

Trabalho de Formatura
Curso de Graduação em ENGENHARIA AMBIENTAL

**ANÁLISE DOS CONCEITOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO NA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE E
MEIO AMBIENTE**

Andrew Maranhão Ventura Dadario
Orientador: Prof. Dr. Marcelo Loureiro Garcia

Rio Claro – SP
2016

ANDREW MARANHÃO VENTURA DADARIO

ANÁLISE DOS CONCEITOS DO MODELO DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA GERAÇÃO DE
BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE E MEIO
AMBIENTE

Trabalho de formatura apresentado à Comissão do Trabalho de Formatura do Curso de Graduação em Engenharia Ambiental, Instituto de Geociências e Ciências Exatas – Unesp, Campus de Rio Claro, para obtenção do grau de engenheiro ambiental.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Loureiro Garcia

Rio Claro – SP
2016

658 Dadario, Andrew Maranhão Ventura
D121e Análise dos conceitos do modelo de excelência em gestão
na geração de benefícios para a sociedade e meio ambiente /
Andrew Maranhão Ventura Dadario. - Rio Claro, 2016
136 f. : il., figs., gráfs., quadros

Trabalho de conclusão de curso (Engenharia ambiental) -
Universidade Estadual Paulista, Instituto de Geociências e
Ciências Exatas
Orientador: Marcelo Loureiro Garcia

1. Administração. 2. Desenvolvimento sustentável. 3.
Modelo de Excelência em Gestão. 4. Prêmio Nacional da
Qualidade. I. Título.

ANDREW MARANHÃO VENTURA DADARIO

ANÁLISE DOS CONCEITOS DO MODELO DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA GERAÇÃO DE
BENEFÍCIOS PARA A SOCIEDADE E MEIO
AMBIENTE

Trabalho de Formatura apresentado ao Instituto de
Geociências e Ciências Exatas - Campus de Rio Claro, da
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho,
para obtenção do grau de Engenheiro Ambiental.

Comissão examinadora

Prof. Dr. Marcelo Loureiro Garcia (Orientador)

Profa. Dra. Clauciana Schmidt Bueno de Moraes

Pesquisadora Karen Silva Luko

Rio Claro, 21 de novembro de 2016

Assinatura do(a) Aluno(a)

Assinatura do(a) Orientador(a)

Dedico esse trabalho, a todos aqueles
que não pude salvar.

AGRADECIMENTOS

Aos Professores Marcelo, Clauciana, Marcus, Rodrigo, Gerson e Roberto pelos ensinamentos e esforços mediante um sistema que pouco compreende seus potenciais.

À Fernanda, pela amizade, pelo suporte em momentos difíceis e pela inspiração de me tornar um bom profissional.

À Patrícia, por me ensinar a amar.

Aos meus amigos por onde morei, pelo companheirismo e amizade, pelos momentos de alegria e descontração durante minha estadia.

À Ana Maria, pela pureza de coração e bom caráter, pelos atos solidários em prol dos que mais precisavam.

Às equipes que tive o prazer de fazer parte durante minha estadia no Centro Acadêmico e Unesp Social, pelos esforços em prol de um mundo melhor.

Ao Théo, o amigo mais leal que já conheci na vida, por me acompanhar durante a transformação que a graduação significou para mim e por estar ao meu lado quando ninguém mais estava.

À Rachel, por me ajudar a ficar vivo em meio a inúmeras dificuldades.

À Natalia, pelo coração dócil e puro pelo qual me apaixonei.

RESUMO

Considerando-se que 1% da população mundial controla 99% da riqueza do planeta, 20.000 crianças morrem por dia, 1 em cada 6 espécies encontra-se ameaçada de extinção e 86% da matriz energética global é dependente de energias não renováveis, o conceito de desenvolvimento sustentável é, no melhor dos casos, um desejo futuro. No epicentro dos atuais desafios encontram-se as organizações, com diferentes composições e intenções, suas finanças avaliadas em trilhões e seu histórico de degradação do meio ambiente são testamentos de seu poder. Nesse contexto, o presente trabalho buscou discutir a mudança de essência das organizações, de modo a propor medidas que integrem o desenvolvimento sustentável a seu modelo de gestão através da revisão bibliográfica do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) proposto pela Fundação Nacional da Qualidade e pela literatura relevante aos temas abordados pelo modelo, além da análise crítica de seu potencial em gerar benefícios à sociedade e ao meio ambiente. Como resultado, o presente trabalho identificou os pontos fortes e fraquezas do MEG como modelo de gestão propulsor do desenvolvimento sustentável, bem como lições a serem carregadas para a adaptação das organizações ao desenvolvimento sustentável.

PALAVRAS CHAVE: Modelo de Excelência em Gestão. Desenvolvimento Sustentável. Prêmio Nacional da Qualidade. Gestão Ambiental.

ABSTRACT

Considering that 1% of the population controls 99% of the wealth in the world, 20,000 children die each day, 1 in 6 species are threatened with extinction and 86% of the global energy mix is dependent on non-renewable energy, the concept sustainable development is, at best, a future desire. At the epicenter of the current challenges are the organizations, with different compositions and intentions, their finances, evaluated in trillions, and their history of environmental degradation are testaments to the power they hold. In this context, the present study sought to discuss the change of essence of organizations, by integrating sustainable development into its management model through literature review of the Model of Management Excellence (MEG) proposed by the National Quality Foundation and relevant literature to the topics addressed by the model, as well as critical analysis of their potential to generate benefits for society and the environment. As a result, this study identified the strengths and weaknesses of MEG as a model of management propellant of sustainable development as well as lessons to be taken into account for the adaptation of organizations to sustainable development.

KEYWORDS: Model of Management Excellence. Sustainable Development. National Quality Award. Environmental Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes do Desenvolvimento Sustentável.....	11
Figura 2: Relação entre fundamentos e critérios da excelência.....	15
Figura 3: Modelo de Excelência em Gestão.....	18
Figura 4: Diagrama de gestão do MEG.....	19
Figura 5: Estrutura metodológica do presente trabalho.....	21
Figura 6: Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa.....	23
Figura 7: Código de Ética na Suzano Papel e Celulose.....	24
Figura 8: Metodologia COSO.....	26
Figura 9: Metodologia genérica de benchmarking.....	31
Figura 10: Mecanismos de obtenção de informações comparativas.....	32
Figura 11: Principais componentes do macro e microambiente.....	35
Figura 12: O modelo de 5 forças de Porter.....	36
Figura 13: Matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)	37
Figura 14: Ciclo de planejamento estratégico da Suzano.....	38
Figura 15: Mapa Estratégico da Sabesp.....	40
Figura 16: Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho).....	41
Figura 17: O planejamento da qualidade.....	43
Figura 18: Matriz Familiaridade-Favorabilidade.....	44
Figura 19: Net Promoter Score.(Pontuação do Balanço de Promotores).....	46
Figura 20: Estrutura da Avaliação de Ciclo de Vida.....	49
Figura 21: Estrutura do Sistema de Gestão Ambiental.....	50
Figura 22: Estrutura do Sistema de Gestão de Energia Elétrica.....	51

Figura 23: Critérios avaliados pela certificação LEED.....	52
Figura 24: Sete temas centrais da norma ISO 26000.....	53
Figura 25: Metodologia FMEA.....	54
Figura 26: Metodologia Hazop.....	55
Figura 27: PDCA da norma OHSAS 18001.....	56
Figura 28: Sistemáticas de comunicação de impactos, políticas, ações e resultados - Suzano.....	57
Figura 29: Modelo de gestão de projetos sociais, segundo a metodologia PMD Pro.....	60
Figura 30: Princípios da série AA1000 integrados à gestão.....	61
Figura 31: Classificação e avaliação dos ativos intangíveis.....	65
Figura 32: Processo seletivo da Suzano.....	68
Figura 33: Pirâmide de Maslow.....	72
Figura 34: Cadeia de Suprimentos.....	76
Figura 35: Ciclo DMAIC.....	78
Figura 36: Diagrama de Ishikawa.....	79
Figura 37: Metodologia <i>Rolling Forecast</i>	83
Figura 38: Mapa do Negócio – Sabesp unidade norte.....	94
Figura 39: Fluxo de formulação de estratégias.....	98
Figura 40: Processo de plano orçamentário – Sabesp unidade norte.....	111
Figura 41: Histórico de cotações das ações da Sabesp na Bovespa.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fundamentos da Excelência.....	16
Quadro 2: Critérios da Excelência.....	17
Quadro 3: Processos principais no negócio da Suzano Papel e Celulose.....	76
Quadro 4: Pontos de verificação para seleção de indicadores.....	84
Quadro 5: Indicadores Econômico-Financeiros.....	86
Quadro 6: Indicadores econômico-financeiros usados pela Suzano.....	87
Quadro 7: Indicadores relativos aos clientes e mercados.....	88
Quadro 8: Principais indicadores relativos ao critério sociedade.....	89
Quadro 9: Principais indicadores relativos ao critério pessoas.....	90
Quadro 10: Principais indicadores relativos ao critério processos.....	91
Quadro 11: Principais indicadores relativos a fornecedores.....	92
Quadro 12: Principais informações sobre a UN Norte – Sabesp.....	93
Quadro 13: Principais processos de negócio e apoio da Sabesp, unidade norte.....	95
Quadro 14: Práticas de governança corporativa – Sabesp unidade norte.....	96
Quadro 15: Riscos empresariais da Sabesp.....	97
Quadro 16: Análise do desempenho na Sabesp.....	98
Quadro 17: Matriz PESTAL – Sabesp unidade norte.....	99
Quadro 18: Objetivos, Indicadores, Metas e Ações – Sabesp unidade norte.....	100
Quadro 19: Segmentação de Clientes – Sabesp Unidade Norte.....	101
Quadro 20: Extrato da Política de Meio Ambiente da Sabesp.....	102
Quadro 21: Aspectos, Impactos, Indicadores, Metas e Ações Mitigadoras – Sabesp...103	
Quadro 22: Ações de Desenvolvimento Social da Sabesp, unidade norte.....	104

Quadro 23: Ativos Intangíveis da Sabesp, unidade norte.....	105
Quadro 24: Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento na Sabesp, unidade norte.....	106
Quadro 25: Principais riscos e perigos na Sabesp unidade norte.....	106
Quadro 26: Incentivo à criatividade, inovação e à excelência, Sabesp unidade norte..	107
Quadro 27: Processos principais do negócio – Sabesp unidade norte.....	108
Quadro 28: Processos de apoio da Sabesp, unidade norte.....	109
Quadro 29: Principais canais de relacionamento com fornecedores – Sabesp unidade norte.....	110
Quadro 30: Estrutura organizacional e desempenho econômico financeiro – Sabesp unidade norte.....	110
Quadro 31: Análise da transparência no acesso à informação sobre a Crise de água em São Paulo.....	112
Quadro 32: Síntese da análise dos conceitos do modelo de excelência em gestão.....	117

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. OBJETIVOS.....	12
2.1. Objetivos específicos.....	12
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
3.1. O surgimento do modelo de excelência em gestão.....	13
3.2. Meio ambiente e desenvolvimento sustentável.....	14
3.3. Transformações tecnológicas contemporâneas.....	19
4. MATERIAIS E MÉTODOS.....	21
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	23
5.1. Critério liderança.....	23
5.1.1. Governança corporativa.....	23
5.1.2. Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência.....	27
5.1.3. Avaliação do desempenho da organização.....	31
5.2. Critério estratégias e planos.....	34
5.2.1. Formulação de estratégias.....	34
5.2.2. Implementação de estratégias.....	38
5.3. Critério clientes.....	42
5.3.1. Imagem e conhecimento de mercado.....	42
5.3.2. Relacionamento com os Clientes.....	45
5.4. Critério sociedade.....	48
5.4.1. Responsabilidade socioambiental.....	48
5.4.2. Desenvolvimento social.....	59
5.5. Critério informações e conhecimento.....	62
5.5.1. Informações da organização.....	62
5.5.2. Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional.....	63
5.6. Critério pessoas.....	67
5.6.1. Sistemas de trabalho.....	67
5.6.2. Capacitação e treinamento.....	69
5.6.3. Qualidade de vida.....	71
5.7. Critério processos.....	76

5.7.1. Processos principais do negócio e processos de apoio.....	75
5.7.2. Processos relativos aos fornecedores.....	80
5.7.3. Processos econômico-financeiros.....	82
5.8. Critério resultados.....	85
5.9. Estudo de caso: Sabesp – unidade de negócios norte.....	93
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FNQ Fundação Nacional da Qualidade

MEG Modelo de excelência em gestão

PNQ Prêmio Nacional de Qualidade

GRI Global Reporting Initiative

ISO International Organization for Standardization

PNUMA: Programa Das Nações Unidas Para O Meio Ambiente

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual é depreciado por uma série de problemas de escala global que cascateiam até cada ramificação da sociedade. Dentre esses problemas podemos citar a pobreza e fome, na qual cerca de três bilhões de pessoas vivem com menos de dois dólares e meio por dia e por consequência, mais de vinte mil pessoas morrem por dia devido à fome, ou 7,6 milhões por ano, mais do que na própria segunda guerra mundial no mesmo intervalo de tempo (OXFAN, 2016).

A cada quatro mamíferos, um está em risco de extinção, o cenário das mudanças climáticas tem inúmeros impactos desde a extinção da fauna e flora até o aumento do nível dos oceanos (SACHS, 2002).

Através do tempo, conhecimento e experiência, a humanidade desenvolveu novas maneiras de transformar o mundo ao seu redor, acabando, também, por se transformar nesse processo. A ascensão das sociedades e suas demandas impactaram diretamente o meio ambiente, subsequentemente sofrendo sua retroação (SEIFFERT, 2011).

