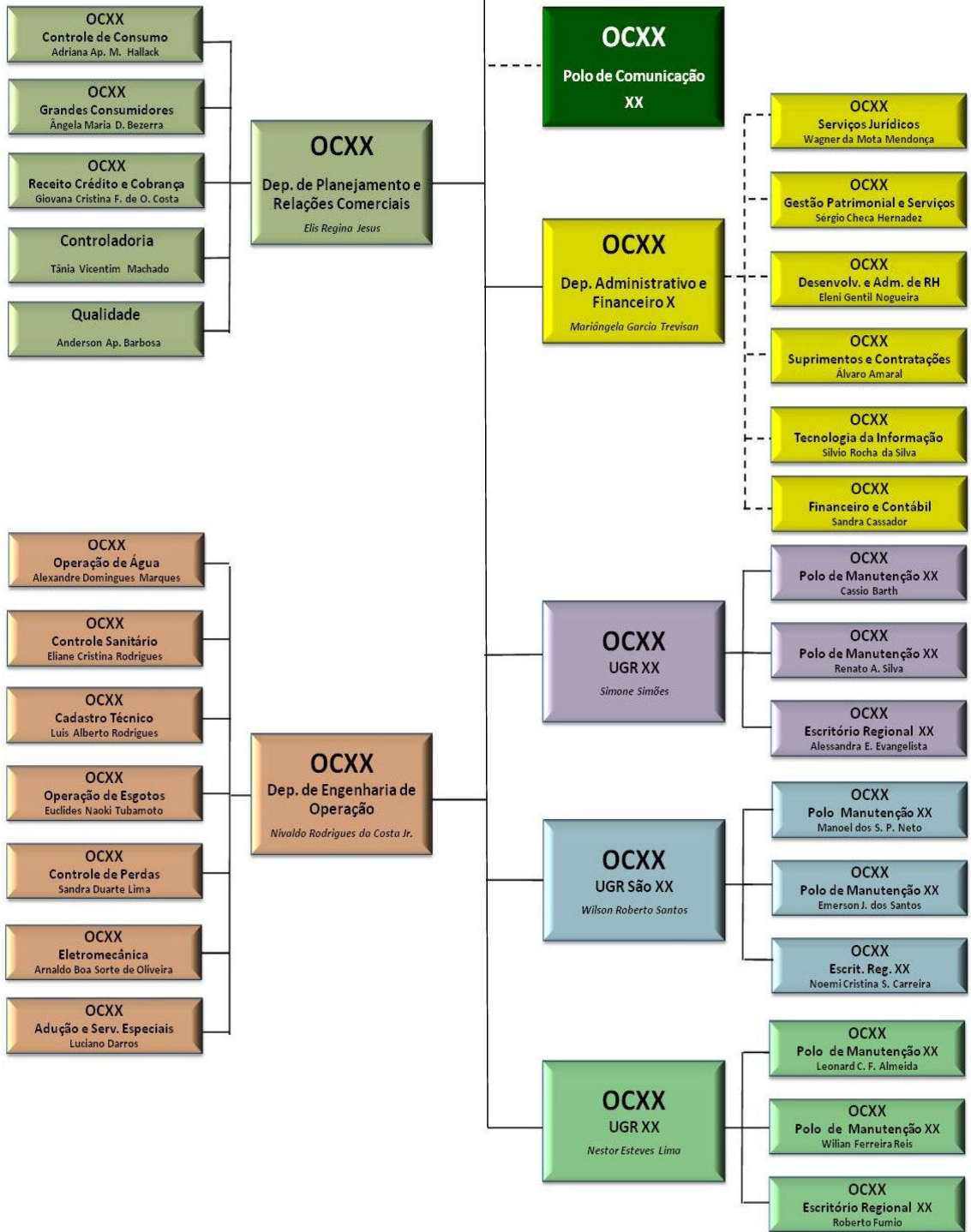




IGS - PNQS 2011

OCXX
UN X
Superintendente
Márcio Gonçalves de Oliveira



A. A OPORTUNIDADE

A.1 – Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão (problema, desafio, dificuldade), solucionada pela prática de gestão implementada?

