos ativos (equipamentos e materiais), incluindo aspectos de segurança e saúde, são identificados, classificados e monitorados (Fig. 4.4).

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

A MS baseada no Procedimento PE-CO0006 - Comunicação de Eventos Operacionais Água, garante o tratamento adequado e sistematizado das informações aos clientes, sociedade e demais partes interessadas, quando há ocorrência de impactos e/ou eventos operacionais (principalmente interrupção do fornecimento de água). A divulgação das informações ocorre por meio dos veículos de comunicação, de acordo com o público alvo: Press releases, Torpedos SMS e WhatsApp aos clientes, email para os grandes Consumidores, Call Center, telefones, agências da Sabesp, Rádio, Jornal, TV, e reuniões com as associações.

O MSEG, 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.

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, e do Relatório de Sustentabilidade.

A partir da análise do desempenho operacional, formou-se uma parceria interna com a MP (d_2011), responsável pelo *Call Center*, possibilitando uma melhor utilização do sistema SIGNOS, 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 e mensagem gravada na Central de Atendimento, em que apenas os imóveis das regiões afetadas recebem a comunicação.

4. d – Gestão dos recursos tecnológicos.

4.d.1 Identificar, gerar e avaliar tecnologias alternativas e inovadoras, à luz da estratégia e do seu impacto sobre o negócio e sobre a sociedade.

Considerando a estratégia definida no ciclo de Planejamento Operacional, bem como a operação do negócio, são realizadas pesquisas de mercado, promoção da participação dos empregados em feiras e congressos do setor de saneamento, além da realização de benchmarking, para identificação de tecnologias alternativas e inovadoras.

Desta forma, para gerar estas novas tecnologias, são realizadas parcerias com fornecedores, inicialmente por meio do desenvolvimento de um projeto piloto, sendo seus resultados avaliados para posterior aplicação em grande escala na MS.

GESTÃO DOS PRINCIPAIS ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS - Fig.4.4

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 obras iniciadas em jan. 2018 – beneficiando 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
Extravasa-mento 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
Contamina-ção 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. Instalação do turbogerador no CRAT Mussolini (2018).	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.	Renovação periódica da frota, manutenções preventivas;	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; 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 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).	

4.d.2 Gerir uma carteira tecnológica como suporte a sua estratégia geral.

Na MS, os grupos multifuncionais (Fig. 3.8) são a principal forma de gerir a carteira tecnológica, uma vez que, mediante os desafios estratégicos ou operacionais, estes grupos discutem, decidem e priorizam as tecnologias que serão desenvolvidas e adotadas,

levando em consideração custo, tempo e resultados esperados.

A gestão tecnológica é um diferencial da MS, que resultou na implantação de diversas tecnologias, levando a MS ser uma das unidades de negócios mais inovadoras da M, sendo muitas vezes escolhida pela Diretoria para ser piloto em diversas implantações.

4.d.3 Avaliar e desenvolver a sua carteira tecnológica para melhorar a agilidade de processos, projetos e organização.

Todo projeto tecnológico priorizado, ao ser implantado, é avaliado pelo grupo multifuncional responsável, que mede os resultados alcançados (antes e depois), identifica e implanta as melhorias no processo, no projeto, bem como na organização.

Um exemplo mais recente de melhoria na agilidade de processos é a U.T.E - Unidade de Transferência de Esgoto “in line” (d_2018), cuja nova tecnologia possibilitou erradicar ou mitigar os impactos dos principais causadores de danos às bombas das estações, diminuindo a necessidade de manutenções, principal causador da parada do sistema de transferência de esgoto.

Outros exemplos de melhorias nos processos resultantes das novas tecnologias, foram: o CEMEO, CIFRA, COC, Agência Lab (ver 5.a.2)

4.d.4 Envolver os grupos de interesse relevantes no desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, para maximizar os benefícios gerados

O principal grupo de interesse no desenvolvimento e implementação de novas tecnologias é o grupo de fornecedores da MS, que por meio de parcerias, buscam novas soluções para agregar valor aos processos e estratégias da MS.