Após os eventos da revolução industrial a capacidade produtiva foi elevada drasticamente, acabando por também consumir recursos naturais em um ritmo acelerado e gerar poluição também proporcional à sua produção (SILVA, 2006). Em seguida, no cenário pós segunda guerra mundial, a globalização e as novas práticas de gestão fomentaram um ambiente altamente competitivo, na qual a sociedade, clientes e mercados são dinâmicos e exigem não apenas boas intenções, mas resultados de alta performance. (FNQ, 2016).

Do ponto de vista administrativo, o mundo é composto por organizações de diferentes finalidades (1º, 2º e 3º setor) e de diferentes tamanhos, mas possuem em comum uma estrutura de gestão que pode ser direcionada ao bem global e ao desenvolvimento sustentável, de modo a garantir a excelência em múltiplos aspectos além do econômico.

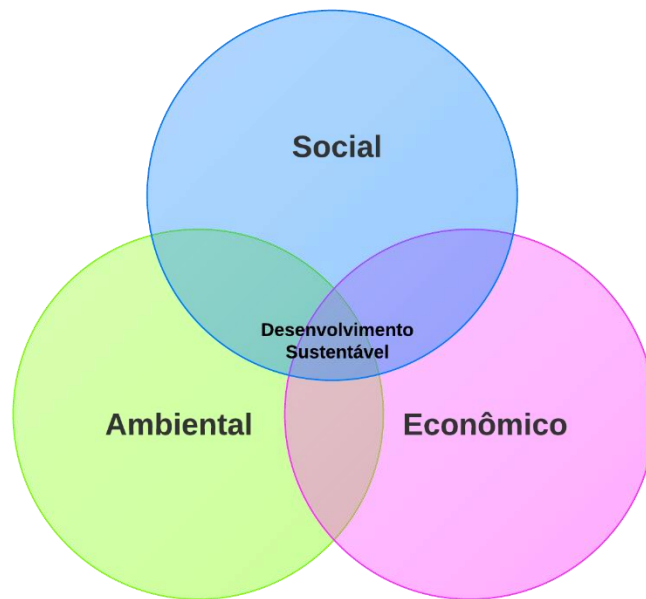


Figura 1: Componentes do Desenvolvimento Sustentável

Fonte: SACHS, 2002.

Referente ao desenvolvimento sustentável (figura 1), a maneira ideal de garantir o avanço do desenvolvimento global humano inclui a conciliação das perspectivas econômica (geração de renda, incremento do PIB) com a perspectiva social (diminuição de desigualdades sociais, assistencialismo, filantropia) e ambiental (preservação do meio ambiente e recursos naturais, consumo consciente, mitigação e compensação de impactos ambientais) (CMMAD, 1991).

No Brasil a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desenvolveu e atualizou o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), que incorpora em um de seus critérios de excelência, sociedade, as questões ambientais e sociais, tendo potencial para direcionar as organizações de diferentes ramos e tamanhos para a geração de valor para a sociedade e para o meio ambiente, através deste estudo pretende-se avaliar a eficiência e eficácia deste critério, bem como sugerir melhorias para potencializar seus resultados e ampliar sua adoção de modo a solucionar problemas de escalas nacionais.

Dos vários desafios presentes na concretização do desenvolvimento sustentável, a sua adaptação ao cotidiano das organizações foi o escolhido para o presente trabalho.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS GERAIS

Avaliar o modelo de excelência em gestão em gerar benefícios econômicos, ambientais e sociais através de sua adoção por organizações, destacando seus pontos fortes e potenciais melhorias em prol de um modelo de gestão pautado no desenvolvimento sustentável.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender e avaliar os critérios do MEG, associando metodologias de gestão e exemplos práticos de organizações.
- Avaliar a consistência dos conceitos do MEG em relação aos resultados econômicos, sociais e ambientais gerados, com base em um caso prático.
- Sintetizar os pontos positivos e eventuais oportunidades de melhoria do MEG como lições aprendidas para uso futuro na criação de um modelo de gestão organizacional inteiramente voltado ao desenvolvimento sustentável.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 O Desenvolvimento Sustentável

De acordo com o *Economic Policy Institute*, em 1965, um presidente de uma empresa ganhava em média 20 vezes mais do que seus demais trabalhadores, em 2015, através de um levantamento da empresa Glassdoor, um CEO ganha em média 204 vezes mais do que seus trabalhadores.

Nesse âmbito, a realidade que as 62 pessoas mais ricas do planeta possuem riqueza equivalente a 50% da população mundial mais pobre não se torna uma surpresa (OXFAN, 2016). De acordo com o levantamento Global 2000 da revista Forbes, as 100 maiores empresas do mundo somadas possuem um faturamento de 9,5 trilhões, valor maior que todos os PIBs nominais de qualquer país, com exceção dos Estados Unidos e China.

Tal valor econômico é um testemunho ao poder que as organizações de forma geral possuem sobre o mundo e, ao mesmo tempo, seu potencial para contribuir para um mundo melhor e mais justo.

Após os eventos da revolução industrial no século XVIII, e sua sucessiva expansão global, o desenvolvimento econômico trouxe consigo grandes consequências para a sociedade e meio ambiente (SILVA, 2006).

Nas décadas de 60 e 70, os primeiros grandes esforços em prol da causa ambiental foram estabelecidos. Especialmente em 1972, com a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), na conferência de Estocolmo e na publicação do livro *Os Limites do Crescimento*, do Clube de Roma (SILVA, 2006).

A este ponto na história, a humanidade passou a compreender parte do impacto de suas ações econômicas e os limites do meio ambiente, porém não possuía uma resposta para a crise em mãos.

A resposta surgiu em 1987, com a publicação *Nosso Futuro em Comum*, pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento através do conceito de essencialmente traduzido no desenvolvimento presente sem o comprometimento das necessidades das futuras gerações.

Conforme o conceito foi maturado, o desenvolvimento sustentável incorporou a intersecção de um desenvolvimento socialmente justo, economicamente plausível e ambientalmente correto (UNSD, 2016).

3.2 O Surgimento Do Modelo De Excelência Em Gestão

Na década de 1980 o governo dos Estados Unidos buscava conceitos, metodologias e ferramentas para servir de resposta ao crescimento da competitividade com as indústrias japonesas. Para tal finalidade, a consultoria McKinsey realizou um estudo buscando pontos em comum em organizações de diferentes setores e que as garantissem diferenciação e sucesso perante as demais (FNQ, 2013).

Os conceitos resultantes desse estudo levaram à criação modelos de gestão e prêmios nacionais pautados no atendimento a critérios relativos a esses conceitos, de modo a incentivar sua adoção pelas organizações do país e assim estarem aptas a competir no novo e dinâmico patamar global.

Segundo FNQ 2016, existem mais de 100 países com modelos de qualidade aplicados à gestão, a maioria se consolida sob a forma de premiação de acordo com seu modelo de referência, dentre as premiações pode-se citar: *Malcolm Baldrige National Quality Award* (EUA), *German National Quality Award* (Alemanha), *Australian Business Excellence Award* (Austrália), *Canada Awards For Excellence* (Canadá), entre outros.

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade utiliza como referência o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) instituído em 1992 pela então denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), atual Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Durante o período de 1992 até o ano 2000, o modelo de excelência em gestão estava pautado no *Malcolm Baldrige National Quality Award*, após esse período, o modelo foi alterado com base no cenário brasileiro.

Entre os anos 2003 a 2013, o modelo foi sucessivamente atualizado incorporando aspectos relativos a sustentabilidade, conduta ética e agilidade, em compasso com as transformações globais (FNQ, 2016).

As similaridades entre organizações consideradas como de excelência, foram traduzidas sob a forma de fundamentos da excelência, de caráter intangível (ideias) e, portanto, imensuráveis e difíceis de serem colocadas em prática nas organizações.

Levando em conta esse ponto, a FNQ adaptou os fundamentos da excelência em critérios de excelência, de tal modo que possam ser mensurados sob a forma de requisitos, conforme ilustra a figura 2.

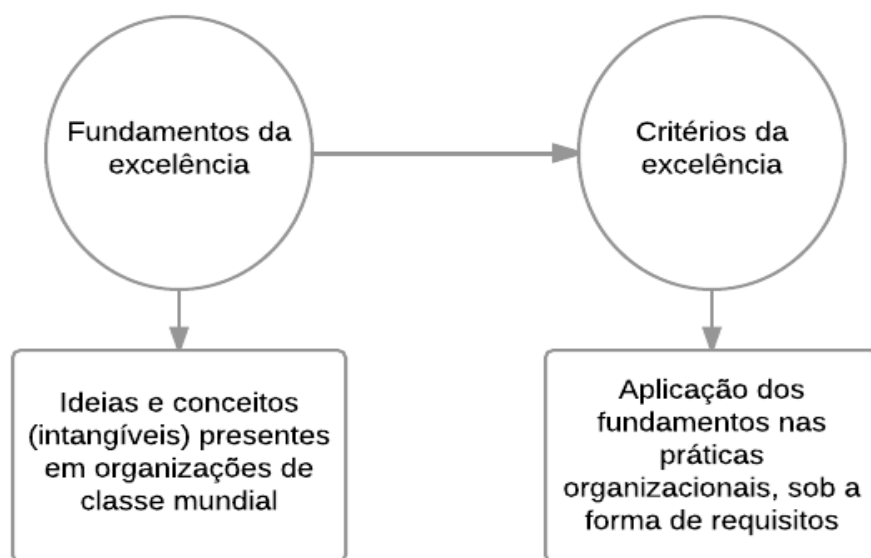


Figura 2: Relação entre fundamentos e critérios da excelência

Fonte: Elaborado pelo autor com base em FNQ 2016

Os 13 fundamentos da excelência utilizado pelo MEG estão representados no Quadro 1 a seguir:

Pensamento Sistêmico	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
Atuação em rede	Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
Aprendizado organizacional	Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.

Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
Agilidade	Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
Liderança transformadora	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
Olhar para o futuro	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
Conhecimento sobre clientes e mercados	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
Responsabilidade social	Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
Valorização das pessoas e da cultura	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
Decisões fundamentadas	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
Orientação por processos	Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
Geração de valor	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas

Quadro 1: Fundamentos da Excelência

Fonte: FNQ 2016

Os critérios da excelência, elaborados com base nos fundamentos da excelência estão representados no Quadro 2, a seguir:

Liderança	Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.
Estratégias e Planos	Esse critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.
Clientes	Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.
Sociedade	Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.
Informações e Conhecimento	Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.
Pessoas	Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.
Processos	Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
Resultados	Esse Critério aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

Quadro 2: Critérios da Excelência

Fonte: FNQ 2016

Os critérios são aplicados sob a forma sistêmica, o modelo de excelência em gestão em si utiliza como alicerce um ciclo PDCL (*plan, do, check, learn*), na qual a etapa de planejamento (*plan*) aplica diretamente os critérios de liderança, clientes e sociedade, estratégias e planos. Em seguida, a execução do planejamento (etapa *do*) ocorre através de pessoas e processos, gerando resultados que são analisados (etapa *check* ou checagem) e servem como base para o aprendizado organizacional (etapa *learn* ou aprender), assim como mostra a figura 3.

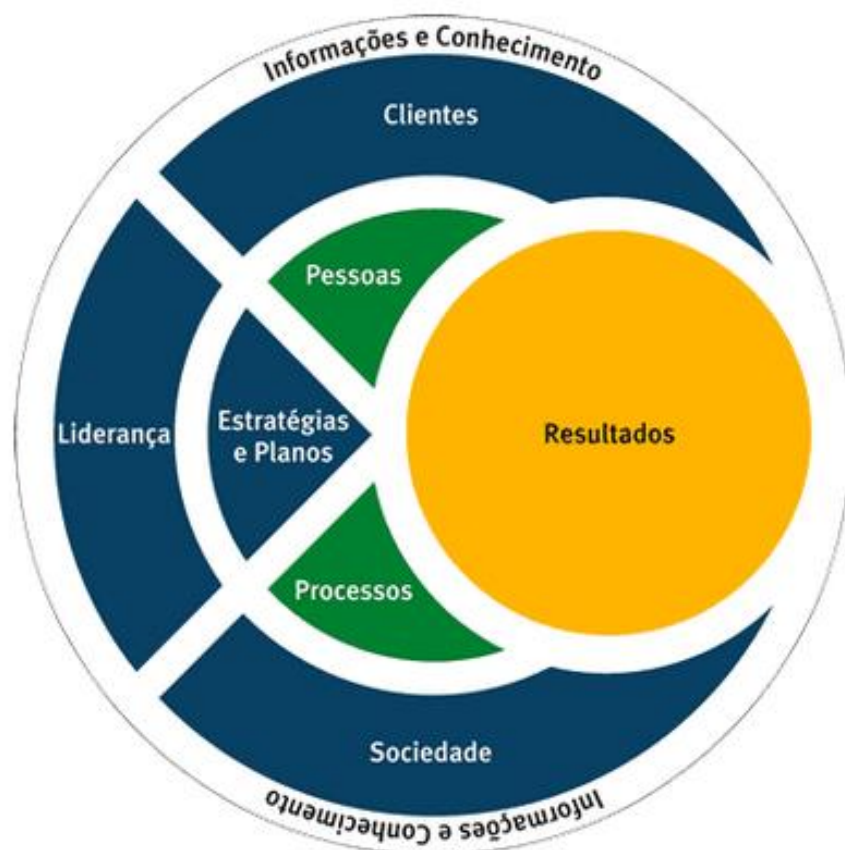


Figura 3: Modelo de Excelência em Gestão

Fonte: FNQ 2016

Em um nível maior de detalhe o MEG deve também seguir o diagrama de gestão ilustrado na figura 4, que elucida, além do ciclo PDCL, um ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) para cada prática executada dentro de cada critério, de modo a evidenciar a aplicação sistêmica de cada prática, incluindo sua checagem e ações de melhoria (FNQ, 2013).

