

# **Alinhamento estratégico: Estudo de caso da despoluição da bacia do Córrego Mandaqui**

BEVILACQUA, NELSON <sup>a,b\*</sup>, HOURNEAUX JR., FLAVIO <sup>c</sup>

a. Fundação Instituto de Administração - FIA, São Paulo

b. Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo- SABESP, São Paulo

c. Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo

\*Autor para correspondência: [nbevilacqua@SABESP.com.br](mailto:nbevilacqua@SABESP.com.br)

## Introdução

- Companhia De Saneamento Básico Do Estado De São Paulo – SABESP
  - criada em 1973
  - empresa de economia mista
  - responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos em todo o Estado de São Paulo
  - quarta maior empresa do mundo no setor em número de clientes



## Introdução

- Planejamento Estratégico na SABESP
  - planejamento estratégico, tático e operacional
  - visão, missão e diretrizes estratégicas
  - desdobradas para as Unidades de Negócio Operacionais através de planos de ação
- O Programa Córrego Limpo, iniciado em 2007, é um dos principais programas corporativos da empresa, com o objetivo de recuperar os córregos urbanos degradados



## Metodologia

- Objetivo:
  - analisar a implementação da estratégia relacionada ao Programa Córrego Limpo no planejamento operacional da Unidade de Negócio Norte da SABESP (MN)
- Estudo de Caso da Bacia Hidrográfica do Córrego Mandaqui
- Análise documental → verificar:
  - identificação e a análise dos principais indicadores relacionados ao Programa Córrego Limpo
  - inclusão dos interesses dos *stakeholders* no planejamento operacional e o desenvolvimento de ações socioambientais envolvendo a comunidade



## Metodologia

- Análise documental:
  - *Atas de reuniões estruturadas e de análise crítica* da Unidade de Negócio Norte da SABESP, conhecida pela sigla MN.
  - *Relatórios de gestão da MN*
  - *Planilhas técnicas* da Divisão de Operação de Esgotos Norte, denominada MNEE
  - *Contratos da Divisão de Adução Norte (MNER)*
  - *Contratos da MNEE referentes a serviços técnicos de inspeção*
  - *Trabalhos técnicos e acadêmicos relacionados ao tema*



## Resultados

- A Bacia do Mandaqui se localiza no Município de São Paulo, na margem direita do Rio Tietê, tendo sua cabeceira junto a Serra da Cantareira. Os bairros que compreendem a maior parte da bacia são: Casa Verde, Mandaqui e Santana. Essa bacia dista aproximadamente 6 km do centro da capital.
- Os esgotos coletados nessa bacia são transportados pelos Interceptores do Rio Tietê até a Estação de Tratamento de Esgotos de Barueri. A bacia hidrográfica do Córrego do Mandaqui possui 19,85 km<sup>2</sup> de área. Apresenta uma ocupação residencial de 87% e comercial/ industrial de 13%. A extensão de rede coletora da bacia é de 440 km e a população atendida alcança 457.000 habitantes. A extensão do córrego Mandaqui é de 7,3 Km e de seus afluentes 32,9 Km, ou seja, a extensão total de córregos na bacia é de 40,2 Km (SABESP, 2014), sendo que o número de ligações de esgoto na Bacia é de 70.099 unidades e de 114.227 economias (SABESP, 2013c).