A OC possui índice de perdas atualmente, mês de agosto, em torno de 377 litros/ligação/dia. Muitas são as práticas adotadas para reverter ou minimizar esse índice, destacando-se a inovação com a metodologia do MASPP – Método de Análise e Solução de Problemas em Perdas, na qual a OC é referência no setor de saneamento, além de outras devidamente estruturadas com metodologia própria que permite medir o desempenho das ações e realinhar propostas, fazendo rodar o ciclo do PDCA. Contudo, se voltarmos para a análise do que é feito pela OC, quanto às perdas decorrentes de furto ou vazamento de água em áreas ocupadas irregularmente, eram encontradas ações sem qualquer padrão ou metodologia de atuação, dificultando inclusive a análise daquelas que seriam boas práticas ou modelos de atuação, que poderiam ser tidas como padrão.

A dificuldade em criar um modelo de atuação explica-se pela diversidade de situações postas e pelo envolvimento de interesses individuais, mas também difusos e coletivos amparados pela legislação que não acompanha a realidade do crescimento desordenado das grandes cidades.

Estudos indicam que municípios como São Paulo e Rio de Janeiro possuem pelo menos 50% de sua população vivendo em condições ilegais de moradia, que embora na clandestinidade, auferem também de forma clandestina e irregular o produto sem o qual nenhum ser humano sobrevive: a água.

Na OC existem atualmente 200 áreas ocupadas irregularmente que geram o volume social da ordem de 1.527.951 litros/mês ou cerca de 47 litros/ligações/dia.



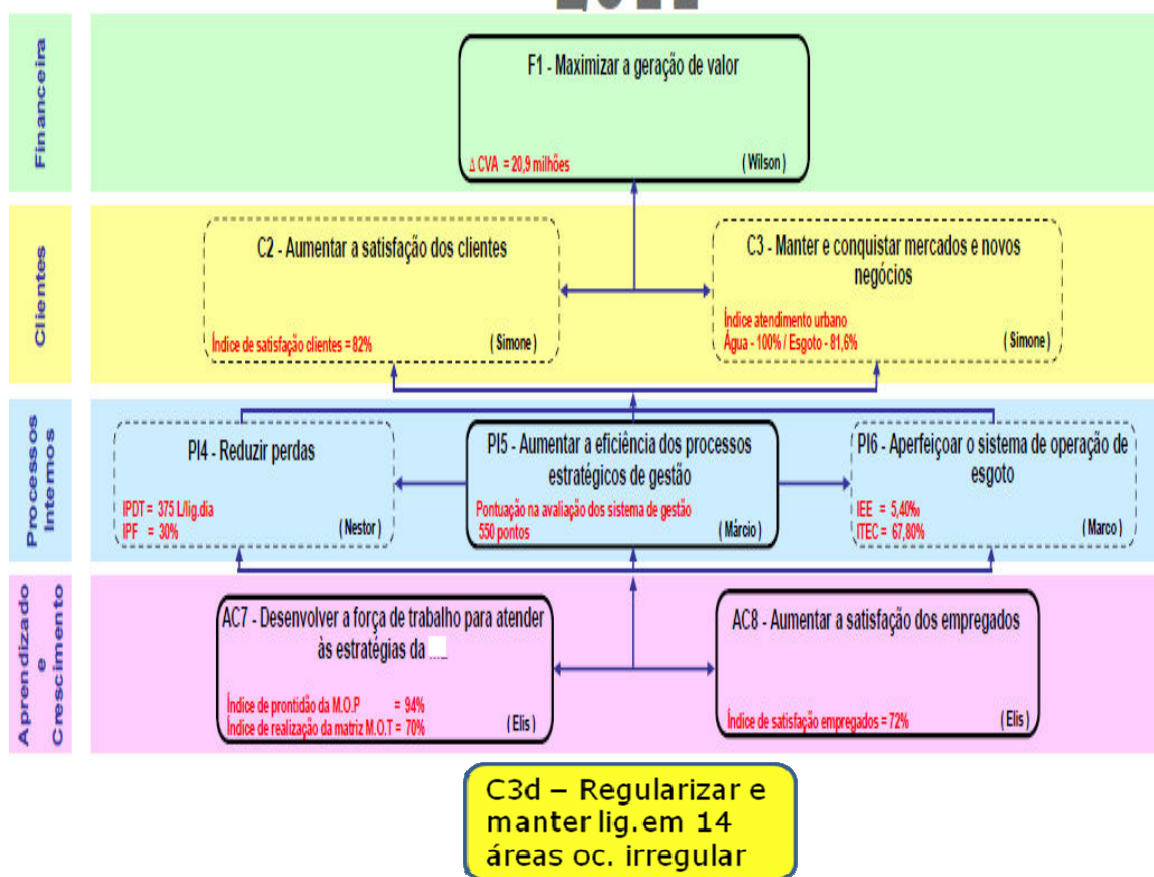
Núcleo de baixa renda - Juraci Artacho - Jd. Piratininga
- São Paulo
área: 113789.199 m²
propriedade: mista
ano de ocupação: 1990
domicílios: 202
pop. estimada: 808 moradores