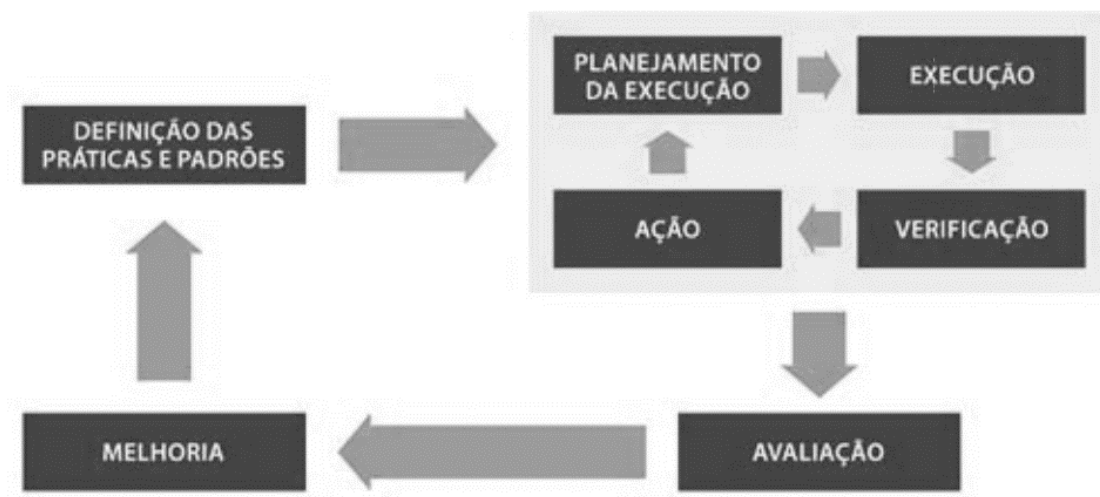


Figura 4: Diagrama de gestão do MEG

Fonte: FNQ 2013

3.3 Fenômenos contemporâneos de transformação econômica

Do nascimento da humanidade até o ano 2003, a humanidade criou o equivalente a 5 exabytes de informação, hoje, essa mesma quantidade de dados é criada a cada dois dias.

A abundância de informações que temos hoje se deve a um fenômeno de conhecido como *internet of things* (IoT - “internet das coisas”), referente à revolução tecnológica que possibilitou uma infinidade de aparelhos eletrônicos (celulares, tablets, computadores, entre outros) estarem simultaneamente conectados e a um preço acessível (SWAN, 2012).

No ano de 2008 a quantidade de aparelhos integrando a IoT superou a população mundial, estima-se que em 2020 haverá em torno de 50 bilhões de aparelhos integrando a rede.

A consequência de tamanha quantidade de aparelhos sendo utilizados implica em outro fenômeno, relativo à geração massiva de dados, conhecido como *big data*. A tamanha disponibilidade de dados prevê possibilidades ilimitadas para organizações ao trazer mais acurácia e qualidade ao processo decisório em qualquer área da organização.

A escala de aparelhos e dados gerados cria um desafio para a análise e transformação de tantas informações em valor econômico, social ou ambiental.

Uma pesquisa conduzida pela empresa SAS estima que, apenas no Reino Unido, o potencial dos ganhos de eficiência está avaliado em mais de \$88 bilhões de dólares. As aplicações para a sociedade, podem tomar a forma de modelos preditivos de doenças, tendo em vista que a prevenção tende a ser mais barata e poderosa do que o tratamento.

Data science e *analytics* podem também ser aplicados para benefícios ambientais, como modelos preditivos de falhas no abastecimento de água, geração de energia solar ou eólica, além de métodos avançados na determinação de demanda de produtos e subsequente redução de perdas.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Para atingir os objetivos estipulados, o presente trabalho realizou a interpretação dos principais pontos de cada critério do MEG, junto às análises que conectam seus requisitos à sua importância às organizações, metodologias e mecanismos que possibilitam seu atendimento e exemplos de organizações que ilustrem sua aplicação, assim como ilustra a figura 5.

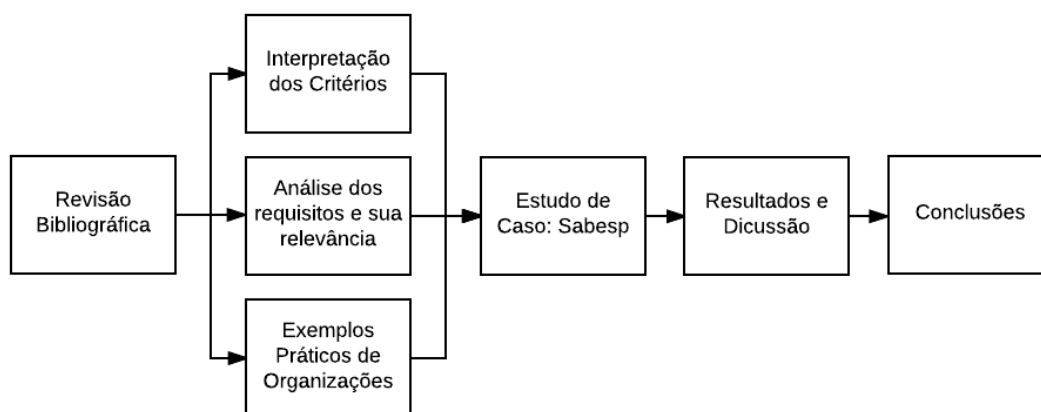


Figura 5: Estrutura metodológica do presente trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, a base conceitual do modelo foi colocada à prova através de um estudo de caso de uma organização premiada pela FNQ. A organização em questão foi a Sabesp, unidade norte, em vista de suas sucessivas menções ao PNQ desde 2009, até seu auge em 2013 ao ser vencedora do PNQ, seguido pelo seu decaimento durante os eventos da crise hídrica entre 2014 e 2015.

A avaliação e descrição do modelo de excelência em gestão utilizou como preceito metodológico a pesquisa descritiva e foi realizada através de revisão bibliográfica dos conceitos e definições chaves do modelo de excelência em gestão, da administração, do desenvolvimento sustentável, da responsabilidade social, entre outros.

As bases de dados consultadas incluem, primariamente, a série de cadernos da excelência da FNQ para cada critério do MEG, além de autores específicos para cada tema, normas técnicas e corpos de conhecimento internacionais.

O estudo de caso tomou como base metodológica a pesquisa exploratória, sendo executado através da revisão da bibliografia sobre a organização escolhida, disponível, sobretudo, em seu relatório de premiação intitulado “Relatório da Gestão Sabesp 2013”, sobretudo em seu relatório de gestão, e complementada com opinião de pessoas que nela trabalharam.

Por fim, as discussões e conclusões foram realizadas com base na pesquisa explanatória ao conectar os elementos do modelo de excelência em gestão com o estudo de caso.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Critério Liderança

A liderança é definida pelo MEG em termos dos representantes da organização, avaliando como a organização organiza sua estrutura de governança junto à maneira pela qual a liderança é exercida em todos os níveis da organização.

5.1.1 Governança Corporativa

A governança corporativa inclui em seu escopo os processos gerenciais relativos à avaliação e controle da organização e, em especial, de sua alta direção, incluindo seu planejamento de sucessão, auditorias internas e externas.

Somam-se ainda as questões relacionadas ao processo de aprovação de objetivos estratégicos, compensações à direção, gestão de riscos e divulgação de informações financeiras.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) trata especificamente desse tema, sua metodologia está ilustrada a seguir na figura 6:

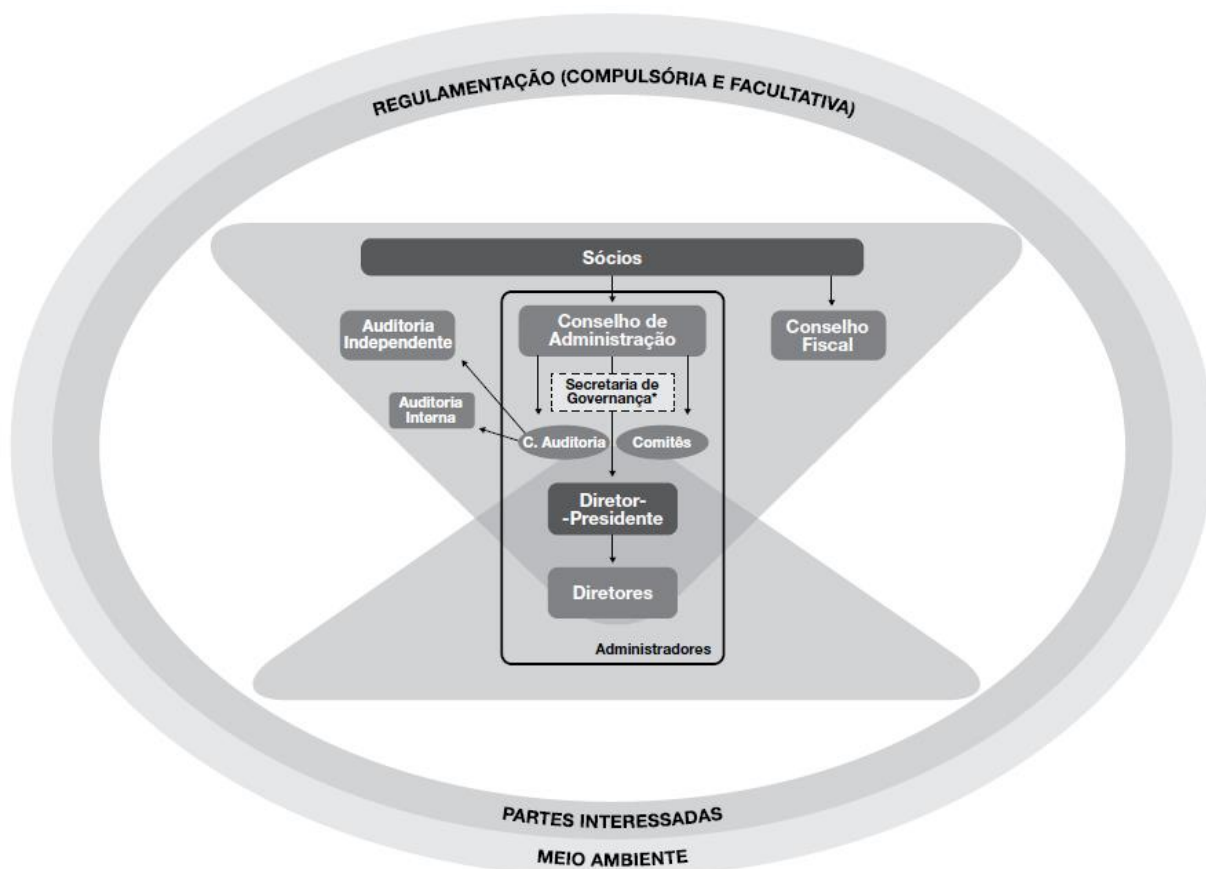


Figura 6: Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa

Fonte: IBGC 2015

a) Equidade entre Sócios, Mantenedores ou Instituidores e Proteção dos Direitos

O primeiro subtema de Governança Corporativa avalia como a organização define as responsabilidades e atribuições dos acionistas, proprietários, conselhos de administração bem como a seu presidente e diretores (FNQ, 2013).

A definição das responsabilidades deve ser feita em base formal, como estatutos ou políticas da organização e deve adicionar também as principais diretrizes da organização: sua missão, visão e valores e demais políticas pertinentes.

b) Conduta e Comportamento Ético

O presente avalia como a organização define o que é uma conduta ética para suas atividades e como são colocados mecanismos para sustentar tais ideias (FNQ, 2013).

De acordo com IBGC 2015, é uma prática comum a formalização da conduta ética sob a forma de um código de ética ou código de conduta, que deve ser devidamente disponibilizado para os membros da organização e seus parceiros relevantes.

Na Suzano papel e celulose, o código de ética é expresso pela figura 7:

1. Governança corporativa Nossas empresas são gerenciadas de forma profissional, de acordo com os princípios organizacionais do Grupo Suzano e da boa Governança Corporativa, com o objetivo de aumentar o valor de cada empresa, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perpetuidade.	4. Transparência Nossos relacionamentos são conduzidos de maneira clara e verdadeira.
2. Integridade Desenvolvemos nossas atividades de forma correta e honesta, preservando e fortalecendo, dessa forma, nossos princípios morais e éticos. Inclui padrões de abstenção de troca de informações que possam afetar a livre concorrência.	5. Valorização profissional Buscamos a criação de um ambiente de trabalho sadio, que estimule o desenvolvimento das pessoas e o reconhecimento pelo desempenho alcançado.
3. Igualdade Tratamos com respeito, dignidade e atenção todos aqueles com quem nos relacionamos dentro ou fora do Grupo Suzano. Inclui padrão de transparência e agilidade com partes interessada e para honrar compromissos com estas.	6. Desenvolvimento sustentável Nossas decisões buscam a eficiência econômica, baseando nossas ações no equilíbrio entre aspectos financeiros, sociais e ambientais.

Figura 7: Código de Ética na Suzano Papel e Celulose

Fonte: FNQ, Relatório da Gestão Suzano, 2008

Além do código de ética, a Suzano conta também com ouvidorias internas e externas para receber anonimamente informações sobre desvios de ética, colaboradores designados por localidade para tratar de questões e subcomitês voltados às questões éticas da organização.

c) Riscos Empresariais

No que concerne a gestão de uma organização, a mera gestão feita no presente não é suficiente, na medida em que eventos futuros podem comprometer a permanência da organização no mercado, e deste cenário surge a necessidade de se gerenciarem os riscos de uma organização.

