

# ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS PÚBLICAS DE SANEAMENTO BÁSICO NO BRASIL

## 1 – ABSTRACT

In Brazil, public and private sanitation companies, evaluated by the SNIS (2016), correspond to 5,172 municipalities (91.8% of the total Brazilian municipalities), with an urban population of 170.9 million the habitants (about 98.1% of the Brazilian population). According to the report, the impact of sanitation companies on the economy can be measured by the financial turnover of R \$ 115.8 billion.

For the development of strategies to meet legal demands, clients and society (represented by municipal, state and federal governments, sanitation regulatory agencies and public ministry).

The increasing competitiveness of the sector and the imperative to universalize basic sanitation services make evident the need to improve the strategic planning process, so that they can reduce losses and optimize expenses, acquire the conditions to raise funds, increase investment capacity, increase the quantity of customers and the quality of products and services, and achieve the return of investments within the standards required by the legislation and its consumer market.

To act in this environment by promoting administrative and financial transparency, and to have quick and assertive responses to stakeholders, it is important to understand what the largest sanitation companies practice in relation to strategic planning and management to meet the demands of universal sanitation services.

This research, therefore, after analyzing the models of management and strategic planning seeks to recommend practices that can meet any sanitation company regardless of their size and level of care.

Key words: Planning, Management, Sanitation Companies.

## 2 - INTRODUÇÃO

Apesar de o país estar em apenas décimo primeiro lugar no ranking de saneamento na América Latina (Trata Brasil, 2017) e centésimo primeiro no mundo, segundo o Banco Mundial (Deepask, 2012), algumas empresas de saneamento estaduais estão classificadas entre as maiores do Brasil em vendas líquidas, com a SABESP na vigésima oitava posição e a CEDAE na centésima trigésima terceira posição (Exame, 2017), e do mundo em produção de água e tratamento de esgotos com a SABESP na quarta posição e COPASA na vigésima quarta posição entre as empresas de saneamento no setor (ARUP, 2015). Conforme apresentado na tabela 1, algumas empresas possuem capital aberto, com ações negociadas nas principais bolsas de valores mundiais e vendendo serviços para outros estados e países. A quantidade total de trabalhadores envolvidos diretamente com a prestação dos serviços é de 217,9 mil, e a atividade de prestação de serviços saneamento gera também 828 mil empregos indiretos na indústria de materiais e equipamentos, na execução de obras, na prestação de outros serviços de engenharia e nas áreas de projetos e consultoria e de efeito renda (SNIS, 2016).

Para se tornarem competitivas frente à concorrência, à insuficiência de recursos públicos e às eventuais crises

hídricas cada vez mais comuns nas regiões brasileiras, algumas empresas de saneamento iniciaram um processo de modernização da gestão empresarial adotando ferramentas de mercado para seu planejamento de curto, médio e longo prazo.

**Tabela 1 – Principais empresas de saneamento – 2016**  
\* (x Milhão)

	SABESP	CEDAE	COPASA/NOR	SANEPAR	EMBASA
Rec. Op.Br*	14.855	4.726	4.406	3.741	2.645
Lucro Líquido*	2.947	379	434	626	99
Ativo Total*	36.745	13.566	10.940	9.454	7.465
Municípios/Est	367/645	64/92	635/853	346/399	366/417
Lig Agua*	8,6	1,9	4,2	3,0	3,5
Pop Atend Agua*	24,6	11,9	11,5	10,6	11,9
ETAs	237	75	1.026	166	454
Lig. Esg*	7,1	0,5	2,6	1,9	1,2
Pop.Atend.Col Esg*	21,2	3,8	7,8	6,8	4,8
ETEs	548	20	129	243	313
Reaj Tarifa	8,4%	9,32%	13,9%	10,48%	9,95%
Pessoal*	1.983	1.055	1.128	582	167
Terceiros*	845	861	375	144	95
No. Empregados	14.137	5.825	11.751	7.165	4.707
Investimentos*	3.877	393	428	742	397
Principal Acionista	Estado	Estado	Estado	Estado	Est
ERP de Mercado	50,2%	99,9%	51,1%	80,0%	99,9%
	SIM/SAP	NÃO	SIM/SAP	NÃO	SIM