Na análise preliminar das questões que envolvem a atuação da OC nesses núcleos, com o objetivo de prestar regularmente os serviços de fornecimento de água e coleta, afastamento e tratamento dos esgotos com a devida contraprestação por esses serviços, vislumbram-se inúmeros

obstáculos, que justamente em razão da diversidade levaram a OC a procurar uma proposta de mapeamento ou metodologia de análise para possibilitar clareza na definição de ações. Com o planejamento e envolvimento dos stakeholders responsáveis, estabelecimento de posturas ambientalmente aceitáveis, assim como definição de parcerias para possibilitar a regularização das ligações de água que se traduz hoje num nicho de mercado inacessível, possibilitando ainda a sua contribuição social para a inserção desses núcleos na cidade formal.

Alinhado aos objetivos estratégicos da OC para Manter e Conquistar Mercados e Novos Negócios e Reduzir Perdas, desde 2008, a prática para criação da metodologia teve como pressuposto o mapeamento das áreas dos núcleos ocupados irregularmente, realizado pela área comercial desde 2006.

MAPA NOSSO COMPROMISSO 2011



A.2 - De que maneira as causas do problema foram identificadas?

A partir de 2005, ocorreram melhorias baseadas no aprendizado estruturado na OC, conforme a Figura 01, e nas análises críticas indicando que as diversidades das questões de ordem legal, nos seus variados aspectos, urbanístico, fundiário e ambiental conduziam a grande dificuldade de compreensão e estabelecimento de ações concretas e planejadas para priorização e atuação.

A OC objetivando estabelecer ações específicas para atuar nesse segmento de mercado, estabeleceu desde 2008 uma meta setorial, como desdobramento do planejamento estratégico, determinando a regularização naquele ano de 7 núcleos.

O processo de aprendizado indicava que era necessário estabelecer critérios mais seguros ou efetivamente conhecidos para direcionar ações, sendo necessária uma estratégia diferenciada para atuar nesse segmento.

Em 2010, após mais um ciclo de aprendizado, foi proposta a criação de um grupo de projeto coordenado pela área jurídica e comercial da OC, envolvendo áreas técnicas para mapear os principais aspectos e agentes identificados nas tratativas e atuações anteriores, integrando o conhecimento e experiência adquirida com a regularização e assim desenvolvendo a metodologia apresentada.



Figura 01 – Modelo de aprendizado da OC.

B – A IDÉIA

B.1 - De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

O planejamento teve como base a definição de uma meta no processo de planejamento estratégico e a elaboração de uma matriz SWOT para o projeto. Inicialmente considerou a necessidade de identificar um *briefing* de critérios ou aspectos que permeiam ou limitam a atuação da OC na regularização das ligações de água em áreas ocupadas ilegalmente/irregularmente, de forma a que o modelo de análise se fizesse como um *check list* posto à construção e mapeamento para avaliação e decisão acerca da atuação no núcleo especialmente analisado, lembrando que a solução da questão dos esgotos, com coleta e tratamento ou disposição adequada era premissa essencial.