Riscos são definidos pela norma NBR ISO 31000 como o efeito da incerteza nos objetivos, o termo efeito se refere a um desvio no esperado, incerteza se refere à natureza probabilística de um risco ambos em torno de um objetivo.

No presente subtema consideram-se os riscos que afetam a organização como um todo, tendo em mente a combinação de sua probabilidade e impacto que podem gerar.

Segundo COSO 2015, os riscos empresariais podem classificados em:

- Estratégicos: afetam o alcance de objetivos estratégicos ou a implantação de estratégias
- Operacionais: afetam a utilização eficaz e eficiente dos recursos
- Comunicação: referem-se à confiabilidade de relatórios disponibilizados.
- Conformidade: associado ao cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

A Suzano papel e celulose utiliza a metodologia COSO(do inglês, *Committee of Sponsoring Organizations - Integrated Framework* ou Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada), ilustrada na figura 8.



Figura 8: Metodologia COSO

Fonte: COSO 2007

d) Tomada, Comunicação e Implementação de Decisões

O processo decisório é não só essencial a qualquer organização como também significativo à governança corporativa. Os mecanismos utilizados pela organização para tomar e difundir as decisões que geram grandes impactos na organização são o objeto de avaliação do presente subtema, junto às provisões feitas para sua implementação.

Para FNQ 2013, o fluxo decisório leva em conta o público envolvido, com suas áreas, cargos e responsabilidades. Comumente as decisões são tomadas em uma série de reuniões que definem e refinam o curso de ação a ser tomado.

Uma vez tomada a decisão, a organização deve então prover a comunicação da decisão adequando sua mensagem para os públicos de interesse afetados por tal decisão e em seguida definir a estrutura organizacional que a implementará.

Como exemplo, na Suzano papel e celulose, as decisões são tomadas através de dois sistemas colegiados integrados: o sistema de reuniões hierárquicas de alinhamento (por cargo) e o sistema de reuniões dos comitês transversais (temáticos).

e) Comunicação de Fatos Relevantes

Fatos relevantes abrangem tanto as principais decisões da organização como também eventos dentro da organização que possam afetar de maneira significativa a sociedade ou suas demais partes interessadas.

Cabe a organização definir que tipo de fato deve ser considerado como relevante e criar meios para atingir de forma eficaz seus públicos de interesse (FNQ, 2013).

Como exemplo prático, a Suzano utiliza a instrução nº 358 da Comissão de Valor Imobiliário para definir o que é tido como relevante – decisões realizadas por acionistas ou órgãos administrativos da organização que possam influir sobre seu negócio.

Em seguida, os fatos relevantes são encaminhados à responsabilidade do diretor de relações com investidores e divulgados à CVM, Bovespa, jornais, portal do investidor e diário oficial (FNQ, 2008).

f) Prestação de Contas

A prestação de contas refere-se aos esforços de transparência e separação de interesses da organização, junto à disponibilização de informações sobre ações e finanças.

As estruturas, mecanismos e atores envolvidos na prestação de contas são o objeto de estudo do subtema prestação de contas.

Para exemplificar sua aplicação, a Suzano presta contas através de seu relatório de administração (trimestral e anual), seu relatório de sustentabilidade (pautado nas práticas do GRI - do inglês, *global reporting initiative*) e através dos canais Suzano Responde, email alerta e fale com o relacionamento com investidores.

5.1.2 Exercício da Liderança e Promoção da Cultura da Excelência

O exercício da liderança leva em conta a estruturação das práticas de gestão e criação das condições críticas à busca da excelência.

As ações de mobilização das partes interessadas relevantes, sejam elas internas ou externas, a liderança como força de integração e evolução da cultura organizacional junto

aos esforços de investigação de boas práticas e aprendizado organizacional são os objetos investigados pelo presente tema (FNQ, 2013).

a) Interação, Alinhamento e Mobilização das Partes Interessadas

Na concretização da visão da organização, a mobilização da força de trabalho, dos acionistas e das demais partes interessadas são fatores críticos de sucesso.

O corpo de liderança de uma organização tem papel crucial como elemento integrador, que engaja e conduz os públicos de interesse no alcance dos objetivos da organização, bem como conduz a performance da organização em momento de crise ou mudança.

A atuação da liderança na interação, concitação de expectativas e engajamento de partes interessadas são o ponto focal deste subtema.

b) Mudanças Culturais

A cultura organizacional é um fator decisivo no alcance dos objetivos da organização – para que a visão possa ser concretizada, a cultura deve estar em harmonia com as estratégias da organização.

De acordo com FNQ 2013, as mudanças em uma cultura organizacional são esforços de médio e longo prazo, na medida em que necessitam de períodos razoáveis de tempo atrelados a constância de propósitos.

A busca da excelência pelas organizações acaba em um eterno processo de mudança, ao qual a cultura deve acompanhar, sendo devidamente guiada pela liderança.

Os esforços da organização em desenvolver ações simbólicas, exemplares, mudanças estruturais ou gerenciais acopladas ao envolvimento de pessoas são os pilares que determinam a avaliação do presente subtema (FNQ, 2013).

c) Comunicação dos Valores e Princípios Organizacionais

As declarações de missão, visão e valores são raramente o suficiente para garantir a transmissão dos princípios organizacionais. A comunicação dos valores e princípios organizacionais influi nas condutas individuais e logo no desempenho geral da organização.

Para FNQ 2013, no que tange a liderança, a comunicação é tida como uma tarefa básica e para seu sucesso deve seguir alguns preceitos básicos:

- Clareza no propósito da comunicação
- Clareza na mensagem e na razão da comunicação
- Adequação ao público alvo
- Oportunidades da plateia para discutir a mensagem

Somadas às práticas acima, o uso de ações como comunicação é também uma ferramenta poderosa, na medida em que “ser o exemplo” transmite uma mensagem de maneira não intrusiva e paralelamente desbrava potenciais inseguranças sobre o tema da mensagem.

Os mecanismos e práticas executadas pela organização para comunicar seus princípios organizacionais de maneira clara, concisa e adequada a seu público de interesse perfazem os elementos investigados pelo presente subtema (FNQ, 2013).

d) Avaliação e Desenvolvimento de Líderes

A maneira pela qual a organização identifica e desenvolve seus potenciais líderes afeta diretamente a qualidade de seu corpo de liderança, que por sua vez é um fator crítico de sucesso para o alcance dos objetivos da organização.

Na mesma medida, cada organização opera em um ecossistema único, e por essa razão deve definir um estilo de liderança alinhado aos desafios que enfrenta ou enfrentará (COLLINS, 2013).

Após a definição do que se é esperado de um líder da organização, entra em questão a sistemática estabelecida pela organização para avaliar os resultados dos líderes e seus programas de desenvolvimento para líderes e potenciais líderes – todos esses esforços são o foco do presente subtema (FNQ, 2013).

e) Estabelecimento e Verificação de Cumprimento de Padrões de Trabalho

De maneira similar aos processos operacionais, os processos gerenciais de uma organização devem ser executados respeitando-se um corpo de boas práticas, fundamentos e regras de modo a aumentar a confiabilidade, diminuir a variabilidade e proteger o conhecimento envolvido nos processos gerenciais.

A execução dos planos recai sobre a liderança da organização, que a realizará por meio de pessoas e processos. Com isso em mente, é dever da liderança estruturar os processos gerenciais incorporando práticas e diretrizes que catalisem a concretização da visão da organização.

Os esforços da organização em estabelecer preceitos metodológicos para seus processos gerenciais, bem como a verificação de seu cumprimento são o objeto de estudo do presente subtema (FNQ, 2013).

A figura 4 representa o conceito do presente subtema na forma do diagrama de gestão proposto pelo MEG.

f) Aprendizado e Inovação

Complementar ao estabelecimento de padrões de trabalho, são os mecanismos colocados em prática pela organização para extrair aprendizados e inovações dos padrões de trabalho.

O aprendizado organizacional é uma fonte de ativos intangíveis na forma de conhecimentos e experiência, que junto à inovação são propulsores de diferenciais competitivos.

Para FNQ 2013, as ações da organização em estabelecer práticas que mensurem, questionem e extraiam aprendizados dos padrões de trabalho são o foco do presente subtema.

g) Investigação de Boas Práticas de Gestão

Tomando o aprendizado organizacional como uma fonte interna de ativos intangíveis, a investigação de boas práticas atua com papel complementar, através da geração de conhecimentos por uma fonte externa.

A maneira pela qual a organização seleciona instituições comparativas para seu desempenho e estrutura seu processo de investigação de boas práticas é o foco do presente subtema (FNQ, 2013).

A prática de *benchmarking* devidamente estruturada conduz à melhoria contínua dos processos da organização em relação a si própria e a seus competidores.

A Figura 9 ilustra uma metodologia de benchmarking desenvolvida pela FNQ:

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Planejar	Coletar	Analisar	Adaptar	Melhorar
Definir objeto e equipe do estudo	Definir métodos de coleta	Identificar diferenciais	Adequar práticas	Implementar planos de melhoria
Entender objeto do estudo	Coletar dados	Determinar causas dos diferenciais	Comunicar resultados e obter aceite	Monitorar resultados dos planos
Selecionar organizações parceiras	Registrar conclusões	Projetar o desempenho futuro	Definir metas e planos	Reavaliar metas

Figura 9: Metodologia genérica de benchmarking

Fonte: FNQ: Relatório do Comitê Temático, 2005

5.1.3 Análise do Desempenho da Organização

O último tema do critério liderança, foco sua base conceitual na liderança exercida a nível organizacional, isto é, como a organização cria insumos para liderar os mercados em que atua.

a) Identificação das Necessidades de Referenciais Comparativos

O primeiro passo para a avaliação do desempenho organizacional é o estabelecimento das necessidades de referenciais comparativos.

A organização deve selecionar quais são as necessidades chave de referenciais comparativos, levando em conta o caráter único de suas atividades e de objetivos de longo prazo.

Conforme necessário, a organização deve priorizar quais métricas devem ser comparadas, de modo a não desperdiçar energia e recursos na obtenção de indicadores que pouco contribuirão na análise de sua performance.

Os esforços da organização em estipular as necessidades de referenciais comparativos, definir o método e a viabilidade da comparação são as evidências utilizadas para avaliar este subtema (FNQ, 2013).

Adicionalmente, a organização deve se atentar à maneira pela qual as informações comparativas são obtidas, tendo em vista a criticidade de seu processo que será comparado.

A figura 10 ilustra os mecanismos de obtenção de informações comparativas de acordo com o grau de esforço e confiabilidade:

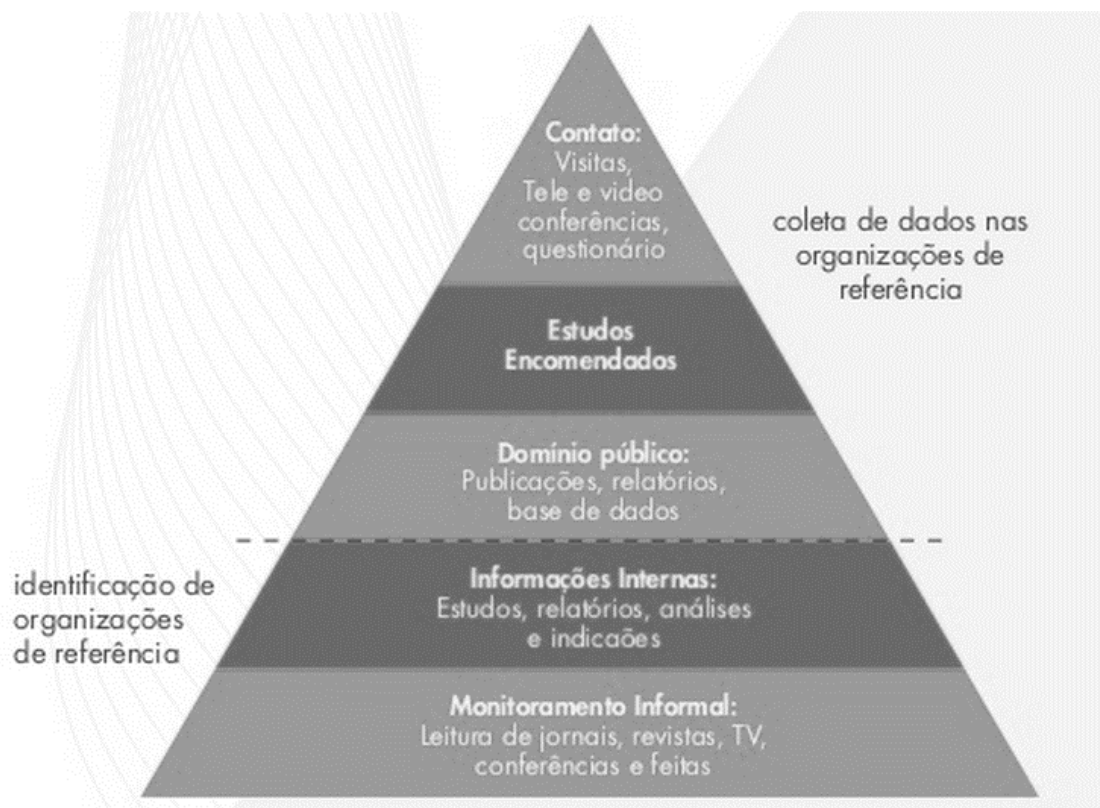


Figura 10: Mecanismos de obtenção de informações comparativas

Fonte: FNQ 2013

b) Avaliação do Desempenho Operacional e Estratégico da Organização

Uma vez identificadas e obtidas as informações comparativas, entra em foco o processo pelo qual o desempenho operacional e estratégico da organização é comparado e analisado, tendo em vista os produtos gerados por esses esforços, tais como conclusões ou decisões.