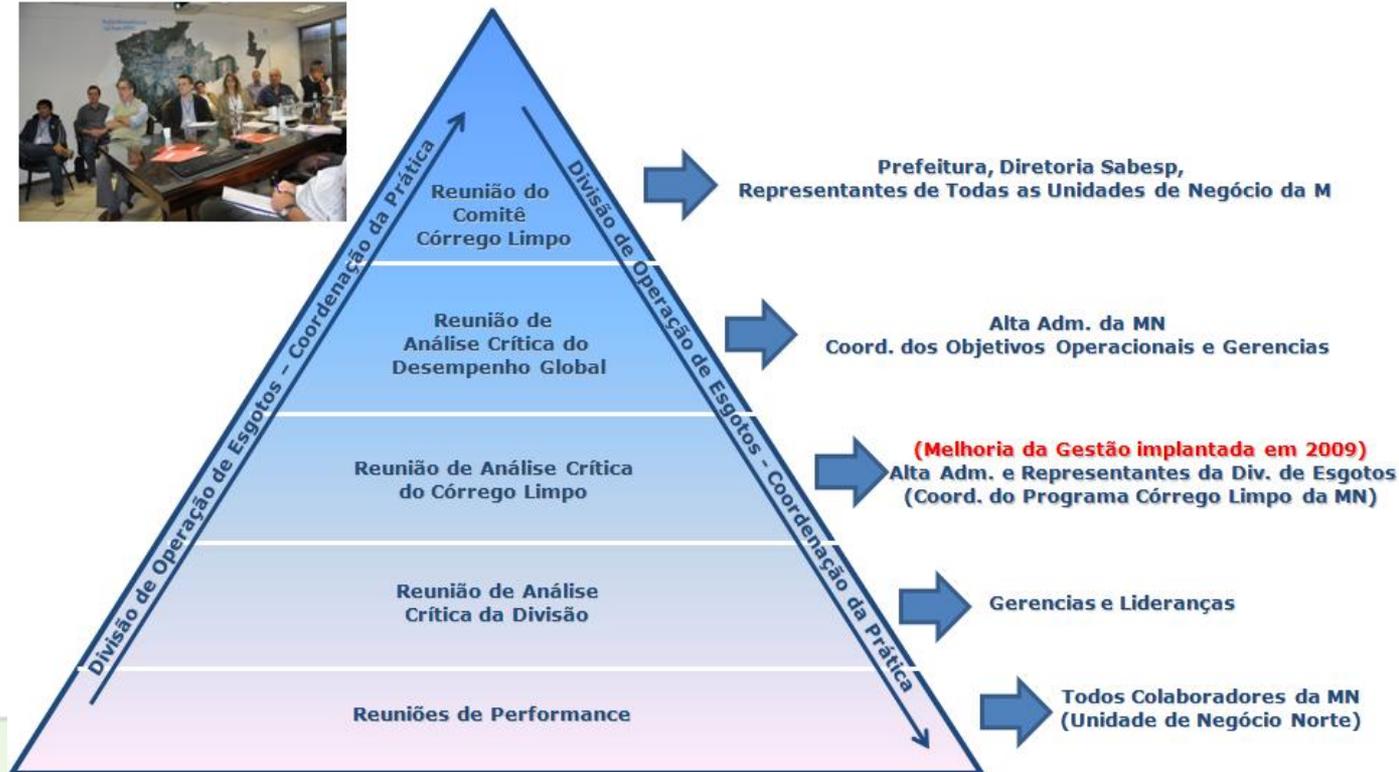
## Resultados

Fase do Planejamento	Características
Estratégico	<p>O processo de formulação das estratégias empresariais é coordenado pela Superintendência de Planejamento Integrado – PI. Participam o presidente, os assessores, os diretores e os superintendentes das Unidades de Negócio. As diretrizes e estratégias de negócio são definidas a partir das demandas dos acionistas, considerando-se as necessidades das partes interessadas. Os produtos deste processo são: Diretrizes estratégicas, o mapa estratégico SABESP, Programas e o Caderno de Metas – desdobrado por Diretorias e Unidades de Negócio.</p>
Tático	<p>Realizado no âmbito das diretorias, e alinhado ao planejamento estratégico SABESP. Na Diretoria Metropolitana conta com a participação do Diretor, assessores, Superintendentes das Unidades de Negócio, Gerentes de Departamento e os representantes da qualidade. O produto deste processo é o mapa tático com seus objetivos, indicadores e metas.</p>
Operacional	<p>Realizado anualmente, é alinhado aos Planejamentos Estratégico e Tático. Participam o superintendente, gerentes de departamentos, divisões e setores, gestores e pessoas chaves. Os produtos gerados são: Mapa Operacional MN, indicadores, metas e planos de ação.</p>