Forças e Fraquezas					
Item	Fatores	Importância (%)	Classificação		Média Ponderada
1	Missão e Metas bem Definidas	7,50%	Neutro	5	0,38
2	Comprometimento do Gerente de Projeto	10,00%	Forças	10	1,00
3	Comprometimento da Equipe de Projeto	7,50%	Forças	10	0,75
4	Comprometimento da Força de Trabalho	7,50%	Forças	10	0,75
5	Estrutura Organizacional	5,00%	Fraquezas	2,5	0,13
6	Apoio da Alta Administração	7,50%	Forças	10	0,75
7	Conhecimento Técnico	10,00%	Forças	10	1,00
8	Disponibilização de Recursos	5,00%	Fraquezas	2,5	0,13
9	Estruturação do Planejamento	10,00%	Forças	10	1,00
10	Divulgação dos Resultados do Projeto	5,00%	Neutro	5	0,25
11	Gestão de Conflitos	5,00%	Forças	10	0,50
12	Gestão do Escopo	7,50%	Forças	10	0,75
13	Gestão do Tempo	5,00%	Neutro	5	0,25
14	Gestão do Custo	7,50%	Forças	10	0,75
100,00%					8,38
Oportunidades e Ameaças					
Item	Fatores	Importância (%)	Classificação		Média Ponderada
1	Desenvolvimento da Equipe	5,00%	Oportunidades	10	0,50
2	Desenvolvimento de Novas Metodologias de Trabalho	20,00%	Oportunidades	10	2,00
3	Melhorias no Setor Decorrentes do Projeto	15,00%	Oportunidades	10	1,50
4	Não cumprimento das Metas	5,00%	Ameaças	2,5	0,13
5	Integração de Diversas Áreas da Companhia	10,00%	Oportunidades	10	1,00
6	Dificuldades não Planejadas	30,00%	Ameaças	2,5	0,75
7	Descontinuidade do Projeto	15,00%	Ameaças	2,5	0,38
100,00%					6,25

Análise SWOT (FOFA) - Grupos de Perdas

Oportunidade - O

Fraqueza - W

Força - S

Ameaça - T

● Mapa de Posicionamento

Basicamente as informações foram trazidas com a colaboração efetiva das áreas comercial, técnica de engenharia e jurídica, redundando na identificação dos aspectos que necessariamente devem direcionar a coleta de informações e dados que, analisados em conjunto, direcionarão a decisão da OC:

- Aspecto de planejamento;
- Aspecto Físico e Levantamento sócio-econômico;
- Aspecto de Saúde Pública e Ambiental;
- Aspecto Operacional\Perdas;
- Aspecto Econômico-Financeiro;
- Aspecto Jurídico.

Com o foco posto na bacia hidrográfica e de esgotamento, onde se localiza a área a ser analisada, o aspecto de planejamento objetiva identificar a programação de investimentos e metas de universalização dos serviços de água e esgoto, previamente estabelecidas no Plano de Saneamento do Município e confirmadas no contrato para prestação dos serviços firmado entre o município e a empresa operadora, quando o caso, considerando ainda o realinhamento das obras

estruturantes ou de expansão com o planejamento interno dos investimentos e acompanhamento das obras e projetos, a indicar a exata situação fática e técnica de tudo o que é necessário para dotar o núcleo de saneamento ambiental, no sentido estrito (água e esgoto).

Metas para Abastecimento de Água			Metas para Coleta de Esgotos		
Ano/Período	Índice de Atendimento ⁽¹⁾	Índice de Cobertura ⁽¹⁾	Ano/Período	Índice de Atendimento ⁽¹⁾	Índice de Cobertura ⁽¹⁾
2010-2012	96,50%	98,70%	2010-2012	91,60%	96,70%
2013-2018			2013-2018		
2019-2024	98%	100%	2019-2024	95%	100%

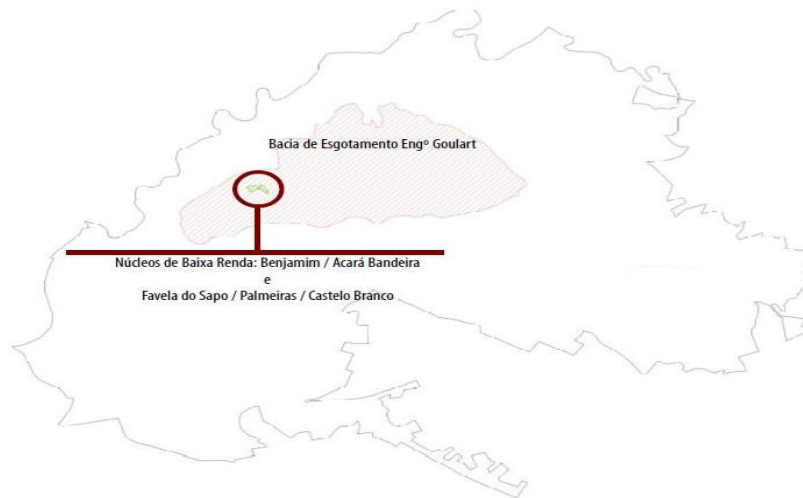
(1) Índice previsto para o último ano período