Os esforços da organização em estruturar análises e elaborar estudos pautados nas informações comparativas são as evidências que avaliam esse subtema (FNQ, 2013).

c) Comunicação das Decisões

Após a análise do desempenho, as conclusões e decisões resultantes devem ser comunicadas aos públicos de interesse.

Somado a esses esforços, a organização deve também realizar a implantação das decisões resultantes da análise.

Os esforços despendidos pela organização em disseminar as conclusões e decisões do processo de análise para seus públicos de interesse, internos ou externos são o objeto chama para este subtema (FNQ, 2013).

d) Acompanhamento da Implementação das Decisões

A materialização das decisões tomadas devem ser registradas e acompanhadas, de modo a garantir sua integração com os planos de ação da organização e sua evolução.

A maneira pela qual a organização estrutura processos para acompanhar a implementação das decisões relativas à avaliação de desempenho é o objeto de estudo para o presente subtema (FNQ, 2013).

5.2 Critério Estratégias e Planos

As estratégias representam o caminho escolhido pela organização para atingir seus objetivos de longo prazo. A estratégia é também transcendental as áreas da organização, sendo incorporada em cada plano e ação que a organização realiza e realizará no futuro.

A universidade de Harvard conduziu um projeto de pesquisa que acompanhou mais de 200 práticas de gestão em 160 organizações ao longo de um período de 10 anos.

O estudo, conhecido como projeto *evergreen*, concluiu que o sucesso das organizações estava centrado em 4 principais fatores: cultura, estrutura, execução e estratégia (HBR, 2003).

Estratégia como um campo de conhecimento da administração possui amplas interações com todas as áreas do negócio – até mesmo algumas que não existem no presente, no modelo de excelência em gestão ele é a tradução do fundamento Visão de Futuro.

O critério estratégias e planos está dividido em dois principais temas: Formulação de Estratégias e Implementação das Estratégias.

5.2.1 Formulação de Estratégias

A formulação de estratégias é intrinsicamente uma questão de planejamento e aborda os esforços da organização em analisar informações sobre ambiente interno em que atua e o ambiente externo à qual está sujeita, servindo de base para a definição de estratégias para concretizar a visão da organização, suportadas por um modelo de negócio.

a) Análise do Macroambiente e Características do Setor

Dentro da gama de ações da formulação de estratégias, essa subtema investiga questões holísticas que influem sobre a organização, como o cenários e tendências econômicas, tecnológicas, sociais, ecológicas e político-legais que atuam no presente e continuarão a atuar no futuro, assim como mostra a figura 11:

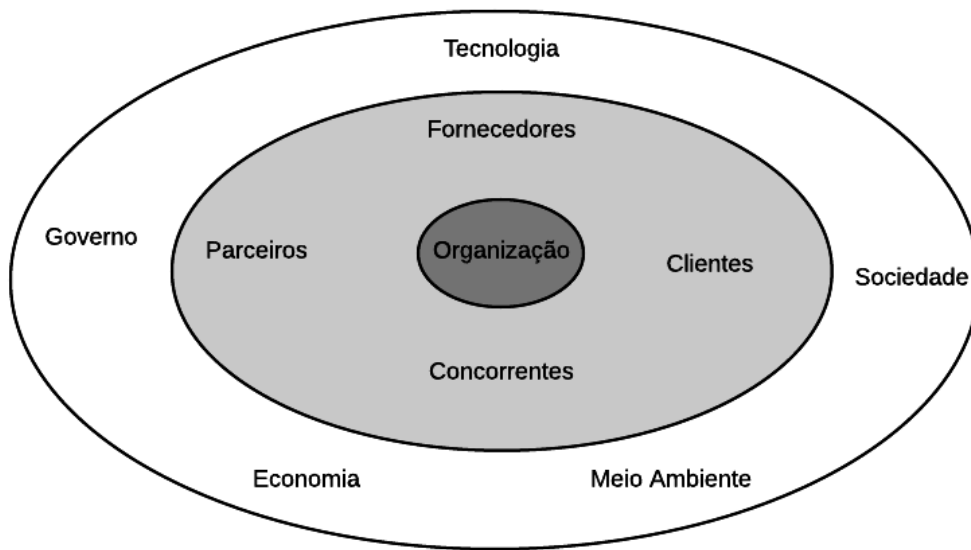


Figura 11: Principais componentes do macro e microambiente

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato 2014.

O objetivo chave desse subtema é adquirir o entendimento das forças que atuam no setor na qual a organização está inserida, bem como compreender quais direções esta tomará no futuro.

Para aplicação prática, algumas ferramentas como 5 forças de Porter (figura 12) e análise do macroambiente podem ser utilizadas, na medida em que permitem entender o contexto do setor na qual a organização está inserida.



Figura 12: O modelo de 5 forças de Porter

Fonte: Adaptado de PORTER 1986

b) Análise do Mercado de Atuação

Uma vez feito o exercício de olhar holisticamente para o setor de atuação e compreender seus fatores que o governam, o subtema análise de mercado de atuação torna-se complementar, buscando compreender o mercado de atuação da organização.

A análise do mercado possui como grande diferencial a possibilidade da organização influenciar o mercado de atuação em que está contida. Nesse contexto, esse subtema aborda não apenas a influência que a organização está sujeita, como também a capacidade da organização de influir em seu microambiente.

c) Análise do Ambiente Interno

Uma vez compreendido o setor e o mercado na qual a organização atua, entra em cena o papel crucial da análise interna, buscando reconhecer os recursos, competências e melhorias a serem feitas na organização para a concretização de sua visão.

A análise interna busca identificar os fatores que contribuem ou dificultam a performance da organização em torno de sua visão.

Para concretizar esse subtema, algumas ferramentas como a análise SWOT podem ser aplicadas, assim como mostra a figura 13.

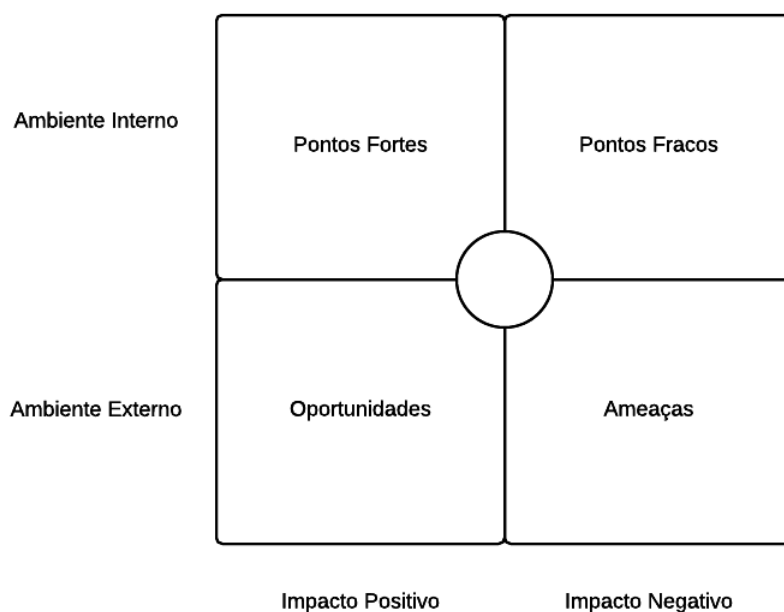


Figura 13: Matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*)

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Chiavenato 2009.

d) Definição de Estratégias

Com o entendimento do posicionamento atual da organização, seus anseios para o futuro e as forças atuantes ao longo do caminho, resta à organização levantar e escolher os caminhos para a concretização de sua visão – o encaixe perfeito para a definição de estratégias.

De acordo com FNQ 2013, este subtema orienta à organização ao processo de conceber opções e selecionar as estratégias mais rentáveis para serem colocadas em prática.

Como exemplo prático, a Suzano define suas estratégias em seu ciclo de planejamento estratégico, ilustrado na figura 14:

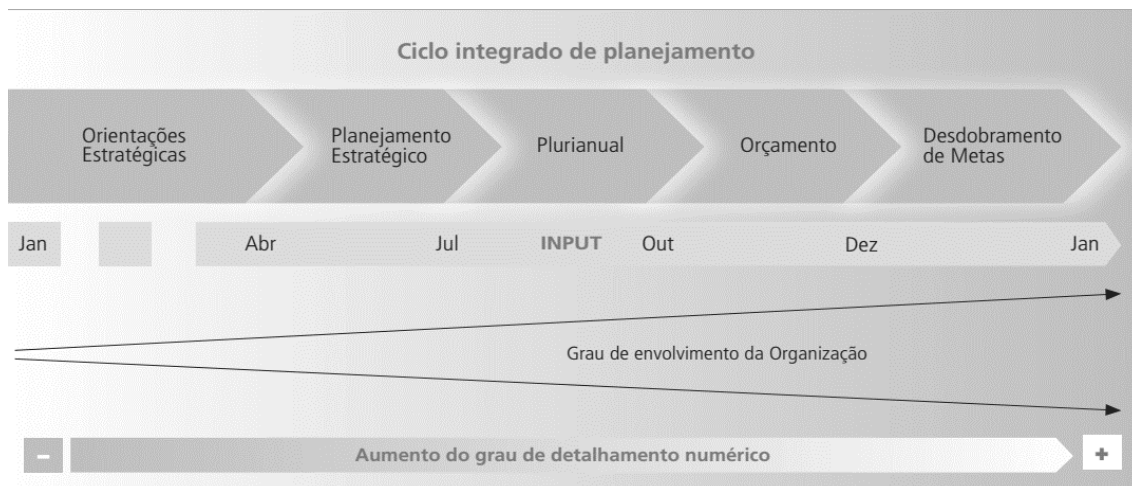


Figura 14: Ciclo de planejamento estratégico da Suzano

Fonte: FNQ 2008

e) Avaliação do Modelo de Negócio

Para finalizar o tema de formulação de estratégias, a análise do modelo de negócio busca refletir o impacto das estratégias formuladas na criação de um novo modelo de negócio.

As organizações existem para cumprir seus propósitos expressos em sua missão, visão e valores e sua estrutura é na realidade a consequência de tais anseios – e não o contrário.

Alterações no planejamento estratégico de uma organização por vezes acabam em alterações em sua estrutura ou outros componentes de seu modelo de negócio, tal pela frase “*structure follows strategy*” (A estrutura segue a estratégia).

5.2.2 Implementação de Estratégias

Para Porter (1986), as falhas na gestão estratégica de uma organização são difíceis de serem discriminadas entre falhas no planejamento ou falhas na implementação, pois ambos se confundem na prática.

A implementação de estratégias se diferencia do planejamento pelo fato de ser um esforço contínuo, com grande enfoque na tradução, controle, comunicação e monitoramento de estratégias em pacotes de trabalho e metas de curto, médio e longo prazo.

a) Definição dos Indicadores para Avaliação das Estratégias

O primeiro subtema traz o enfoque para as ações da organização em estabelecer métricas que permitam medir o alcance de seus objetivos em torno de suas atividades cotidianas.

Este subtema serve como base para todos os esforços associados aos planos de ação, monitoramento e controle da implementação de estratégias.

Para Mintzberg 2004, os indicadores devem representar tanto os ganhos de curto e longo prazo com um enfoque de efetividade – indicadores em excesso desperdiçam a energia da organização e indicadores em falta impedem a mensuração completa.

b) Estabelecimento de Metas de Curto e Longo Prazo

Com os indicadores chave e clareza dos objetivos que a organização deve atender, as estratégias são então quebradas em metas de curto e longo prazo, sendo que tais metas de performance estão intrinsicamente associadas aos resultados dos indicadores escolhidos.

c) Definição dos Planos de Ação

As metas e indicadores denotam objetivos que a organização deve buscar, mas para cada objetivo existem múltiplas maneiras de alcança-los.

O subtema definição dos planos de ação trata da abordagem que a organização realiza para elaborar planos de ação que concretizem seus objetivos estratégicos, tendo em vista o desdobramento das metas em ações, a maneira pela qual o planejamento é concebido e a alocação de recursos para sua completude.

d) Comunicação de Estratégias, Metas e Planos de Ação

O engajamento dos públicos de interesse é vital para o sucesso da implementação estratégica, compreendendo desde o entendimento, alinhamento de expectativas e colaboração que serão necessárias na concepção da estratégia em resultados.

Segundo Chiavenato (2009), um dos grandes desafios da gestão estratégica é traduzir a complexidade de suas estratégias de maneira que cada colaborador ou público de interesse consiga desempenhar suas funções em torno dela.

Nesse âmbito, o subtema comunicação de estratégias evidencia os esforços da organização em traduzir e comunicar suas estratégias e planos de implementação para cada público de interesse, desde seus colaboradores, fornecedores, acionistas e até mesmo à sociedade em geral.