**Fonte: Balanços, Relatórios da Administração e Sustentabilidade de 2016, adaptado pelos autores.**

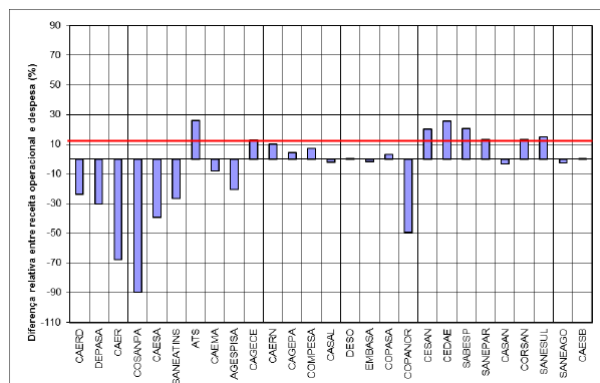
Durante muito tempo os serviços de saneamento básico de competência dos municípios foram realizados diretamente ou delegados por meio de contratos de concessão ou convênios a empresas públicas ou privadas que acumulavam as funções de planejamento, execução de obras e definição de tarifas.

Tal modelo restringia a participação do poder concedente nas decisões sobre as questões de saneamento e riscos ambientais. Para estabelecer diretrizes nacionais para o saneamento básico foi sancionada em cinco de janeiro de 2007 a Lei Federal 11.445 (Brasil, 2007) que alterou o modelo existente para a prestação de serviços de saneamento.

Segundo a legislação as atividades de planejamento, regulação e prestação de serviços devem ser desempenhadas por entidades diferenciadas: o planejamento é responsabilidade municipal, a regulação e a fiscalização devem ser executadas por uma organização independente, com autonomia administrativa, financeira e decisória e a prestação dos serviços por uma empresa municipal ou uma concessionária pública ou privada. O plano de saneamento básico do município concedente reforça a necessidade de as concessionárias terem seu próprio planejamento para atender as metas estabelecidas garantindo sua sustentabilidade.

## 3 - OBJETIVOS

Segundo o relatório do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS (SNIS, 2016) quatorze empresas de atuação regional apresentam situação positiva na relação entre receita operacional total e despesa total conforme figura 1.



**Figura 1 – Diferença relativa entre receita e despesa**  
Fonte SNIS, 2016

Esse estudo analisa como as empresas de saneamento estaduais da tabela 1 enfrentaram desafios que levaram muitas de um estado pré-falimentar para um processo financeiramente sustentável e com desempenho atrativo para investidores no mercado nacional e internacional, mais especificamente o caso da Sabesp que adotou a partir de meados da década de 1990 novos métodos de gestão com impactos positivos em todos os processos empresariais. Essa análise é útil para propor uma série de recomendações aplicáveis às empresas de saneamento no Brasil.

#### 4 - METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza como método a pesquisa exploratória. Com este método foi possível alcançar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e desenvolver soluções aplicáveis. A pesquisa exploratória envolveu o levantamento bibliográfico, documental, e análise dos exemplos (Selltiz et al., 1967, p. 63).

Na pesquisa documental foram utilizados: relatórios de pesquisa, relatórios empresariais, e tabelas estatísticas.

A população desta pesquisa são as cinco principais empresas brasileiras em vendas e lucro conforme tabela 1 e mais detalhadamente a Sabesp, dada a relação de observação participante dos pesquisadores com esta empresa. Portanto a amostra pesquisada serão as empresas SABESP, CEDAE, COPASA, SANEPAR e EMBASA.

#### 5 - RESULTADOS DA PESQUISA

Segundo a lei federal 11445 de 2007 (Brasil, 2007) no seu artigo segundo, os princípios fundamentais para a prestação de serviço público de saneamento básico, e, portanto, relevantes para este estudo são descritos na tabela 2.

Há uma complexidade no atendimento de todos os princípios por parte das concessionárias, principalmente das que estão em regiões de baixo adensamento demográfico e com população com baixa capacidade de pagamento, devido à dificuldade de investir sem alterar tarifa ou investir com fontes de recursos com taxas de retorno de mercado. As empresas de saneamento que demonstram sustentabilidade financeira realizam o planejamento estratégico e adotam algum modelo de gestão conforme explicitado a seguir.