(1) Índice previsto para o último ano período

No levantamento das informações sobre o aspecto físico e socioeconômico, posto a lume o núcleo que se pretende analisar, faz-se necessário localizar geograficamente a área, considerando o zoneamento municipal, as características da ocupação (loteamento irregular/ clandestino/favela), as características da propriedade da área (particular ou pública), o mapeamento da área consoante ferramenta de georeferenciamento a indicar ainda o setor de abastecimento à inserção em área de proteção ou de risco, a permitir identificar o grau de sobrevida ou permanência da ocupação. O levantamento socioeconômico, por sua vez, identificará a situação socioeconômica das famílias residentes e o nível de engajamento do grupo ou comunidade na solução dos problemas atinentes à urbanização e questões fundiárias.

Tipos de Situação das Áreas Urbanizadas	
Favela	Ocupação feita à margem da legislação urbanística e edilícia, de áreas públicas ou particulares de terceiros, predominantemente desordenadas e com precariedade de infraestrutura, com moradias autoconstruídas e precárias, por famílias de baixa renda e vulneráveis socialmente.
Núcleo Urbanizado	"Categoria" de favela com 100% de infraestrutura urbana instalada, mas ainda sem regularização fundiária.
Loteamento Irregular	Assentamentos precários onde se caracteriza a existência de um agente promotor e/ou comercializador, cuja topologia e morfologia do parcelamento do solo estejam voltadas ao uso unifamiliar e multifamiliar de pequeno porte, que tenham sido implementados e ocupados sem prévia aprovação pelos órgãos públicos responsáveis ou, quando aprovados ou em processo de aprovação, implantados em desacordo com a legislação ou com o projeto aprovado.
Fonte: Atualização de dados censitários de favelas e loteamentos irregulares - maio de 2008	

Sob o aspecto de saúde pública e ambiental, busca-se delinear a compreensão do grau de risco a que a comunidade está exposta, com a situação irregular do saneamento ambiental – redes de água clandestinas com vazamentos, esgotamento inadequado, resíduos sólidos inadequadamente dispostos/poluição difusa - com a possível contaminação das redes de água e recursos hídricos do entorno.



O aspecto operacional e de perdas permite identificar o impacto que as ligações não oficiais de água e coleta dos efluentes geram no sistema, considerando-se na pesquisa para levantamento de dados a intermitência no abastecimento e problemas com pressão nas redes oficiais, assim como os possíveis prejuízos decorrentes para os clientes prejudicados e empresa.

É sob este enfoque que também são apresentados os projetos básicos de água e esgoto para prover a área de saneamento, pelo que já é possível identificar com todas as informações colhidas até então, as interferências de obras estruturantes e de expansão do sistema.



Os aspectos mapeados e visualizados pelas áreas técnicas até este ponto, cabendo citar para melhor compreensão, por exemplo, o dimensionamento das perdas, em razão dos vazamentos constatados e outras questões que geram ou podem gerar prejuízo para a OC são quantificados e valorados e subsidiam, juntamente com o dimensionamento dos investimentos, o

aspecto econômico-financeiro com utilização dos métodos tradicionais de análise dos investimentos: VPL (valor presente líquido), TIR (taxa interna de retorno) e *Payback* simples, conforme exemplo na tabela abaixo, onde a recuperação esperada é de 30 anos.