Os pesquisadores Robert Kaplan e David Norton fizeram grandes contribuições no que tange a gestão estratégica, dentre elas, os mapas estratégicos, que permitem à organização cascatear suas estratégias em torno de suas áreas de negócio, assim como exemplifica a figura 15:

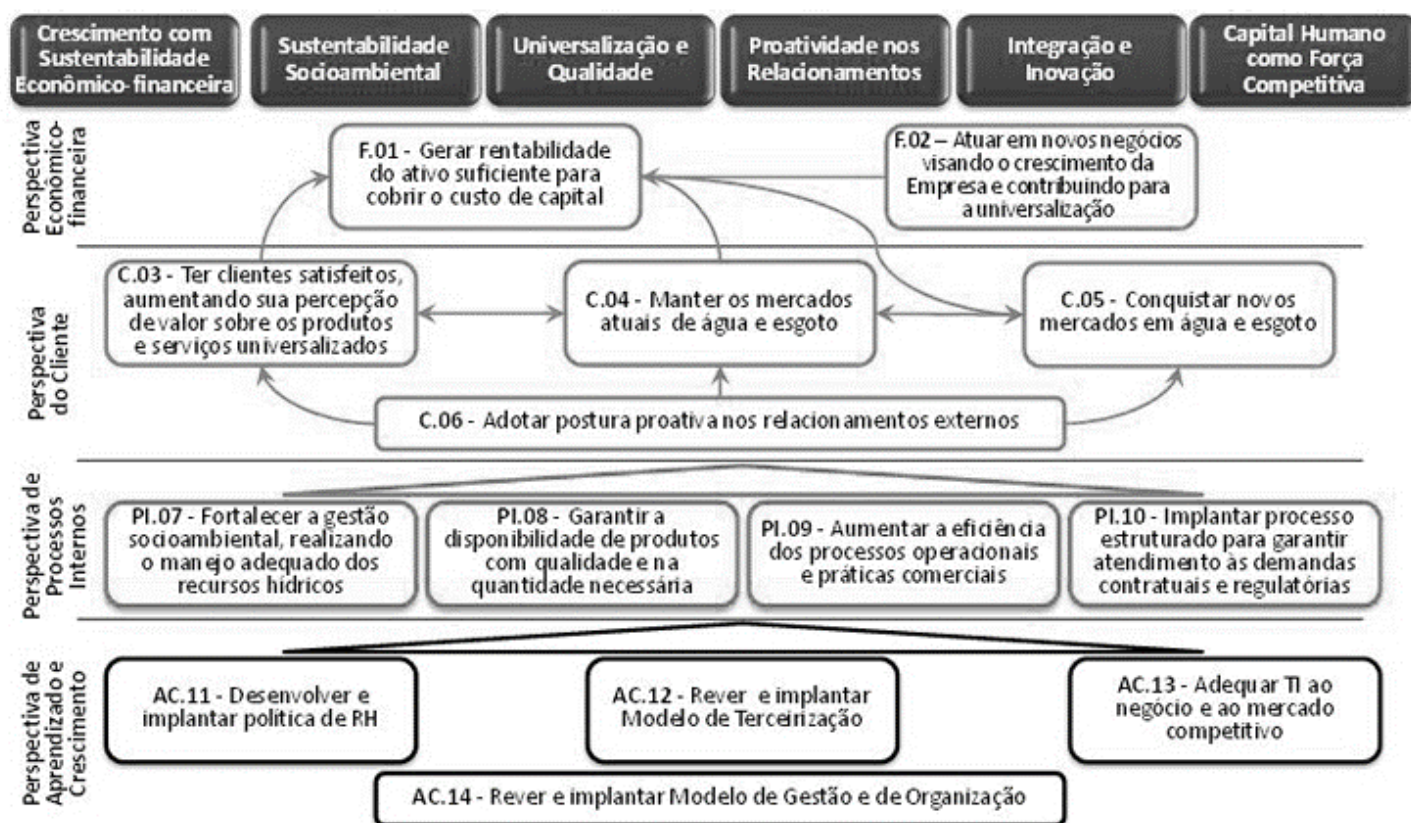


Figura 15: Mapa Estratégico da Sabesp
Fonte: Sabesp: Relação com Investidores

e) Monitoramento da Implementação dos Planos de Ação

Ainda que as estratégias tenham sido cascateadas e comunicadas, monitorar as mudanças no ambiente e responder de maneira adequada é um fator essencial para o sucesso na implementação de estratégias (CHIAVENATO, 2009).

O presente subtema coloca em foco a estrutura propiciada pela organização para monitorar a evolução da implementação das estratégias e responder às mudanças ocorridas no ambiente de atuação.

A ferramenta *balanced scorecard*, desenvolvida por Kaplan e Norton (1997), foi criada com o intuito de facilitar a mensuração da implementação de estratégias, mas ao combinar métricas e planos de ação em torno de perspectivas chave a qualquer organização (financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento) tornou-se uma metodologia de gestão, ao invés de uma mera ferramenta.

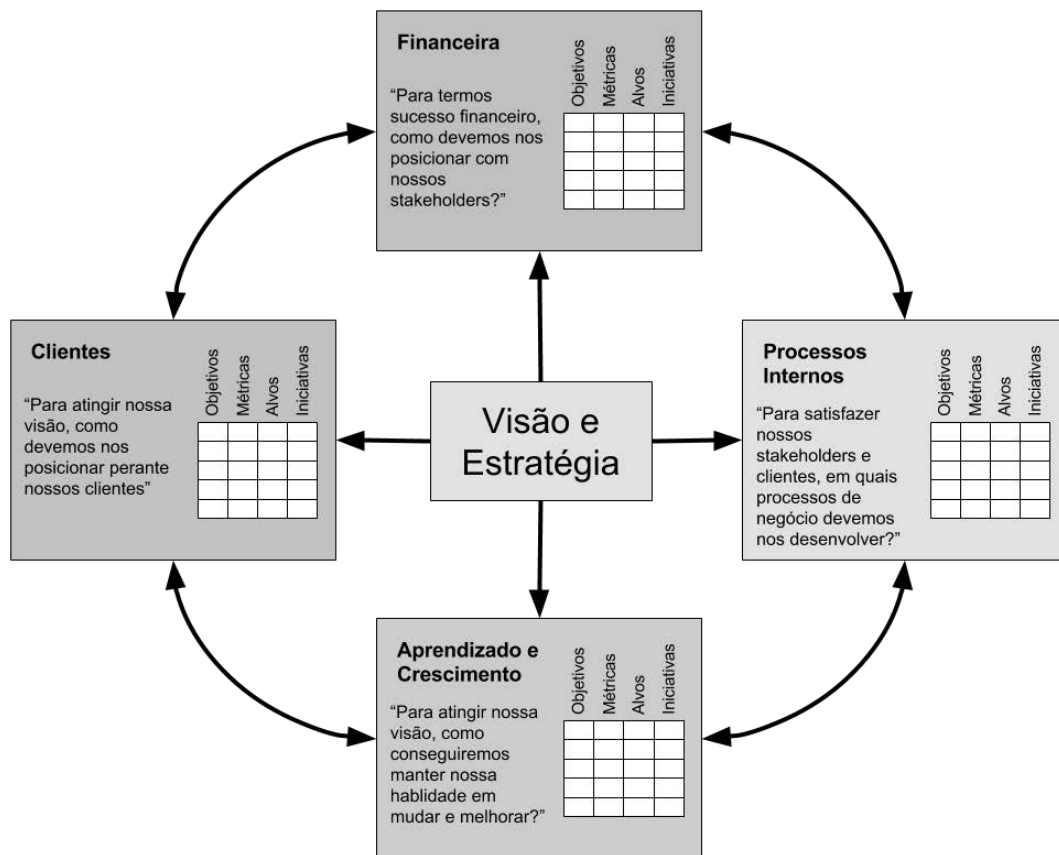


Figura 16: Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan & Norton, 1997

5.3 Critério Clientes

Os clientes são uma figura chave a qualquer organização. Apesar da visão tradicional como consumidor, a definição de clientes é relativa à atividade da organização, por exemplo, uma ONG educacional terá seus alunos como clientes, apesar dos clientes não fornecerem recursos financeiros à organização.

O critério clientes está associado ao fundamento de excelência conhecimento sobre o cliente e o mercado, voltado à entrega de valor ao cliente e competitividade nos mercados em que a organização atua.

De acordo com FNQ 2013, o critério clientes é dividido em dois temas principais: Imagem e Conhecimento de Mercado e Relacionamento com os clientes.

5.3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado

O primeiro tema, Imagem e Conhecimento de Mercado, está associado à maneira pela qual a organização planeja processos gerenciais que contribuem para o entendimento das necessidades e expectativas de seus clientes-alvo, seus esforços para divulgar seus produtos e marcas de modo a criar uma imagem favorável à organização na conquista de novos clientes e mercados.

a) Segmentação do mercado e definição dos clientes-alvo

O tema de Imagem e Conhecimento de Mercado apresenta em sua estrutura a segmentação do mercado e definição dos clientes-alvo, etapa essencial para os demais esforços que a seguem dentro do critério Clientes.

A segmentação se baseia no desmembramento de um mercado heterogêneo em grupos com características homogêneas, segmentos - é principalmente uma escolha que a organização deve tomar em torno de seus produtos e mercados.

Cada segmento possui características e necessidades que o tornam único, cabendo à organização adaptar seus canais de comunicação, mensagens e produtos de modo a conquistar o(s) público(s) alvo contidos em cada segmento que participa.

b) Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas

Uma vez feita a escolha dos mercados e segmentos que a organização atuará, entra em questão a Identificação, Análise e Compreensão das necessidades e expectativas de seus públicos-alvo, a subdivisão seguinte do tema.

O ensejo principal da identificação, análise e compreensão das necessidades é na realidade o planejamento da qualidade, na medida em que as necessidades identificadas serão traduzidas no produto que a organização comercializará, tal como mostra a figura 17 (JURAN, 1990).

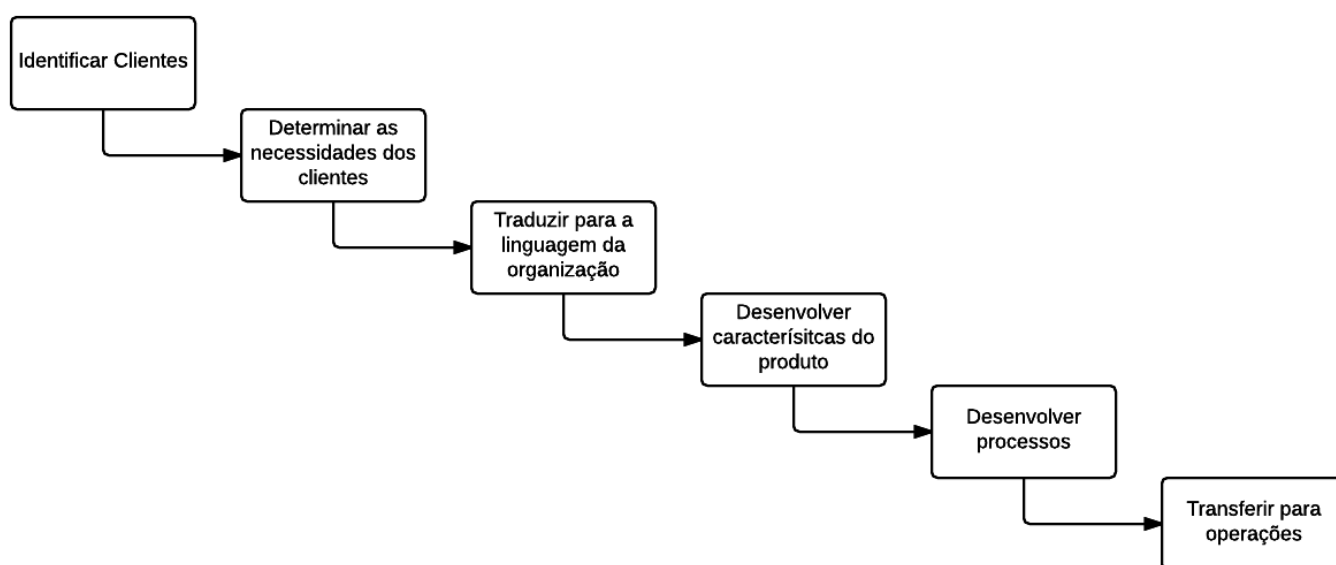


Figura 17: O planejamento da qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Juran, 1990

c) Divulgação dos produtos, marcas e ações de melhoria

Complementando a segmentação e identificação das necessidades, o subtema Divulgação dos Produtos, Marcas e Ações de melhoria contempla os esforços de publicidade e propaganda da empresa, de modo a capturar o máximo de valor de seu(s) mercado(s) atuante(s) sem deixar de cumprir suas mensagens sobre a organização e seus produtos.

O subtema Divulgação dos produtos, Marcas e Ações de Melhoria avalia as práticas de gestão que permitem à organização serem conhecidas e reconhecidas por seus

públicos alvo, na mesma medida em que avalia o quão fidedigna é a divulgação da organização em relação a seus produtos e/ou serviços oferecidos.

Como exemplo prático, a Suzano papel e celulose divulga suas marcas e produtos pela seguinte maneira:

“A divulgação dos produtos e marcas e as ações de melhoria para os clientes são de responsabilidade das áreas de Marketing nas UNC e UNP. Os principais meios de divulgação são: Anúncios em revistas especializadas, Emoções Suzano, Espaço Suzano, Business Meeting, Prêmio Max Feffer, relacionamento com especificadores (agências de propaganda e designers), feiras e eventos, ações cooperadas com clientes, eventos regionais com clientes, material promocional, material PDV, Relatório da Administração, assessoria de imprensa, website, revista Idéia, Programa de Visitas Suzano e exposição de aplicações. (FNQ: RELATÓRIO DA GESTÃO SUZANO, 2008, p.34)

d) Níveis de conhecimento dos clientes e mercado

Por fim, o subtema Níveis de Conhecimento dos clientes e dos mercados busca compreender o grau de perenidade da(s) marca(s) associadas à organização em questão, na mesma medida em que sua subdivisão, imagem perante os clientes e mercados, busca compreender a valência da opinião do consumidor perante a organização.

Na prática, essas análises podem ser realizadas utilizando a matriz de familiaridade-favorabilidade elaborada por Kotler (1994).