**Tabela 2 – Princípios fundamentais dos serviços públicos de saneamento básico**

Princípio	Descrição
-----------	-----------

I - Universalização do acesso	Obrigação de levar os serviços prestados à maior quantidade possível de pessoas em um determinado espaço geográfico e em condições econômicas adequadas.
II - Integralidade	Oferta de serviços de saneamento de acordo com as necessidades da população.
III - Proteção ao meio ambiente	Serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário ... para preservar a saúde pública e meio ambiente.
V - Adaptabilidade	Adoção de métodos, técnicas e processos que considerem as peculiaridades locais.
VII - Sustentabilidade	Eficiência e sustentabilidade econômica
VIII - Tecnologia	Utilização de tecnologia apropriada, considerando a capacidade de pagamento dos usuários.
IX - Transparência	Transparência de ações baseadas em sistemas de informações e processos decisórios institucionalizados.

#### Planejamento

As empresas de saneamento da amostra, conforme observado em seus relatórios de gestão e administração, praticam de alguma forma o fluxo de planejamento que inicia com a criação da Visão, Análise Ambiental – PESTAL, Diagnóstico Empresarial – SWOT, definição da Missão, Objetivos, Metas, Projetos/Planos e Orçamento.

Segundo Steiner (1969, p. 12), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de ações a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do presente ou passado, mas para que isto ocorra a empresa deve ter condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores ambientais relacionados, de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento deve ser um processo contínuo, que é executado pela empresa independentemente da vontade de seus executivos. O planejamento procura estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, melhorando o grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada (Oliveira, 2007).

#### Gestão

Na análise das maiores empresas de saneamento por faturamento e lucro foi identificada a utilização de modelos estruturados de gestão.

**Tabela 3 – Empresas de Saneamento com modelo de gestão premiadas**

Empresa	Modalidade	Última Participação	Nível
CEDAE	PNQS	2006	Inovação e Gestão
COPASA	PNQ	2014	Finalista
	PNQS	2013	Trof Quirom Diamante - Niv IV
EMBASA	PNQS	2006	Troféu Ouro – Nível II
	PGQB	2006	Troféu Ouro – Nível II
SANEPAR	PNQS	2017	Troféu Ouro – Nível II
SABESP	PNQ	2017	Venc. Prêm Melhores em Gestão
	PNQS	2017	Troféu Rubi Plus – Nível IV

**Fonte: FNQ e ABES**

Conforme observado na tabela 3 essas empresas participaram nos últimos anos de certames ligados a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ por meio do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ e ou da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental por meio do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS que leva as empresas a adotar o Modelo

de Excelência em Gestão – MEG, que segundo a FNQ (2018) permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa do tipo classe mundial. O modelo ainda tem como principal objetivo, a geração de resultados.

#### **Caso SABESP**

A Sabesp surgiu em 1973 com o objetivo de implantar as diretrizes do Governo brasileiro estabelecidas no Plano Nacional de Saneamento - PLANASA. Atualmente seu capital social é distribuído da seguinte forma: 50,3% das ações com o Governo do Estado de São Paulo, 29,7% negociadas na bolsa de valores de Nova Iorque e 20,0% na BOVESPA.

O lucro líquido de 2016 da Sabesp foi de R\$ 3 bilhões com investimentos na ordem R\$ 3,9 bilhões. É considerada uma das maiores empresas de saneamento do mundo em população atendida. São 27,9 milhões de pessoas abastecidas com água e 21,6 milhões de pessoas com coleta de esgotos. A Companhia também oferece serviços de consultoria sobre uso racional da água, planejamento e gestão comercial, financeira e operacional, com atuação no Panamá, Honduras, e Nicarágua, sendo nos dois primeiros países em parceria com a Latin Consult. Além de atender municípios concedentes, realiza vendas por atacado de água tratada, água de reuso e serviços de tratamento de esgotos para municípios não operados. Em sociedade com a iniciativa privada opera os serviços de saneamento nos municípios de Castilho (Águas de Castilho), Andradina (Águas de Andradina), Mairinque (Saneaqua) e Mogi Mirim (SESAMM). Ainda com a iniciativa privada produz e comercializa água de reuso para o Polo Petroquímico de Mauá na região do ABC paulista (Aquapolo) e trata esgotos não domésticos para a região metropolitana de São Paulo (Attend).

Entretanto no início da década de 1990 a Sabesp era uma empresa deficitária, desgastada perante clientes, fornecedores e poder concedente, as dívidas vencidas acumulavam US\$ 762 milhões, havia uma carteira de 40 mil novas ligações de água e esgotos sem atendimento, perdas de 48% do faturamento, 50 dias para realizar uma ligação de água e 60 dias para uma ligação de esgotos.