## Resultados

### Padrões de Trabalho, Disseminação e Controle da Prática – Reuniões Estruturadas

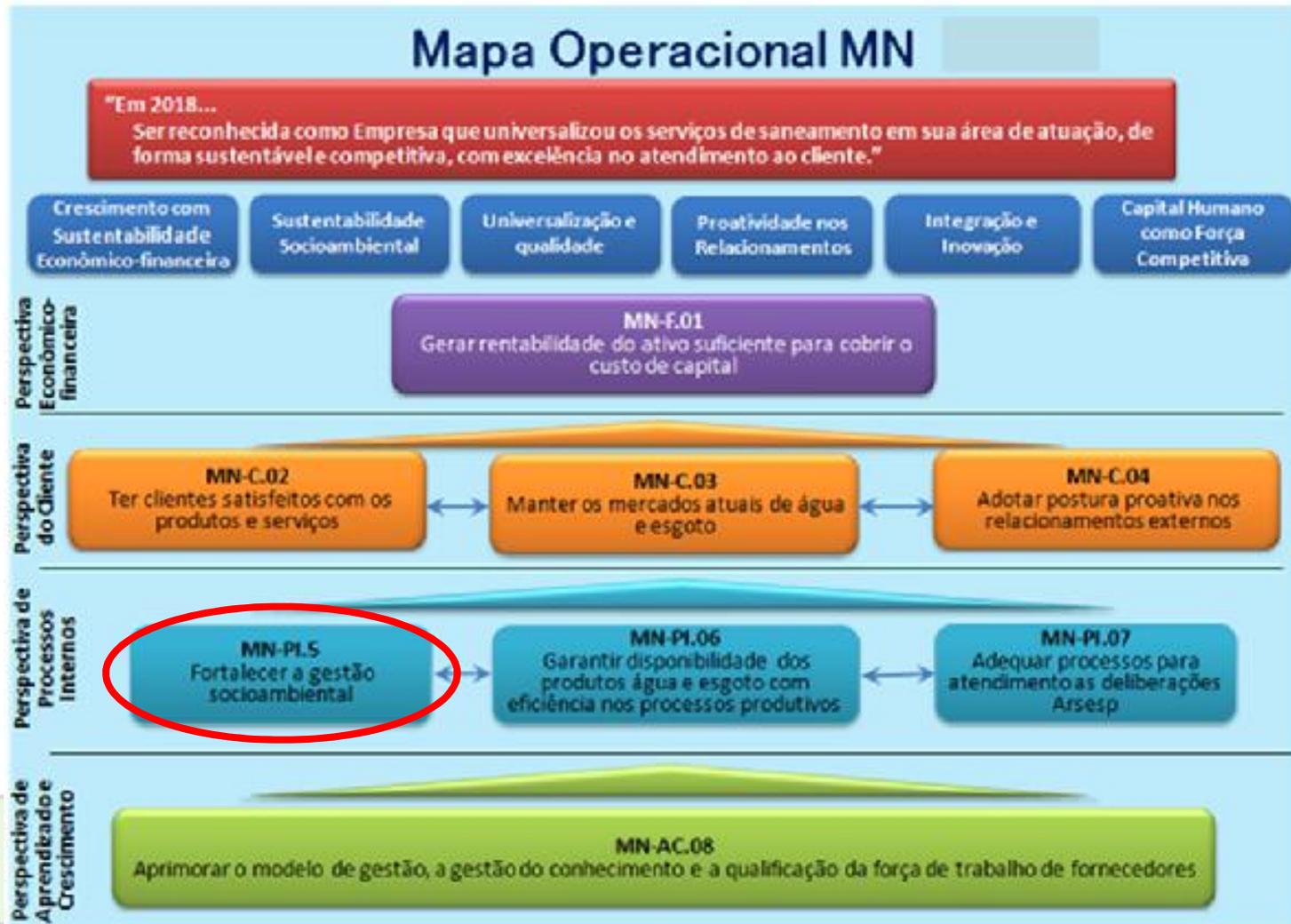