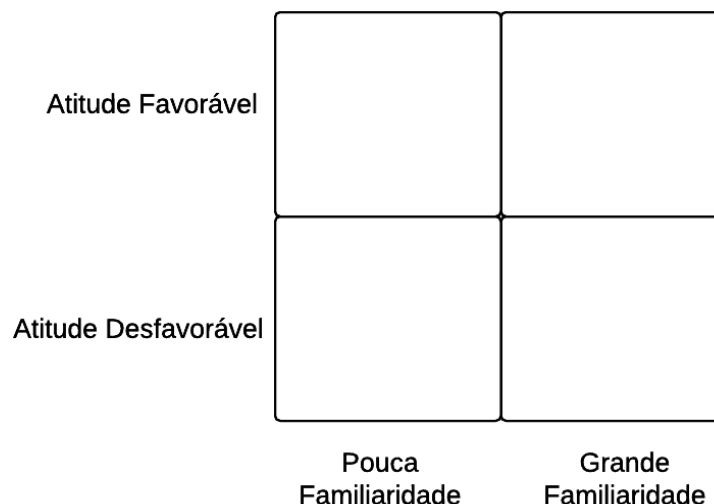


Figura 18: Matriz Familiaridade-Favorabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler (1994)

5.3.2 Relacionamento com os Clientes

O segundo tema, Relacionamento com os clientes, busca entender como a organização implementa processos gerenciais que atuam na satisfação de seus clientes, bem como os canais de relacionamento estabelecidos via parceiros (distribuidores, revendedores) e sua fidelização aos produtos e marcas, quando for aplicável.

Este tema está subdividido em:

a) Definição e Divulgação dos Canais de Relacionamento

Referente a maneira pela qual a organização estrutura e divulga ferramentas e canais de comunicação para realizar interações com seus clientes, seja por meio de serviço de atendimento ao cliente (SAC), ouvidoria, canais eletrônicos ou *customer relationship management* (CRM).

b) Tratamento das Solicitações, Reclamações ou Sugestões

Complementar às estruturas de interação com os clientes, estão as estruturas gerenciais para atender às solicitações e realizar a tratativa de reclamações e sugestões fornecidas.

c) Acompanhamento das Transações com os Clientes

O acompanhamento das transações se diferencia por seu caráter proativo, buscando criar um relacionamento com o cliente ao invés de meramente concretizar a venda e esquecer do cliente e das etapas pós-venda.

Esta subdivisão avalia os mecanismos utilizados pela organização para estabelecer contato, após a transação, servindo de base para a fidelização, avaliação da satisfação e insatisfação que surgem em seguida.

d) Avaliação e Comparação da Satisfação, da Fidelidade e da Insatisfação

Para FNQ (2013), a satisfação e insatisfação não devem ser entendidas como complementares, na medida em que a vasta gama de atividades de uma organização podem gerar ambos, que devem ser tratados de acordo.

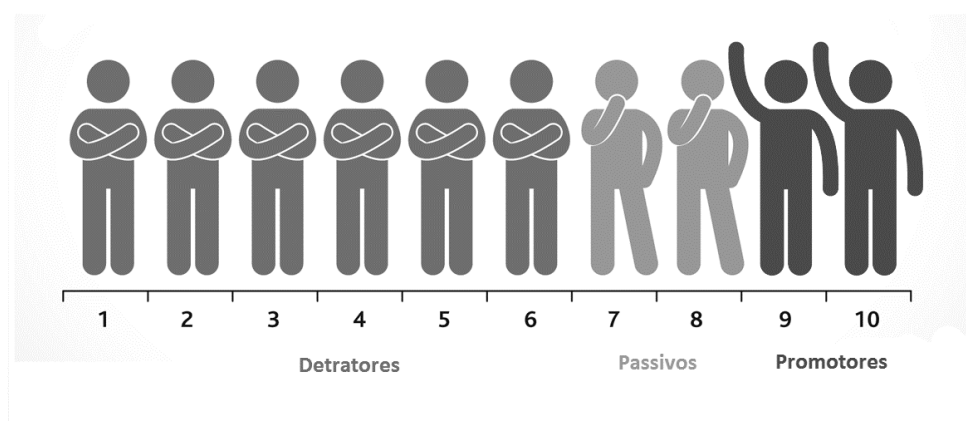
Este subtema avalia a capacidade da organização em analisar os dados de satisfação e insatisfação, bem como adquirir e realizar a comparação com outras entidades de seu mercado (concorrentes, agências reguladoras).

e) Intensificação da Satisfação

Segundo Kotler (1999), o custo de adquirir um novo cliente é de 5 a 7 vezes maior do que o custo de manter um cliente fiel à organização. Nesse âmbito os processos gerenciais que criam a ponte entre satisfação e relacionamento são essenciais à organização.

O subtema intensificação da satisfação aborda os esforços de fidelização de clientes feitos pela organização, bem como suas ações de melhoria para aprimoramento da satisfação.

De acordo com Reichheld (2015), conceitos como o *net promoter score* podem ser aplicados para avaliar a fidelização e então seguir com ações de melhoria, assim como mostra a figura 19:



$$\text{NPS} = \% \text{Promotores} - \% \text{Detratores}$$

Figura 19: *Net Promoter Score*

Fonte: Adaptado de Fred Reichheld, 2015

f) Identificação e Desenvolvimento de Parcerias com Clientes, Distribuidores e Revendedores

Como ponto final do tema Relacionamento com Clientes, este subtema trata da geração de valor conquistada através de relacionamentos com clientes e demais parceiros.

Trata-se do estabelecimento de parcerias com clientes, distribuidores, revendedores e outras entidades presentes no mercado que aprimorem a entrega de valor da organização.

5.4 Critério Sociedade

A FNQ explicita o critério sociedade como um fator de perenidade às organizações, citando a necessidade do desenvolvimento sustentável e da superação do atendimento à legislação, além de:

“A estruturação do Critério Sociedade está baseada principalmente no fundamento Responsabilidade Social, que pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização. O valor da organização depende de sua credibilidade perante a sociedade e de seu reconhecimento público. Por essa razão, o zelo com a imagem perante a sociedade é elemento fundamental para o sucesso e a perenidade da organização.” (FNQ 2013,p. 6)

5.4.1 Responsabilidade Socioambiental

A responsabilidade socioambiental reúne requisitos voltados à minimização de impactos negativos produzidos pela organização em seus processos, produtos ou instalações, levando também em conta a preservação ambiental ao longo de toda a vida do produto (FNQ, 2013).

a) Identificação dos Aspectos e Tratamento dos Impactos Sociais e Ambientais

O ponto de partida da garantia da responsabilidade socioambiental inicia na identificação dos aspectos e impactos que a organização gera, associado às suas ações correspondentes de tratamento (FNQ, 2013).

O presente subtema incorpora a aplicação de metodologias para identificação e tratamento de aspectos sociais e ambientais, possuindo uma grande gama de opções para ser satisfeito.

Pela lente da Engenharia Ambiental, a organização pode aplicar diversas metodologias conforme a necessidade da organização.

O tratamento das questões ambientais pode ser feito através das normas da série ISO 14000, conforme a necessidade.

Para compreender detalhadamente os impactos de seus produtos, a organização pode usufruir da avaliação de ciclo de vida, regida pelas normas ISO 14040, ISO 14041, ISO 14042, ISO 14043 e ISO 14048.

A avaliação do ciclo de vida (ACV) permitirá à organização compreender os impactos ao meio ambiente desde a extração da matéria prima até a disposição final de

seus produtos – servindo também como base para as ações de logística reversa da organização (MENDES et al., 2013).

A estrutura da avaliação do ciclo de vida está ilustrada na figura 20:

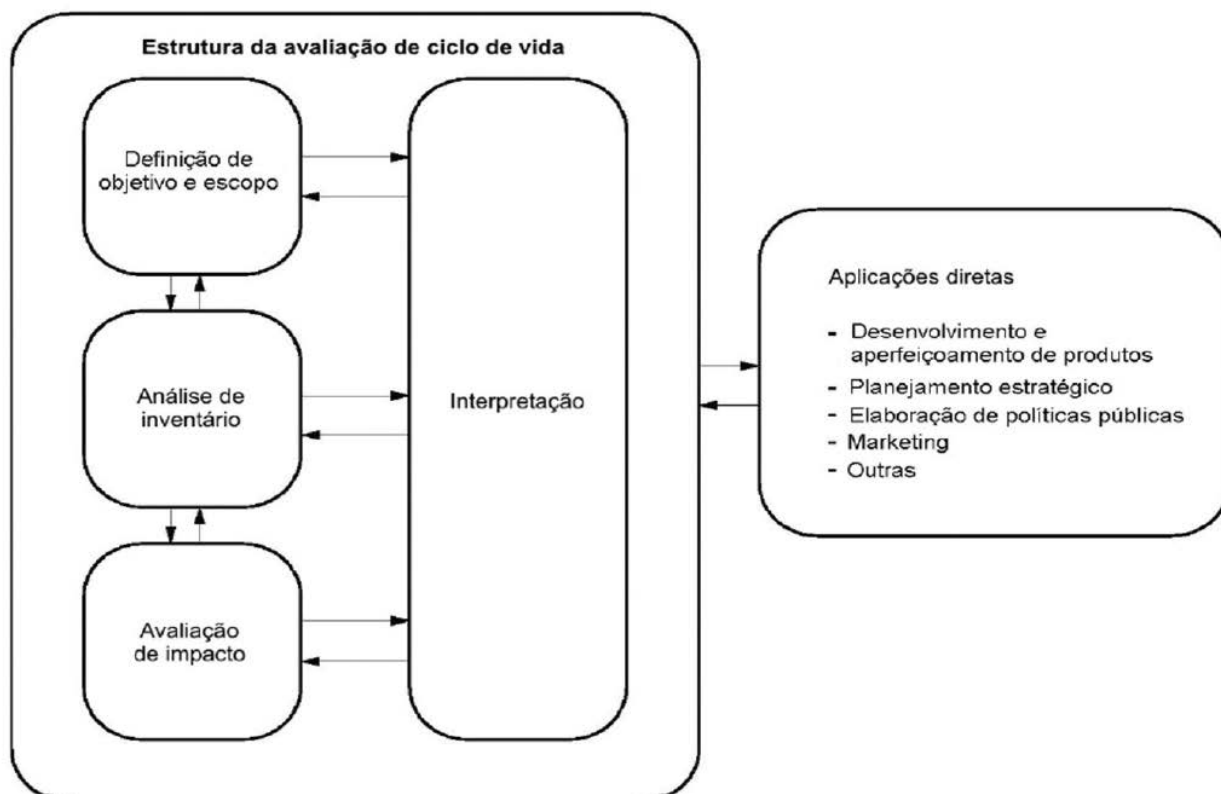


Figura 20: Estrutura da Avaliação de Ciclo de Vida

Fonte: Norma NBR ISO 14040

Para implementar uma estrutura de gestão contínua que identifique e trate os impactos ambientais de uma organização, pode-se optar pela implementação de um sistema de gestão ambiental, explícito pela norma NBR ISO 14001.

O sistema de gestão ambiental permitirá à organização identificar seus aspectos e impactos ambientais, traçar requisitos de desempenho e implementar ações para seu cumprimento, além de tocar em tópicos como treinamentos, preparação para emergências, comunicação e melhoria contínua (MORAES, 2014).

A figura 21 ilustra as etapas do Sistema de Gestão Ambiental:

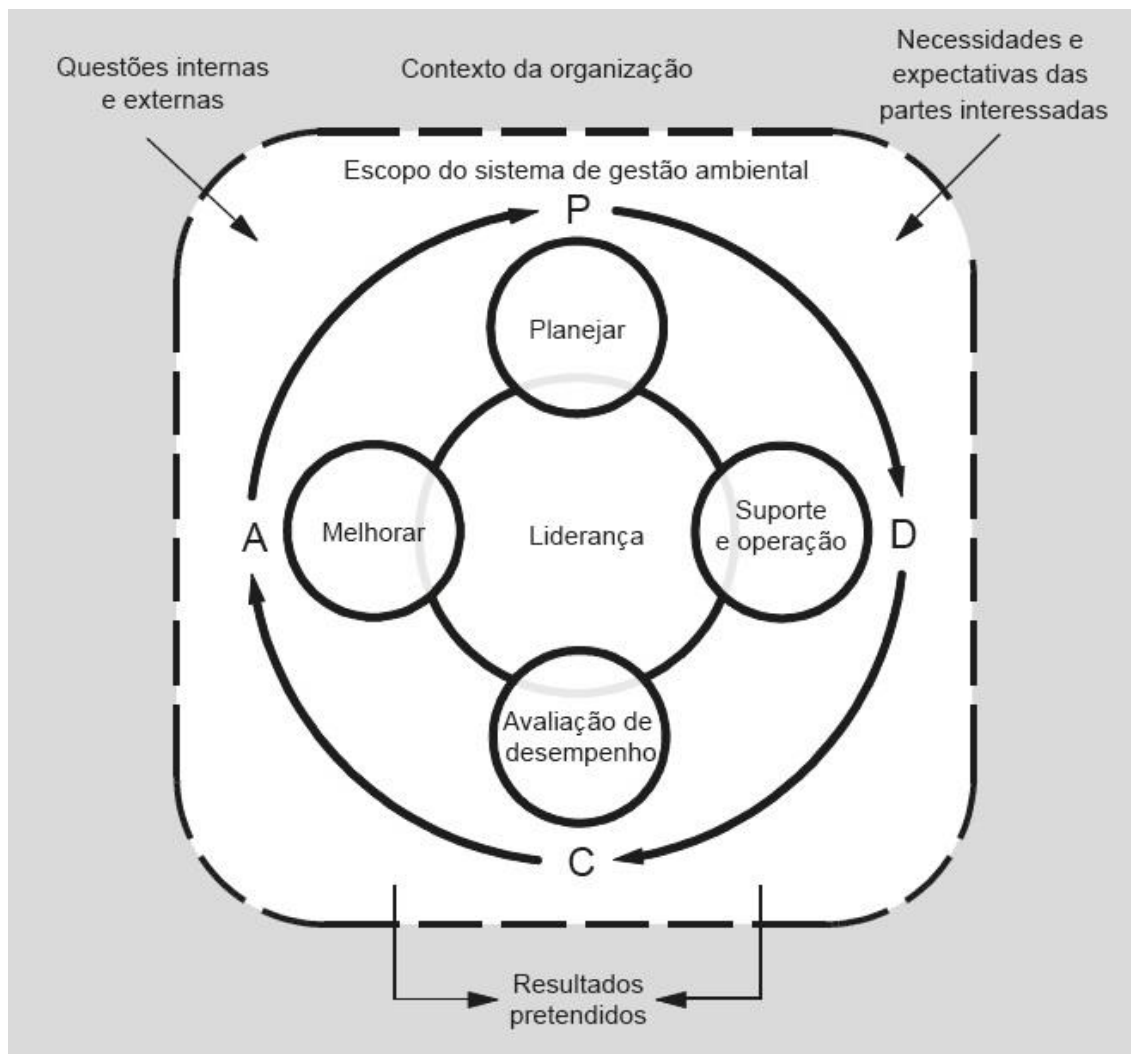


Figura 21: Estrutura do Sistema de Gestão Ambiental

Fonte: Adaptado da Norma ISO 14001:2015

Similarmente, a organização pode optar por um Sistema de Gestão de Energia (SGE), explícito pela norma NBR ISO 50001, e voltado especificamente para o consumo de energia elétrica.