Para reverter este quadro, segundo Pereira (2001) no período de 1995-1998 iniciou-se um processo denominado internamente como Novo Modelo de Gestão da Sabesp, que adotou as seguintes ações: Regionalização por Bacia Hidrográfica, Descentralização da Estrutura Organizacional (Unidades de Negócios), Novo relacionamento com os municípios, Transparência e Controle Social.

Dentre as principais ações de modelagem da gestão ocorreu o redesenho organizacional que procurou centralizar as funções estratégicas, descentralizando as demais atividades operacionais e de apoio, tornando as decisões próximas das ações por atribuir às unidades de negócios a responsabilidade pela gestão, controle e avaliação dos resultados financeiros, materiais e humanos. Estas unidades de negócio por sua vez teriam maior capacidade de se aproximar dos clientes finais.

Outro passo importante foi implementar instrumentos institucionais para neutralizar as influências indevidas que trouxessem impactos negativos na sustentabilidade financeira. Para reduzir os custos e melhorar a qualidade dos serviços ampliou-se o desenvolvimento e uso da tecnologia da informação.

Em 2017 implantou ERP da SAP, que teve como objetivo aumentar a padronização das suas operações, agilizando e

otimizando o processo de gestão, alinhada às melhores práticas de mercado.

O processo de implantação do sistema impactou aproximadamente oito mil usuários e substituiu trinta e dois sistemas corporativos, envolvendo ainda interfaces com os diversos outros sistemas legados.

A empresa também adotou como prática sistêmica o processo de planejamento estratégico que envolve as partes interessadas na definição e controle dos objetivos e metas das suas respectivas áreas de atuação.

O trabalho é conduzido pela Superintendência de Planejamento Integrado (PI), com a participação de todas as diretorias da empresa e gera o Direcionamento Estratégico da Sabesp. Nestes ciclos ainda são realizadas as revisões das metas para os próximos cinco anos.

A Sabesp também adota em diversas de suas unidades o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) desenvolvido pela FNQ e utilizado no Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS e Prêmio Paulista de Qualidade em Saneamento – PPOG. Há uma regularidade na participação e reconhecimento pela adesão ao modelo. Desde 2016 a Sabesp desenvolve projeto para a implantação do MEG como modelo corporativo.

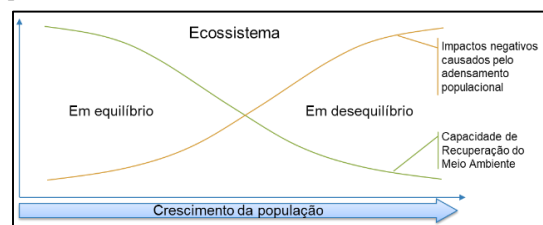
Além da adesão aos modelos de gestão a empresa buscou a melhoria do atendimento aos clientes e sociedade por padronizar serviços e processos por obter as certificações ISO, 9001:2001, 14001:04, 17025:2005 e OHSAS 18001.

Esta busca pela qualidade da gestão e padronização de seus processos ligados a produtos e serviços promoveu uma liderança proativa que por meio de estratégias e planos procura atender da melhor forma possível os clientes e sociedade com processos, produtos e serviços em conformidade com padrões de classe mundial e com pessoas capacitadas e reconhecidas.

## **6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **Requisitos de Universalização**

Para atender aos princípios da lei 11.445 (Brasil, 2007), é importante a adoção de um modelo de análise no qual são abordadas as questões de equilíbrio dos ecossistemas conforme figura 2. Ecossistemas equilibrados são aqueles em que a capacidade de recuperação ou depuração do meio ambiente supera os desequilíbrios gerados pela população ou quando as populações têm seu crescimento limitado pela disponibilidade dos recursos ambientais.