Estruturação das reuniões de implementação da estratégia

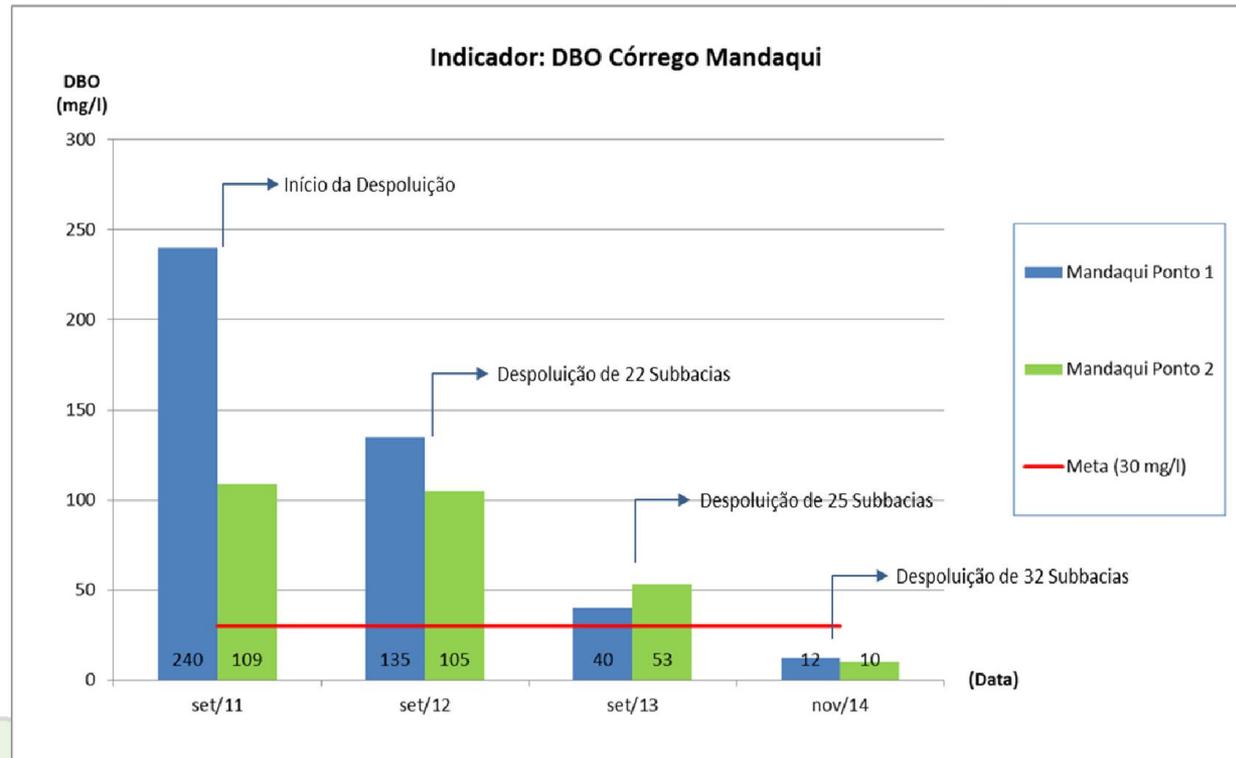
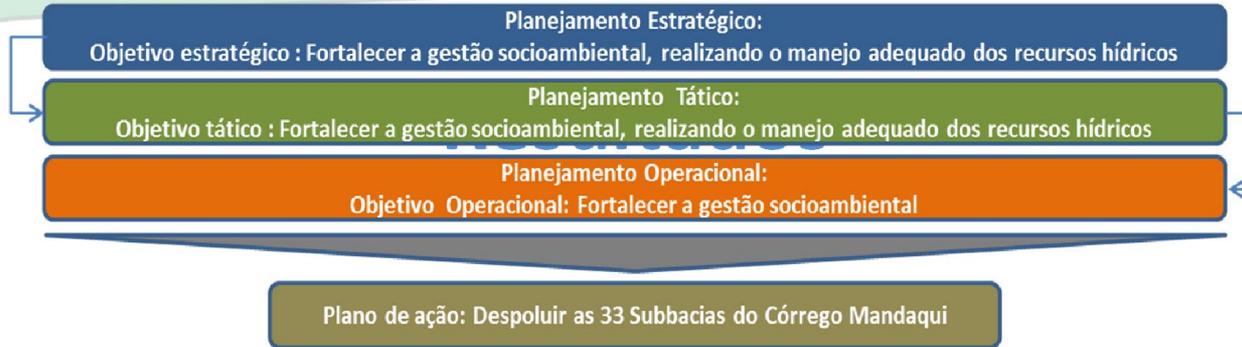
Fonte: Elaborado pelos autores