Um resultado desta parceria que gerou impacto positivo no negócio e meio ambiente, por exemplo, foi a iniciativa do “Turbogerador” (d_2018). A MS tomou conhecimento desta tecnologia na Fenasan, onde o fornecedor apresentou um protótipo e buscava parceria para o seu desenvolvimento. A MS interessou-se pela nova tecnologia e a desenvolveu juntamente com o fornecedor. Hoje um protótipo do TurboGerador está em funcionamento na UGR Billings, em um dos reservatórios, funcionando como uma “mini usina” e está gerando energia para o próprio sistema de abastecimento, e pode ser usado também para as áreas administrativas daquela UGR. Este equipamento está sendo monitorado e gerenciado juntamente com o fornecedor para analisar a viabilização em outros locais da MS.

Adicionalmente, o Fórum de Esgoto da MS levantou a necessidade do desenvolvimento de uma nova Caixa de Gordura (d_2017). Esta necessidade foi encaminhada ao Fórum da M, que juntamente com a TX – Superintendência de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, buscou um fornecedor para desenvolver um protótipo para testes e posterior definição da especificação técnica para a compra em grande escala.

4.d.5 Identificar e avaliar as tecnologias alternativas e emergentes desde a ótica do seu impacto, tanto sobre o desempenho e capacidades da organização como sobre o meio ambiente.

Todas iniciativas implantadas são acompanhadas e monitoradas, continuamente, tanto na eficiência como na eficácia, por meio dos Fóruns internos dos processos: Água, Esgoto, Vendas, como pelas respectivas áreas, para posterior expansão da sua aplicabilidade.

Podemos citar, Otimização da Operação das EEEs e EEAs, sistema que consiste na instalação de

gerenciadores automatizados, possibilitando conhecer o perfil do uso de energia, estabelecer ações para a otimização do uso de energia elétrica, identificar desperdícios no consumo, e ter dados de energia precisos para planejar ações de economia de energia.

Outra tecnologia alternativa foi a implantação de Migrogerador Solar, implantado na Agência Lab (d_2018), possibilitando a sustentabilidade energética da agência.

4.d.6 Utilizar a tecnologia para apoiar a cultura da criatividade e inovação.

O incentivo à cultura de criatividade e inovação está alicerçado, principalmente, nos programas Pitch, Prêmio Empreendedor, Profissional Destaque. Como forma de facilitar a participação das pessoas e aumentar a abrangência são disponibilizados acessos por meio de aplicativo nos smartphone, páginas web com tecnologia “responsive” que adequa os diversos tipos de equipamentos moveis ou computadores e notebooks. Com a Agência Lab, novas experiências de atendimento estão sendo testadas pois são disponibilizados tablets nessa agência, como novas funcionalidades para melhorar o App Sabesp.

4.d.7 Adequar a organização ao contexto digital

Buscando adequar ao atual contexto digital, a Sabesp desenvolveu o aplicativo Rede Sabesp (d_2018) compatível com os smartphones mais usados no mercado, como Android e Apple, onde o empregado tem acesso a qualquer momento e de qualquer lugar a diversas facilidades de uso constante, como diversos dados do holerite, reserva de sala para coworking, cronograma de compensação, etc. Também foi criado o MeuPortal (d_2017) onde de forma simples pelo computador dentro da companhia o empregado tem os mesmos acessos do app Rede Sabesp. Outras ferramentas de processos foram também adequadas para utilização em tablets, como o SIGAO.

4.d.8 Assegurar que a informação seja gerida e tratada de forma ideal e eficiente

A implantação do SiiS (d_2017) possibilitou uma gestão da informação com maior confiabilidade. Uma só plataforma integrou cerca de 30 sistemas da companhia, padronizando e simplificando os processos, além de eliminar os riscos de obsolescência. Também permitiu que as informações operacionais e gerenciais fossem disponibilizadas com mais rapidez e consistência. De modo complementar, o BI – Business Intelligence na Sabesp (d_2017), foi implantado para apoiar a gestão da companhia na obtenção de informações diversificadas do negócio, possibilitando melhorar os resultados em alinhamento com o plano estratégico, com acesso único a dados atuais e íntegros, permitindo análises comparativas entre regiões, clientes, períodos e unidades e geração de relatórios próprios e investigativos.