Parâmetros	Unidade	Quantidade
Período	anos	30
Volume Faturado/Ligação	m ³ /ligação/mês	18,38
Tarifa Média de Água/m ³ Faturado	R\$/m ³	2,21
Evasão de Receita	%	0,080
Compra Interna de Água	R\$/m ³	0,6644
Índice Anual de Perdas	%	20
Arrecadação/Receitas Indiretas	%	0,0199
Deduções (COFINS/PASEP)	%	8,16
Custo de Exploração	R\$/ligação/ano	77,78
Clientes Beneficiados	unidade	266
Total de Investimentos (base: Abril/11)	R\$	160.711,58

Finalizando os vários aspectos citados, o último, aspecto jurídico considerará todas as informações colhidas anteriormente e aprofundando a análise com base na legislação vigente, pesquisas junto a fóruns, delegacias, ministério público e composição com os princípios gerais de direito, fornecerá elementos para orientar a decisão quanto à atuação, indicando eventuais riscos na direção adotada.

A identificação dos aspectos considera todo o histórico de análises pontuais e a verificação da metodologia pode ser exemplificada com a aplicação efetiva num caso atual, cuja área denomina-se “Favela do Sapo”, com adensamento integral e 266 domicílios com abastecimento irregular e a estimativa de perda de 15.000 m³/ano.