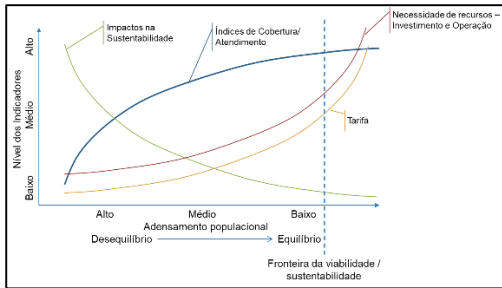
**Figura 2 – Equilíbrio de Ecossistemas**

**Fonte: Autores**

As ações em saneamento devem se dar no sentido de buscar uma nova situação de equilíbrio mitigando os impactos negativos causados pelo adensamento populacional (infraestrutura de saneamento), e recuperando a capacidade de regeneração do meio ambiente (proteção de mananciais,

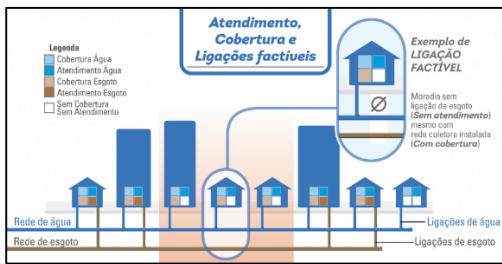
recomposição de matas ciliares). Ainda segundo os autores, as ações de saneamento em regiões de baixo atendimento e ou cobertura (emergenciais) elevam rapidamente os índices de cobertura e atendimento e trazem fortes impactos na sustentabilidade financeira a um custo relativamente baixo.

Com a melhoria da cobertura e atendimento, porém, os recursos necessários crescem exponencialmente e os impactos no meio ambiente perdem relevância. Em consequência, e conforme se pode observar na figura 3 a tarifa necessária à cobertura dos custos operacionais e remuneração dos ativos se afasta da modicidade, ou seja, prestação eficiente dos serviços ao menor custo possível.



**Figura 3 – Fronteira da viabilidade / impactos no meio ambiente - Fonte Autores (2018)**

A fronteira da viabilidade e sustentabilidade financeira é característica de cada município e região. Portanto é temeroso estabelece-la unilateralmente. Para resolver essa questão, é importante a definição da área geográfica para atendimento, que deve ser estabelecida em conjunto com o município, quando da elaboração do Contrato de Programa, e denominada Área Atendível. Sugere-se que as áreas estabelecidas em contrato (áreas atendíveis) sejam a base para o cálculo dos indicadores de cobertura e atendimento.



**Figura 4 – Conceito de atendimento, cobertura e ligações factíveis - Fonte Sabesp (2016)**

É importante ressaltar que a área atendível pode ser alterada com a inclusão de novas áreas, que possuam as condições de adensamento urbano necessárias à prestação eficiente e sustentável dos serviços, refletindo a dinâmica de uso e ocupação do solo, sempre que os contratos forem repactuados. Na figura 4 é possível visualizar graficamente os conceitos de atendimento, cobertura e ligações factíveis. Em decorrências das diversas situações relacionadas à cobertura e atendimento recomenda-se considerar as premissas estabelecidas na tabela 4.

**Tabela 4 – Responsabilidade da Cobertura e Atendimento**

Situação	Responsabilidade
Cobertura em área urbanizada regular (Cidade Formal).	Concessionária

Cobertura em área urbanizada irregular (Cidade Informal).	Prefeitura Concessionária	+
Atendimento: ação de obrigar o domicílio a se conectar a rede implantada.	Prefeitura	

**Fonte Autores (2018)**

Na definição de indicadores de cobertura utiliza-se a razão entre todas as economias com disponibilidade do serviço sobre os domicílios totais da área atendível. O resultado poderá ser ajustado contratualmente entre a concedente e a concessionária como meta para um período estabelecido.

Já o indicador de atendimento será calculado na razão direta entre as economias residenciais cadastradas com os domicílios totais na área atendível.

### Gestão

Em uma amostra de 179 empresas que adotam o MEG, que foram comparadas às demais organizações pertencentes aos seus segmentos de atuação num período entre 2000 e 2009, foi possível evidenciar, a partir dos demonstrativos financeiros, desempenho superior em termos de faturamento, lucro e receita (FNQ, 2011).

No caso da análise das empresas de saneamento, objeto desse estudo, percebe-se que todas adotam algum tipo de modelo de gestão que permita o desenvolvimento de práticas de gestão voltadas para a obtenção de resultados quantificáveis, comparáveis e que demonstrem a curva de aprendizado da organização. Tais modelos induzem a busca por excelência com percepção do ambiente empresarial e do atendimento dos requisitos das partes interessadas e da sociedade e que promovem a sustentabilidade financeira.