## Resultados



# 5<sup>th</sup> International Workshop - Advances in Cleaner Production Academic Work



Desdobramento das fases de planejamento e redução da DBO do Córrego Mandaqui

Fonte: elaborado pelos autores, baseado nos documentos analisados



## Resultados

RESULTADOS RELATIVOS A SOCIEDADE								
INDICADOR	SENTIDO	UNIDADE	2010	2011	2012	RPI 2012		NOTAS
						PARTE	VALOR	
RESULTADOS DAS TRATATIVAS DOS PRINCIPAIS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS								
Número de Córregos Despoluídos (acumulado)	CIMA	Unidade	26	27	38	AC CO	meta 2012 = 38 córregos	LM (1)
Eficiência da Despoluição dos Córregos	CIMA	%	81,2	82,4	82,8			LM (1)
DBO - Córregos Despoluídos	↔	mg/l de O <sub>2</sub>	≤ 30	≤ 30	≤ 30	AC CO	meta 2012 = ≤ 30 mg/l de O <sub>2</sub>	LM/RE (2)
<p>(1) Não há comparação de programa de despoluição de córregos como o da Sabesp (Programa Córrego Limpo) no Brasil, sendo que a MN é líder da Sabesp neste programa.</p> <p>(2) A MN pratica valores inferiores ao exigido pela legislação, pois tem como meta manter seus córregos em boas condições, com aspecto estético bom, permitindo a existência de peixes, não exalando odores e possibilitando o tratamento convencional da água. Já o requerido pelo decreto, há restrições a existência de peixes e exalação de odores em determinadas épocas do ano, e tratamento de água com consumo alto de produtos químicos.</p>								
COMUNICAÇÕES E PESQUISAS DE CARÁTER SOCIOAMBIENTAL								
Satisfação da Comunidade com a Implantação da Governança Colaborativa	CIMA	%	início em 2011	83	2012 não houve pesquisa			
<p>LEGENDA</p> <p>LM: Líder de Mercado RE: Referencial de Excelência RPI: Requisito da parte interessada. Sempre que existir é apresentado o valor e a respectiva parte interessada, sendo:</p> <p>AC: Acionista CO: Comunidade</p>								

Resultados dos indicadores relacionados ao Programa Córrego Limpo.

Fonte: SABESP (2013)



## Conclusões e Considerações Finais

- Diretrizes estratégicas relacionadas ao Programa Córrego Limpo são definidas pela empresa no Planejamento Estratégico, orientam a Diretoria na fase do Planejamento Tático e originam os objetivos operacionais, que são abertos em planos de ação a cada ciclo do Planejamento Operacional da Unidade de Negócio Norte da SABESP.
- Elementos do processo: reuniões mensais de análise crítica; definição dos padrões de trabalho e a disseminação do Programa Córrego Limpo, além do controle de indicadores e dos planos de ação definidos no Planejamento Operacional da MN.



## Conclusões e Considerações Finais

- As necessidades e expectativas dos *stakeholders* são consideradas nas diretrizes estratégicas da empresa, mencionadas no plano tático e refletidas na concepção dos planos de ação e nos indicadores de desempenho a cada ciclo do Planejamento Operacional.
- De forma geral, o estudo de caso da despoluição do Córrego Mandaqui comprova a aderência entre a formulação e a implementação da estratégia. Nota-se que os planos de ação para a despoluição desse Córrego estão inseridos no objetivo operacional “MN – PI (Processos Internos) 5: Fortalecer a gestão socioambiental”. Esse objetivo faz parte do mapa operacional de 2013 da Unidade de Negócio Norte.



## Conclusões e Considerações Finais

- O Córrego Mandaqui apresenta DBO com valores menores que 30 mg/L. Nessas condições o corpo d'água apresenta adequado aspecto estético, permite a sobrevivência de peixes e não exala odores. Assim, há evidências de que os objetivos e as metas definidas anteriormente foram atingidos, demonstrando a consecução da implementação da estratégia formulada.
- De forma complementar, a realização de trabalhos sociais voltados à conscientização da população
- Os indicadores de desempenho apresentados demonstram a evolução dos resultados com as ações previstas no Programa Córrego Limpo entre o período de 2010 a 2012 e confirma a consistência da implementação da estratégia formulada.



## Conclusões e Considerações Finais

- Como ilustrado e confirmado pelo caso, percebe-se que o alinhamento de ações operacionais às diretrizes estratégicas da SABESP é imprescindível para a priorização de recursos com o objetivo do atendimento a missão e visão da empresa e para a melhoria do ambiente e da qualidade de vida da população.
- Como principal limitação do trabalho, o fato de ser um estudo de caso dificulta a generalização das conclusões. A título de pesquisas futuras, poder-se-ia; fazer uma análise mais aprofundada dos fatores que propiciaram o sucesso do projeto analisado; realizar trabalhos que comparassem este caso com outras iniciativas dentro da própria empresa e fazer uma análise geral do desempenho da empresa face os objetivos e metas definidas no planejamento.