4. e – Gestão de fornecedores e alianças.

4.e.1 Colaborar com os fornecedores para criar uma corrente de pensamento e soluções inovadoras de fornecimentos e de cadeia de suprimentos.

Com o objetivo criar uma visão comum, os principais fornecedores (fornecedores de serviço que possuem

contato com o cliente Sabesp) são convidados a participar do Planejamento Operacional MS. 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. Por meio do programa Excelência Global – Desenvolvimento de Fornecedores (d_2011) a MS promove e incentiva a melhoria e a inovação dos processos e produtos dos fornecedores, participando conjuntamente de feiras e eventos com palestras e exposições, permitindo o estabelecimento de uma corrente de pensamento e soluções inovadoras de fornecimentos e de cadeia de suprimentos.

Na MS, o foco da gestão da cadeia de suprimentos é a cooperação e a confiança, pautados na busca pelo desempenho mútuo. Visando criar sinergia na busca por inovações, a MS estimula e convida (d_2016) os colaboradores dos fornecedores a participarem do Prêmio Profissional Destaque de modo a fomentar o desenvolvimento de ideias e ações inovadoras. Além disso, a MS, por meio do Programa Excelência Global incentiva a participação dos fornecedores em premiações externas, como o Selo de Qualidade dos Fornecedores de Saneamento da ABES (d_2016), que tem foco no desenvolvimento de fornecedores que prestam serviços e fornecem materiais às operadoras de saneamento no Brasil, visando promover a cultura da excelência e melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente, o qual teve como inspiração o Programa Excelência Global.

4.e.2 Gerir as relações com os fornecedores, com o fim de cumprir com 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) e Regulamento Interno de Licitação e Contratação que entrou em vigor 01/07/18, com o objetivo de definir e disciplinar os procedimentos de licitações e contratações da Sabesp, em cumprimento aos dispositivos da Lei Federal nº 13.303/16, a efetuar as suas contratações e parcerias dentro dos critérios e limites legais de um procedimento licitatório. Desta forma, norteada pelos Procedimentos PE-SU0022 – Licitações e Contratações de Serviços–Pregão on-line e PE-SU0028–Contratações por Dispensa de Licitação por Valor, a contratação de fornecedores e parceiros é feita com base no menor preço, na melhor técnica, na melhor relação menor preço/melhor técnica, no maior retorno econômico, no melhor conteúdo artístico, na maior oferta de preço, no maior desconto ou melhor destinação de bens alienados, 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.

A cultura de excelência e as diretrizes organizacionais são disseminadas aos fornecedores por meio dos canais de relacionamento (Fig 4.5). O envolvimento com os Valores, Missão, Visão, Políticas de Segurança, Meio Ambiente e Qualidade, ocorre nas reuniões de partida dos contratos e em reuniões mensais de análise crítica com o administrador de contrato e o fornecedor.

Principais Canais de Relacionamento com o Fornecedor - Fig 4.5

Site Sabesp
Ouvidoria
Canal de Denúncia
Encontro de Fornecedores
Planejamento Operacional MS
Programa de Excelência Global
Reunião com Administradores
CSG - Cadastro de Fornecedores
CSQ – Qualificação de Fornecedores
Feiras e Eventos (FENASAN, ABES, Expo MS, etc.)

4.e.3 Definir o procedimento de compras: responsáveis, registros, reabastecimento,..., e promover uma relação ética com os fornecedores.

O procedimento de compras da MS segue os Procedimentos PE-SU0022 – Licitações e Contratações de Serviços – Pregão on-line e PE-SU0028 – Contratações por Dispensa de Licitação por Valor, e são realizados através de licitações dentro do novo Regulamento Interno de Licitação e Contratação pelas células MSD14-Jurídico e Contratações e pela célula de Suprimentos do MIS (Centro de Serviços Compartilhados da M) , a solicitação para estas compras parte de demandas das áreas internas da MS para itens específicos para contratos ou equipamentos para obras/serviços, ou através de demandas do MSD16-Gestão de Contratos e Planejamento de Materiais para reposição dos materiais de estoque no almoxarifado supridor e materiais de demandas dos contratos de obras/serviços de grande porte/contínuos da UN Sul.