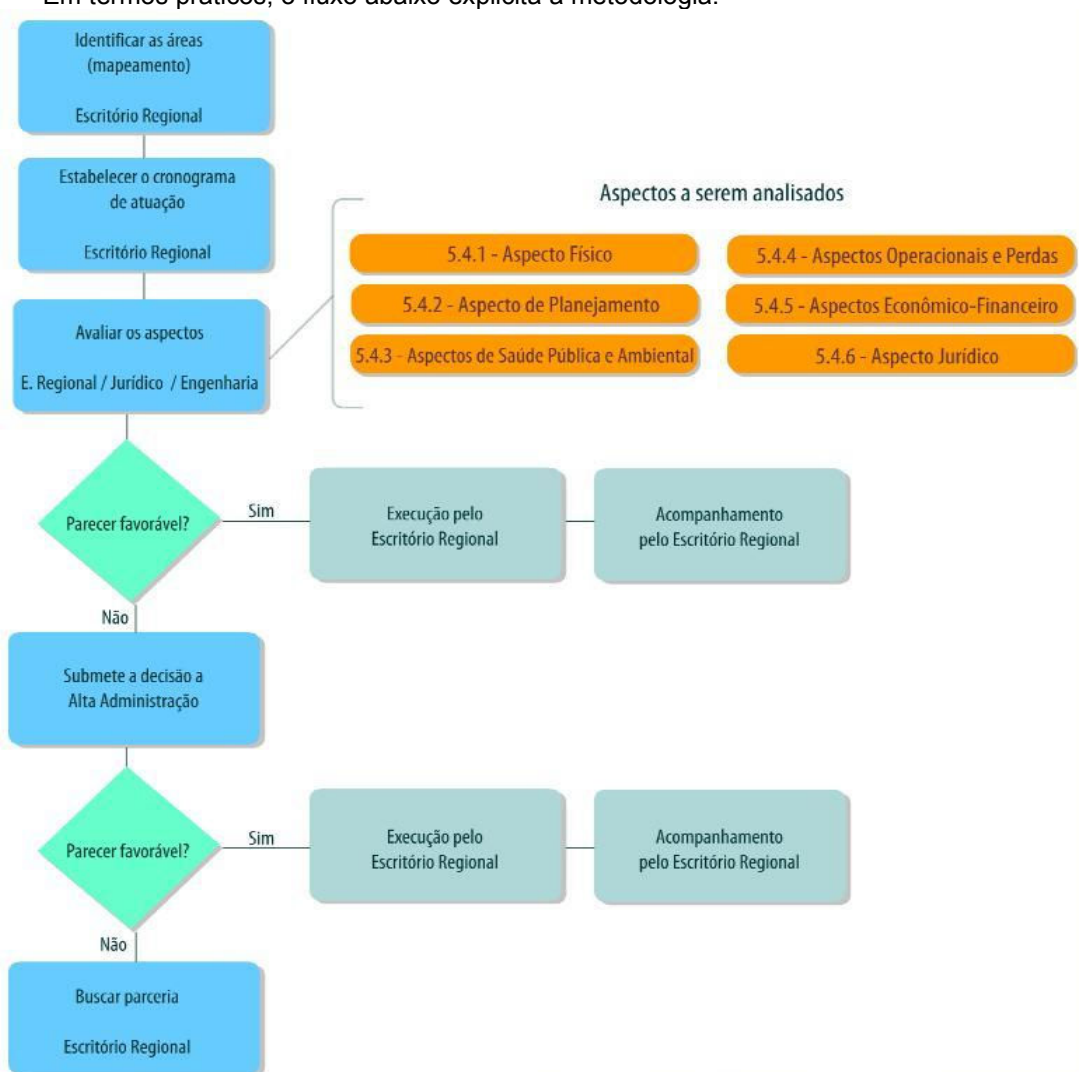
Favela do Sapo

B.2 – Como funciona a prática de gestão?

As informações obtidas sob o enfoque do primeiro aspecto levantado dão suporte e embasamento para a análise do segundo enfoque ou aspecto e assim sucessivamente, de maneira que, o direcionamento das informações seguintes pode ensejar um caminho alternativo, com vistas a criar outras possibilidades.

As informações colhidas também permitem identificar possíveis parceiros. O poder público é o parceiro mais comum, na medida em que a questão da ordenação do solo urbano é de sua responsabilidade, entretanto outras parcerias podem se mostrar mais efetivas, como o ministério público e até mesmo o 3º setor.

Em termos práticos, o fluxo abaixo explicita a metodologia:



B.3 – Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão?

O processo de avaliação e melhoria segue o modelo de aprendizado apresentado na figura 01, através de reuniões periódicas do grupo de trabalho e da análise da meta setorial de regularização de ligações, com avaliação mensal e realinhamento de ações, além do acompanhamento do objetivo no mapa estratégico da OC, realizado na avaliação do desempenho global pela Alta Direção trimestralmente.

A melhoria da prática pode ser demonstrada pelo número de regularizações efetuadas, bem como pela redução do tempo de análise das demandas, com o retorno mais rápido das áreas técnicas e confiabilidade das informações.

O monitoramento é executado com a participação da comunidade, através do encontro com as comunidades, realizados trimestralmente pelos Escritórios Regionais, onde os participantes são convidados a debater os problemas verificados, com a redefinição de ações, tornando o processo transparente.

O processo de melhoria é contínuo, a indicar novas medidas e parceiros para solução integrada das questões que envolvem a regularização de ligações, permitindo inclusive, com a solução da questão do saneamento, caminhar a passos largos para a regularização urbanística.

C.- OS RESULTADOS

Com o refinamento da prática ano a ano a meta se torna cada vez mais ousada e isso é demonstrado pelo número de áreas regularizadas desde 2008.

Regularização de áreas:

Ano	Meta	Realizado
2008	7	8
2009	10	14
2010	12	15
2011	14	Tende a cumprir

No período de 2008 a 2011 foram regularizadas 4.094 ligações, com isso deixamos de perder 2.309.016 m³/ano, o equivalente ao abastecimento de uma cidade de aproximadamente 20.000 habitantes, por um período de 5 anos.

Com os resultados supramencionados, fica evidente que no curso do projeto, obtivemos redução de tempo de análise, já utilizando em diversos casos a metodologia proposta, facilitando assim o agrupamento de todas as informações necessárias, a fim de subsidiar a decisão da Alta Administração acerca de determinada localidade.

Em algumas circunstâncias, a viabilidade técnica apresentada pela OC para outras partes interessadas no deslinde da questão como a Prefeitura, Ministério Público e Entidades Representativas, serviu de incentivo para que estas buscassem/tentassem efetivar um acordo.

C.2- Quais são os outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

O desenvolvimento da metodologia possibilitou entre outros benefícios, maior garantia jurídica na atuação empresarial, ponderação dos riscos técnicos e jurídicos para definição e priorização de ações, aproximação com a comunidade, reafirmação da empresa de seu papel sócio-ambiental na sociedade, reforço positivo da imagem da companhia.

Outro ponto de destaque é a atuação em parceria com outros órgãos envolvidos que remete à participação da empresa no processo de integração da cidade informal à cidade formal, contribuindo com o seu papel social, destacando-se o poder concedente (município) e o ministério público, traduzindo-se na melhoria da imagem da empresa como promotora do desenvolvimento social.