Nem sempre é possível participar formalmente dos prêmios de qualidade da gestão, entretanto entender os modelos, realizar um diagnóstico comparando a situação atual com o modelo proposto produzirão resultados que induzirão as empresas a prosseguirem avançando na modernização de seus processos de gestão.

Os custos de implantação e manutenção são baixos e facilmente absorvidos e produzem resultados a médio prazo.

A busca pelas certificações ISO induz as organizações a se adequarem aos padrões técnicos e legais seguindo padrões na busca da satisfação dos clientes.

### Planejamento

Os modelos de gestão, MEG e ISO, têm direcionado as organizações para a prática do planejamento estratégico, considerando análise de contexto, formulação e implementação de estratégias e análise de desempenho. Foi observado que as empresas de saneamento da amostra pesquisada utilizam os métodos e ferramentas tradicionais para a realização do planejamento estratégico. Entretanto sempre há o risco de o planejamento estratégico se tornar uma rotina ou apenas um evento que tenha como objetivo principal imbuir o sentimento de participação entre os colaboradores e demais partes interessadas. Segundo o Boston Consulting Group (BCG, 2013), empresas por vezes engajam muitos empregados no ciclo de planejamento anual resultando em custos que chegam a dez vezes o custo direto do departamento de planejamento.

Para que o planejamento estratégico possa preparar a organização para atender a todos os requisitos a que esteja sujeita é importante que o planejamento: seja possível de realização, seja revisto regularmente, tenha metas quantificadas que sejam acompanhadas sistematicamente por

meio de reuniões de análise crítica, que devem dar o devido redirecionamento nos casos de desvios dos objetivos planejados.

Conhecer soluções bem-sucedidas que demais empresas do setor de saneamento e até mesmo de concorrentes utilizam é uma alternativa para inovar o processo de planejamento. A tabela 8 apresenta práticas de planejamento de empresas nacionais e multinacionais.

**Tabela 8 – Práticas de Planejamento de Grandes Empresas**

Empresa	Prática
CEMIG	Teste de Relevância: procedimento utilizado anualmente para captar expectativas, com a máxima amplitude e profundidade possíveis, das partes interessadas que estão nas áreas de influência. Ele determina os assuntos que deverão balizar os sistemas de gestão da Empresa.
PETROBRÁS	Sistemática de projetos de investimento: os novos projetos precisam ser submetidos para aprovação considerando a avaliação econômica em três cenários de longo prazo.
QANTAS	Desconstrução: antecipou com sucesso discontinuidades de mercado e criou novas oportunidades lançando empresa área de baixo custo (destroy your business).
L'oréal	Confrontation Room: Reuniões semanais nas quais gerentes de produto apresentam seus planos ao CEO e Diretoria. Benefícios: captura de sinais do mercado, exposição a problemas operacionais e dos times e coerência entre o alto time de liderança com as decisões operacionais.

**Fonte: Autores**

O nível de exigência, no que se refere à prestação de serviços de saneamento é cada vez maior justificando a adoção de estratégias que contribuam para a melhoria dos serviços com a sustentabilidade financeira necessária.

Iniciar e manter um processo regular de planejamento estratégico propicia uma organização mais competitiva e dinâmica em sua gestão, com definição de objetivos claros e processos bem estabelecidos. As metas definidas pelo controlador público precisam atender as necessidades da sociedade e, ainda, serem efetivas nas ações e planos. Entretanto há o desafio da temporalidade do controlador, que devido aos mandatos eletivos, demandam mudanças constantes dos gestores das empresas de saneamento, e conforme a conjuntura, as possíveis alterações da estrutura administrativa, coloca em risco o planejamento, com conseqüente descontinuidade das ações e planos. Com a falta de um planejamento, as rotinas de trabalho passam a ser definidas conforme as demandas de serviços.

A importância do planejamento estratégico de médio e longo prazo nas empresas de saneamento torna-se mais importante, porque esta deve estar preparada para atender aos contratos de programa firmados com os municípios concedentes, atender as perspectivas do crescimento populacional com conseqüente previsão legal para a universalização dos serviços de saneamento. Planos de curto e médio prazo não são capazes de suprir estas demandas.