O MSD16 em conjunto com o MIS avalia o nível de estoque da UN e valida mensalmente novas demandas de compras via sistema MISPLAN na página de intranet do MIS. Após as validações para as compras, o MIS e MSD16 solicitam liberação da verba para MSD17(Financeiro) ou MSI-Controladoria, para abertura das RCs (Requisições de Compras) pelo MIS (licitações de escopo do MIS), MSD16 (material de despesa comprado dentro da UN) ou MSI (material de investimento comprado dentro da UN).

Todo o controle de estoque é realizado pelo acompanhamento dos saldos do sistema SiiS e relatório MISPLAN do MIS, e no levantamento de informações das análises dos itens com compras em andamento pelo sistema SGL (Sistema de Gerenciamento de Licitações) e Registro de Preços.

A relação ética com os fornecedores inicia antes do processo eletrônico de licitação, com a disponibilização no site, do Código de Conduta e Integridade para download aos fornecedores, o Código, construído através de um amplo processo participativo, sintetiza o conjunto de princípios éticos e normas, observados ao longo da existência da SABESP.

O acesso do fornecedor ao certame licitatório, só é possível após declaração eletrônica do fornecedor de pleno conhecimento das condições estabelecidas pelo Código de Conduta e Integridade da SABESP.

4.e.4 Avaliar periodicamente os elementos que dependem dos fornecedores, tais como prazos de entrega, condições de entrega, qualidade do produto/serviço, preços, atendimento a reclamações

A avaliação dos fornecedores na MS segue o Procedimento PE-SU0008-Avaliação da Contratada, é realizada utilizando o Formulário de Avaliação da Contratada – FAC, instrumento que tem por finalidade dar suporte às decisões de avaliação, na busca contínua de excelência administrativa, e norteia o relacionamento de Sabesp e Contratada. Nos contratos de obras e serviços o controle é realizado, através da avaliação dos requisitos de qualidade, prazo, organização e Saúde e Segurança no Trabalho - SST, mensalmente, pelos administradores e fiscais do contrato, juntamente com os representantes da contratada. Nos contratos de materiais e equipamentos, a avaliação engloba, os requisitos de compra, cumprimento de prazo, garantias e atendimento e de recebimento os requisitos de documentação, prazo de entrega, inspeção, transporte, condições de descarga, embalagem, condições de equipe e atendimento. Nos grandes contratos de prestação de serviços, é realizado o acompanhamento e avaliação diários do desempenho dos serviços prestados. Para isso, foi criado o Centro de Controle da Manutenção – CCM (d_2010), uma estrutura para gerenciamento centralizado dos contratos de serviços do *Global Sourcing*, incluindo vistoria prévia, prestação de serviços de engenharia comuns para otimização da manutenção de redes e ramais de esgoto. Outro exemplo inovador de acompanhamento diário de desempenho foi a implantação do CIFRA - Central de Inteligência do Faturamento, Relacionamento e Arrecadação (d_2016), que permite o acompanhamento preciso do contrato de leitura e arrecadação, o que possibilita rápida tomada de decisão por parte do administrador do contrato.

4.e.5 Definir os níveis de stock, considerando as quantidades mínimas para satisfazer o cliente, rotatividade de materiais, capacidade de armazenamento e aproveitamento de espaços...

A rotatividade dos materiais é analisada através dos indicadores de giro de estoque dos materiais de despesa e investimento, e acompanhados pela célula MSD16-Gestão de Contratos e Planejamento de Materiais, que em conjunto com o Centro de Serviços Compartilhados (MIS) analisa os níveis de estoque e as quantidades mínimas para satisfazer os clientes da UN Sul (análise do sistema SiiS e ferramenta MISPLAN) (Ver 4.e.3)

A capacidade de armazenamento e aproveitamento dos espaços se dá através de alinhamento com o núcleo do Almoarifado Supridor (almoarifado 024) dentro da célula, e com demandas dos clientes internos. Alguns materiais específicos para grandes obras/serviços contínuos, o planejamento de materiais do MSD16 encaminha na validação das compras, orientação para entrega dos materiais diretamente nos canteiros das contratadas, propiciando uma parceria com o fornecedor de obras/serviços, através da otimização do estoque e o aumento de agilidade nas obras e serviços das contratadas na MS.