Os controladores devem acompanhar e ter conhecimento das estratégias e planos em desenvolvimento, bem como os requisitos legais aplicáveis, para que possam providenciar os recursos orçamentários necessários. Na limitação orçamentária é comum adotar as seguintes práticas: rever as estratégias e metas ou buscar recursos em outras fontes para atender todas as estratégias e planos considerados prioritários. Manter estratégias e planos sem os recursos necessários inviabilizam o processo e reduzem a credibilidade do planejamento estratégico. Alocar recursos aumentando o nível de endividamento sem o retorno necessário comprometem a sustentabilidade financeira da organização. Há, portanto, a necessidade de prever no planejamento outras formas de

atender as demandas com operações por meio de novos negócios, parcerias e abertura de capital, considerados neste estudo.

### **Concessão à Iniciativa Privada**

Entre as soluções para resolver a ineficiência em gerir os serviços de saneamento a concessão para a iniciativa privada é uma alternativa. No Brasil, em 2017, dos 5.570 municípios com contratos de concessão de água e esgoto, 245 eram operados pela iniciativa privada.

Entretanto nos últimos anos ocorreram 77 reestatizações que trazem lições que devem ser observadas no momento de concessão dos serviços de saneamento. Os riscos para os municípios sem força política diante de grandes empresas transnacionais devem ser considerados.

Segundo o site Water Remunicipalisation Tracker (2017) entre 2000 e 2015 foram identificados 235 casos de remunicipalização de sistemas de água, abrangendo 37 países e afetando mais de 100 milhões de pessoas.

De acordo com a Unidade Internacional de Pesquisa de Serviços Públicos (PSIRU, 2012) as iniciativas de reestatização ocorreram pelo não cumprimento de metas e compromissos firmados nos contratos, além de falta de transparência e dificuldade de monitoramento das atividades pelo poder público.

Outro estudo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Rio) “Privatização de Companhia Estadual de Saneamento: A Experiência Única do Tocantins – Lições para Novos Arranjos com a Iniciativa Privada” (FGV, 2017) aponta ineficácia da regulação dos contratos e identifica que “os municípios de pequeno porte são os mais prejudicados, por serem menos lucrativos, terem pouco apoio do estado, baixa capacidade técnica e dificuldade política para negociar com o prestador dos serviços de saneamento”.

Uma alternativa a privatização é a abertura de capital com a chamada de investidores mantendo o controle do Estado. Este são os casos da SABESP, COPASA e SANEPAR em que o governo estadual manteve o controle. Com a venda das ações há entrada de recursos que podem ser investidos na empresa de saneamento e outras demandas governamentais.

A abertura de capitais também insere a empresa sob a supervisão da Comissão de Valores Mobiliários que visa proteger os investidores de valores mobiliários contra emissões fraudulentas, atos ilegais de administradores e acionistas controladores das companhias abertas ou de administradores de carteiras, garantir o acesso público a informações sobre o mercado de valores mobiliários e as empresas e assegurar a observância de práticas comerciais equitativas.

## **7 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Em um país de dimensões continentais, segundo o SNIS (2016), trinta e cinco milhões de pessoas não possuem acesso ao serviço de água tratada, cem milhões não tem serviço de coleta de esgotos com conseqüente lançamento anual na natureza de um bilhão e duzentos milhões de metros cúbicos de esgotos. Ainda segundo o PLANSAB (2013) serão necessários trezentos e três bilhões de reais para universalizar o atendimento de água e esgotos nos próximos vinte anos.

A sustentabilidade necessária para as empresas públicas de saneamento para atender ao quesito de universalização,

portanto, vai além da descrição do Relatório Brundtland (ONU, 1987) que define sustentabilidade como a ação de prover as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras em garantir suas próprias necessidades, um viés claramente ambiental e social, é imprescindível a sustentabilidade financeira que é uma realidade de situação equilibrada que garanta a capacidade de sustentar projetos de longo prazo e consiga cumprir a sua missão e visão.

Para alcançar estes objetivos é importante avaliar seriamente a aplicabilidade dos temas tratados neste estudo referentes a regras para o atendimento da universalização, a adoção métodos e ferramentas para um planejamento estratégico sistêmico e aplicação de modelos de gestão que contribuam para a qualidade das ações e decisões organizacionais.

Em face de temporalidade dos controladores públicos das empresas de saneamento, torna-se imprescindível: a celebração formal de longo prazo dos contratos de programa que tenham regras que permitam a sustentabilidade financeira, o cadastro de todas as intenções de investimentos e o estabelecimento de um sistema para a priorização que leve em consideração as variáveis consideradas relevantes para o atendimento das demandas dos poderes concedentes em consonância com os interesses das demais partes interessadas.

Há limitações deste estudo que impede uma análise mais profunda das dificuldades reais das empresas de saneamento em face de metodologia exploratória baseada em bibliografia e documentos, e, portanto em estudos futuros sugerem-se outras abordagens que consigam entender a atuação e problemas destas organizações.

Ainda como recomendação sugere-se o estudo ampliado de outras implementações aplicáveis à área de saneamento como Parceria Pública Privada – PPP, Sociedade Para fins Específicos – SPE, sistema de parcerias com iniciativa privada para concessão dos serviços de saneamento, além de outros métodos de planejamento como análise baseada em Valor, Raridade, Imutabilidade e Organizacional – VRIO.

## Bibliografia

- ABES. Relatório de Gestão das Candidatas. Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento, 2016. Disponível em: <<http://abes-dn.org.br/pnqsnew/rgs-das-candidatas/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- ARUP. inDepth Water Year Book, 2015. Disponível em: <<http://www.indepthwateryearbook.com/indepth-water-yearbook>>. Acesso em: 25 abr. 2018.
- BRASIL. Lei n. 11.445, de 5 de jan. de 2007. Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico, Brasília, DF, jan 2007.
- DEEPASK. Ranking de países pelo percentual da população com saneamento básico. DeepAsk, 2012. Disponível em: <<http://www.deepask.com/goes?page=Veja-ranking-de-paises-pelo-percentual-da-populacao-com-saneamento-basico>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- EXAME. Melhores e Maiores - As 500 maiores empresas do Brasil, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/500-maiores-empresas/>>. Acesso em: 20 fev. 2018.
- FGV. Privatização de Companhia Estadual de Saneamento: A experiência única do Tocantins. Biblioteca FGV, 2017. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18345/Paper\\_Saneatis.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18345/Paper_Saneatis.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2018.
- FNQ. Empresas usuárias do MEG tem melhor desempenho financeiro. FNQ Notícias, 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/empresas-usuarias-do-meg-tem-melhor-desempenho-financeiro;>>. Acesso em: 01 maio 2018.
- FNQ. Modelo de Excelência da Gestão, 2018. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 03 abr. 2018.
- OLIVEIRA, D. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ONU. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.
- PEREIRA, M. SABESP: Rumo ao Futuro. São Paulo: Thomson Learning, 2001.
- PLANSAB. Plano Nacional de Saneamento Básico, 2013. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/port/conama/processos/AECBF8E2/Plansab\\_Versao\\_Conselhos\\_Nacionais\\_020520131.pdf](http://www.mma.gov.br/port/conama/processos/AECBF8E2/Plansab_Versao_Conselhos_Nacionais_020520131.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2018.
- PSIRU. Remunicipalisation of public services in Europe. Public Services International Research Unit, 2012. Disponível em: <[http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/dh-remunicipalisation\\_presentation-ppt.pdf](http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/dh-remunicipalisation_presentation-ppt.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2018.
- SABESP. Relatório de Sustentabilidade, 2016. Disponível em: <[http://site.sabesp.com.br/site/uploads/file/sociedade\\_meioamb/relatorio\\_sustentabilidade\\_2016.pdf](http://site.sabesp.com.br/site/uploads/file/sociedade_meioamb/relatorio_sustentabilidade_2016.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- SABESP. Distribuição do Capital Social. Relações com Investidores, 2018. Disponível em: <<http://www.sabesp.com.br/CalandraWeb/CalandraRedirect/?temp=4&proj=investidoresnovo&pub=T&db=&docid=1C3C5C495E396CD0832570DF006A4017&docidPai=1698C08F24239E5A8325768C00517EF8&pai=filho4&filho=neto-1>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- SANTOS, E. F. ET AL. Indicadores Empresariais. SABESP. São Paulo, 2018.
- SELLTIZ, C.; ET AL. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1967.
- STEINER, G. A. Top management planning. New York: Macmillan, 1969.
- TRATA BRASIL. Saneamento e Saúde Ranking do Saneamento 2017, 23 mar. 2017. Disponível em: <[http://www.confea.org.br/media/palestra\\_scazufca\\_2017.pdf](http://www.confea.org.br/media/palestra_scazufca_2017.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- WATER REMUNICIPALISATION TRACKER. Remunicipalisation wave, 2017. Disponível em: <<http://remunicipalisation.org/front/page/home>>. Acesso em: 13 mar. 2018.