Os estoques da MS estão concentrados nos almoarifados da unidade do Alto da Boa Vista – ABV

e Ponto do Socorro, sendo este último restrito ao armazenamento de tubulações e tampões. A capacidade de armazenamento contempla produtos para consumo máximo em quatro meses, na média.

4.e.6 Empregar metodologias de melhoria e otimização de armazéns e lugares de trabalho.

O núcleo de planejamento de material do MSD16 em reuniões de análise crítica mensal da célula e no processo de validação das compras de estoque ao MIS e MSD14, em conjunto com o almoarifado supridor analisa as condições do almoarifado e capacidade de armazenamento, em busca da otimização dos armazéns da UN. Nas reuniões em conjunto com as UGRs e Engenharia, também são abordadas formas de otimizar o estoque com entregas diretas nos canteiros das contratadas.

Anualmente, a unidade corporativa (CS) realiza inventário dentro do almoarifado supridor (almoarifado 024), analisando a acuracidade (física e financeira) do estoque, assim como a análise do ambiente físico e processos de trabalho do almoarifado. O almoarifado também pode ser auditado sob demanda pelas unidades PA (Superintendência de Auditoria) e auditorias externas (como KPMG ou Deloitte). Neste inventário podem surgir sugestões ou orientações para melhorias do armazém e dos processos do almoarifado.

4.e.7 Identificar os associados chave e as oportunidades de entrar em alianças estratégicas, criando uma visão comum.

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.

A oportunidade de entrar em alianças estratégicas com a MS se dá durante o ciclo do Planejamento Operacional ou quando a empresa começa a prestar serviços à mesma. Essa aliança se dá por meio do Programa Excelência Global – Desenvolvimento de Fornecedores (d_2011), que tem como objetivo desenvolver os fornecedores, por meio de uma relação de parceria com a participação dos mesmos nas reuniões estratégicas, eventos e ações promovidos pela MS. O programa Excelência Global é dividido em três principais vertentes de trabalho: Gestão, Desenvolvimento e Capacitação, e RSA – Responsabilidade socioambiental.



4.e.8 Analisar as diferentes alianças estabelecidas com os colaboradores/associados com o fim melhorar os resultados obtidos (melhoria de produtos e serviços, melhoria do benefício mútuo, etc.). As formas de acompanhamento podem ser: reuniões sistemáticas, mesas setoriais, visitas às instalações do parceiro, etc.

Assim que a parceria é estabelecida, as empresas são convidadas a participar das ações e eventos desenvolvidos pela MS, além de reuniões de análise crítica periódicas, promovidas pelos administradores de contrato.

A reformulação do edital de contratação (d_2016) teve como objetivo ampliar os resultados por meio da remuneração dos trabalhos feitos em função do retorno obtido. Dentro dessa reformulação, a UN Sul foi pioneira ao elaborar os primeiros contratos de performance ainda sob a lei 08666/93, possibilitando a remuneração atrelada ao desempenho do fornecedor. Outro benefício identificado foi o maior envolvimento com os compromissos da Sabesp. Os Contratos de Prestação de serviços de engenharia e comuns para otimização da manutenção de redes e ramais de esgoto e os de Manutenção e Crescimento Vegetativo chamado Global Sourcing (m_2017) já estão no modelo de Desempenho.

Em reuniões de análise crítica mensais no CCM e no MSIC, junto aos fornecedores de prestação de serviços de cada contrato, são repassados os índices/metras alcançados e propostas de melhorias para atingimento das metas. Com a elaboração de nova forma de contratação de serviços (d_2016) foi inserido no contrato um índice de desempenho global (IDG), onde são considerados diversos indicadores, monitorados pela Sabesp e Contratada/parceiro diariamente, permitindo a melhoria na execução dos serviços.

4.e.9 Apoiar o mútuo desenvolvimento, criando novos produtos e/ou serviços, sinergias, etc. mediante um trabalho conjunto com os fornecedores.

Com relação aos fornecedores de serviço, o estímulo seu desenvolvimento ocorre desde o início do contrato, de maneira que, são incentivados a investir na qualidade da gestão e melhoria de processos desde o início, mitigando a probabilidade de ocorrências não desejáveis. Para os fornecedores de materiais, as inspeções nas fábricas são feitas no momento da produção e antes da entrega de qualquer lote de material a Sabesp, garantindo com isso, de forma ágil, a legalidade na cadeia produtiva.

Com a participação dos fornecedores no Programa Excelência Global, os mesmos são estimulados a criar novas formas de trabalhar em conjunto com a Sabesp além de serem auxiliados a implantar seu modelo de gestão baseado no Modelo de Excelência de Gestão - MEG. Fatos esses que lhes trarão melhor qualidade na prestação dos serviços e melhorias na satisfação dos clientes da MS e consequentemente melhores resultados financeiros tanto para os fornecedores quanto para MS, mantendo assim, forte e consistente o elo da cadeia de valor.

4.e.10 Facilitar, aos fornecedores e associados, formação e acesso às técnicas de qualidade.

No edital dos contratos da Sabesp consta os programas de treinamentos e palestras de segurança, higiene e

saúde do trabalho (Anexo 7 do PE-RH0003 – Segurança e Saúde do Trabalho em Obras e Serviços Contratados), treinamentos mínimos necessários Admissional e Integração (NR 01 e NR 18), além de treinamentos técnicos para execução do serviço a ser prestado. Ainda na fase de contratação, os fornecedores devem atender às exigências dos instrumentos convocatórios e às especificações técnicas, comprovando além da regularidade jurídica, fiscal e econômico-financeira, a técnica para a execução dos serviços ou do fornecimento, o que já exige a formação adequada para prestar serviços ou vender materiais à Sabesp.

A MS proporciona aos fornecedores, em reuniões, eventos, e/ou por meio do Programa Excelência Global, a possibilidade de desenvolvimento e melhoria quanto ao fornecimento de materiais e serviços, disponibilizando normas, desenhos e especificações.

Quando despertado o interesse no desenvolvimento de novas tecnologias, inicialmente os fornecedores interessados procuram a área funcional para detalhamento quanto à possibilidade da Sabesp vir a utilizar tal inovação. Quando constatado o interesse na aplicação da tecnologia, a Sabesp participa de todo o processo de desenvolvimento até a conclusão do modelo ou tecnologia a ser aplicada, com a consequente certificação do fornecedor com a habilitação e qualificação.

Nesse processo é desenvolvido, em conjunto com o fornecedor, todos os padrões, especificações e normas, visando garantir a qualquer outro fornecedor a possibilidade de fornecimento, assegurando a isonomia e igualdade de condições nos certames publicados para contratação.

A MS estimula a participação de seus fornecedores em feiras, congressos e seminários, além da promoção de treinamentos por meio do Programa Excelência Global, da participação dos mesmos na Expo MS (d_2018) e no Encontro de Fornecedores da Diretoria M (d_2009), o qual tem por objetivo disseminar as diretrizes gerais da Sabesp e da M, visão, missão, valores, metas, segurança do trabalho, ações e informações em geral; avaliar o desempenho; fortalecer a parceria com os fornecedores, com foco na melhoria do desempenho, na qualidade dos serviços, no levantamento de necessidades e de demandas.

4.e.11 Promover a criação de valor agregado através de redes de parceiros

A participação dos fornecedores no Programa Excelência Global permite a criação de valor para as partes interessadas, pois se trata de um programa que busca melhorar os resultados da MS por meio de ganhos também para seus parceiros (fornecedores), ou melhor dizendo, o programa considera, desde o início, melhorias de gestão para seus parceiros, melhorando sua performance e resultados para que em consequência a MS tenha também melhores resultados. É uma parceria do tipo “Ganha, ganha”, na qual gera valor também para o cliente final com a melhoria da qualidade na prestação de serviços.