Em geral, os sistemas de gestão de energia elétrica são uma opção atrativa para indústrias e demais organizações cujos processos envolvem grande consumo energético (TCC Energia).

A figura 22 ilustra o ciclo PDCA envolvido na gestão de um SGE:

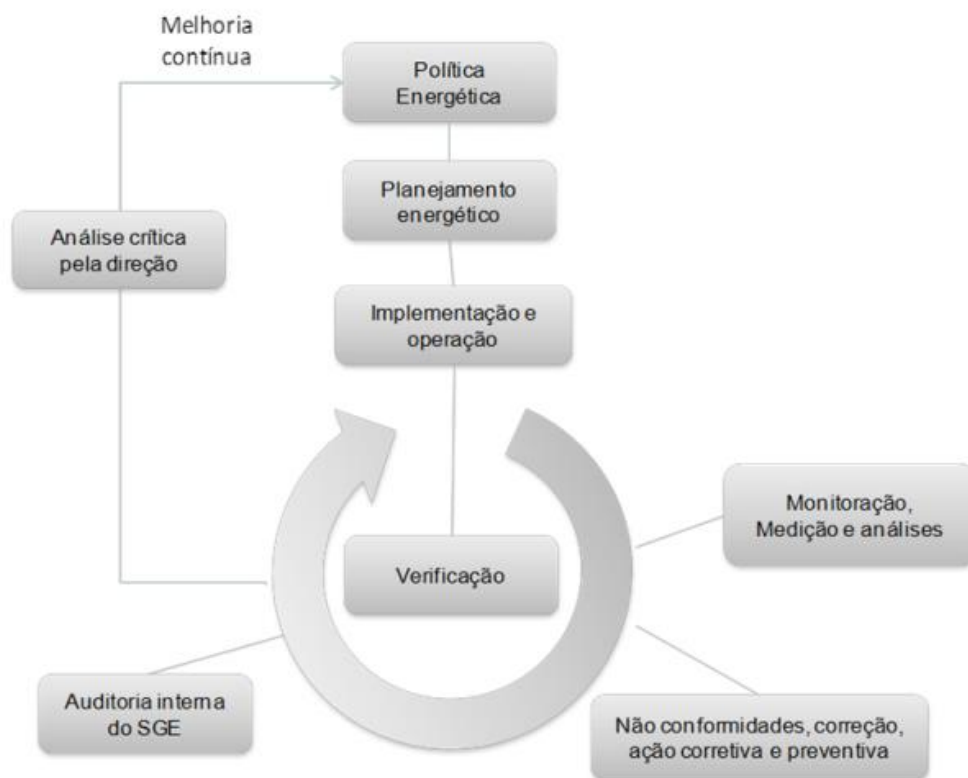


Figura 22: Estrutura do Sistema de Gestão de Energia Elétrica

Fonte: Adaptado da norma NBR ISO 50001.

Como mecanismo de apoio à identificação e tratamento de impactos ambientais, a organização pode optar pela Avaliação de Desempenho Ambiental (ADA), regidas pelas normas NBR ISO 14031 e NBR ISO 14032.

As normas relativas à ADA auxiliam no estabelecimento de métricas de desempenho e fomentam as análises que conduzem a organização na mitigação de seus impactos ambientais (WBCSD, 2000).

Nos casos de organizações com grande parte de seu capital avaliado em instalações, a opção por certificações de construção verde se mostra como uma alternativa adequada.

Os corpos de certificação LEED (*leadership in energy and environmental design* - liderança em energia e design ambiental) e AQUA (alta qualidade ambiental) apresentam-se como alternativas para minimizar o custo de operação de instalações, juntamente com a melhoria da qualidade de vida de seus usuários e minimização dos impactos ao meio ambiente.

Os critérios avaliados pela certificação LEED estão expressos conforme a figura 23:



Figura 23: Critérios avaliados pela certificação LEED

Fonte: GRÜNBERG et al., 2014

Organizações sensibilizadas por suas emissões de gases de efeito estufa, podem optar pela realização do inventário de gases de efeito estufa (GEE), baseado na norma NBR ISO 14064.

O inventário de GEEs permite à organização a execução de ações relativas às suas emissões de carbono, uma vez contabilizadas (JUNIOR et. al., 2008).

No que tange o gerenciamento de resíduos de uma organização, o plano de gestão de resíduos sólidos surge como opção para garantir a disposição adequada dos resíduos e servir como linha de base para ações de logística reversa (MORAES, 2014).

Para organizações cuja cadeia de suprimentos esteja fortemente baseada em recursos florestais, as certificações e normas FSC mostram-se como uma opção atraente, na medida em que abordam os impactos ambientais da extração de recursos naturais florestais (SACHS, 2002).

Organizações que buscam o estabelecimento de estruturas de gestão que identifiquem, avaliem e implementem, mensurem e comuniquem ações voltadas à mitigação de impactos podem optar por sistemas de gestão de responsabilidade social.

As normas NBR ISO 26000, NBR 16001 e SA8000 abordam a estruturação de sistemas de gestão de responsabilidade social, cuja estrutura permite não apenas a mitigação de impactos sociais como também sistemáticas de fomento ao desenvolvimento social.

A figura 24 ilustra os sete principais temas tratados na norma NBR ISO 26000:2010:

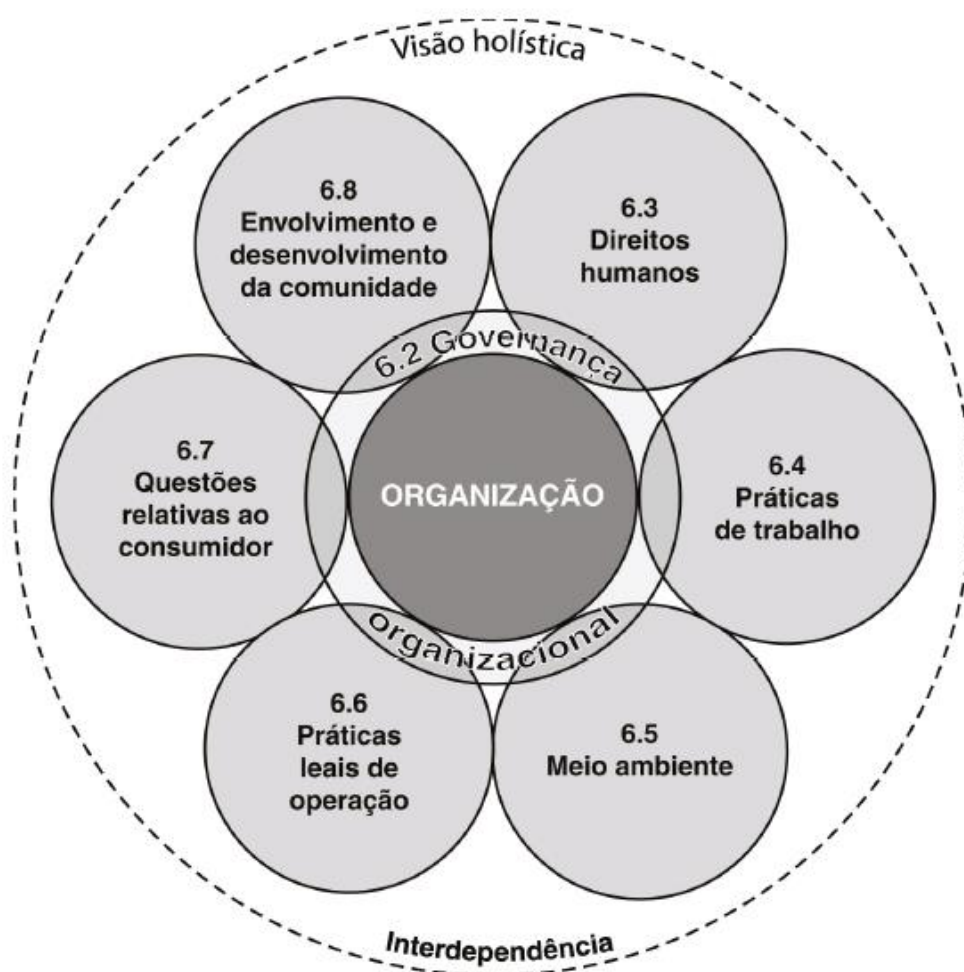


Figura 24: Sete temas centrais da norma ISO 26000

Fonte: Norma NBR ISO 26000

b) Situações de Emergência e de Potenciais Acidentes

A natureza das atividades da organização por vezes pode criar situações de emergência ou potenciais acidentes.

Com isso em mente, as organizações potencialmente geradoras de situações de emergência devem analisar e traçar medidas de contingências para acidentes ou situações emergenciais que possam vir a ocorrer, além das práticas de monitoramento constante e documentação de emergências ou eventos relevantes.

Para fins de uso prático, as metodologias FMEA (*failure mode and effect analysis* – figura 25) e Hazop (*Hazard and operability study* – figura 26) criam a ponte entre as fontes de riscos e perigos e as ações que devem ser tomadas para serem mitigadas (CHEREMISINOFF, 1995).

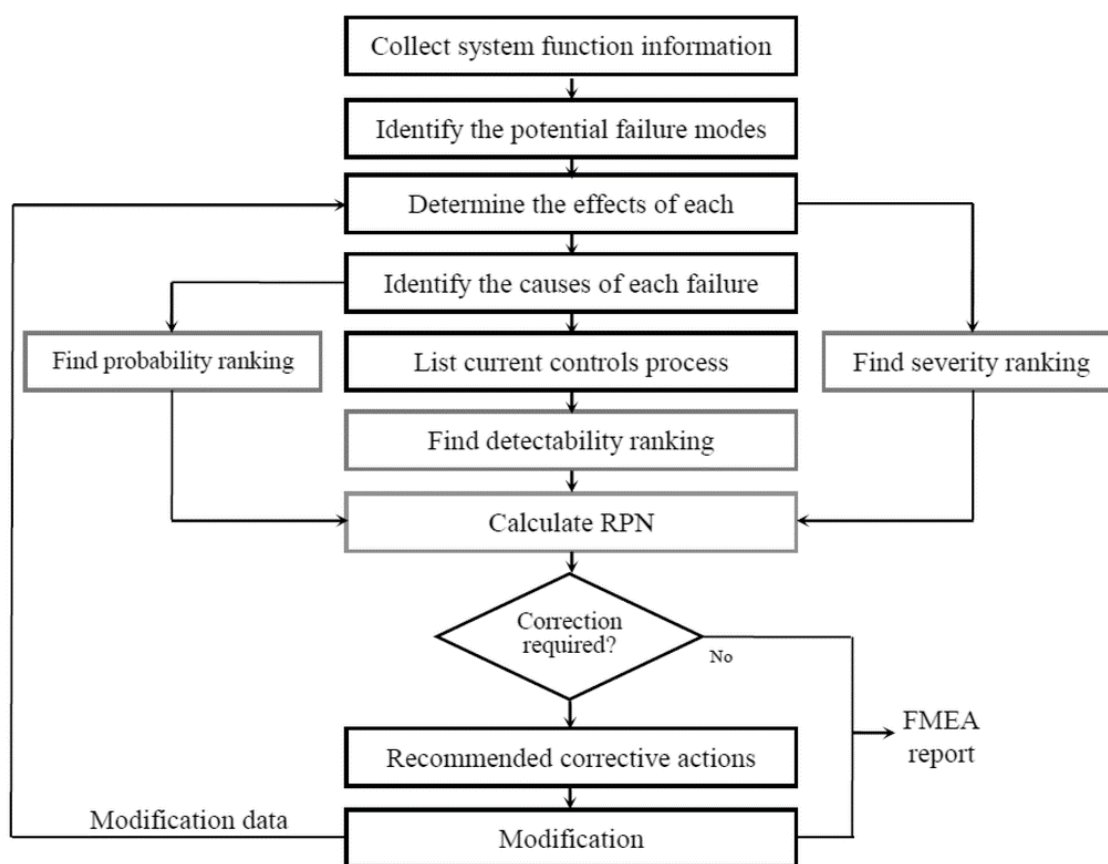


Figura 25: Metodologia FMEA

Fonte: CHEREMISINOFF, 1995

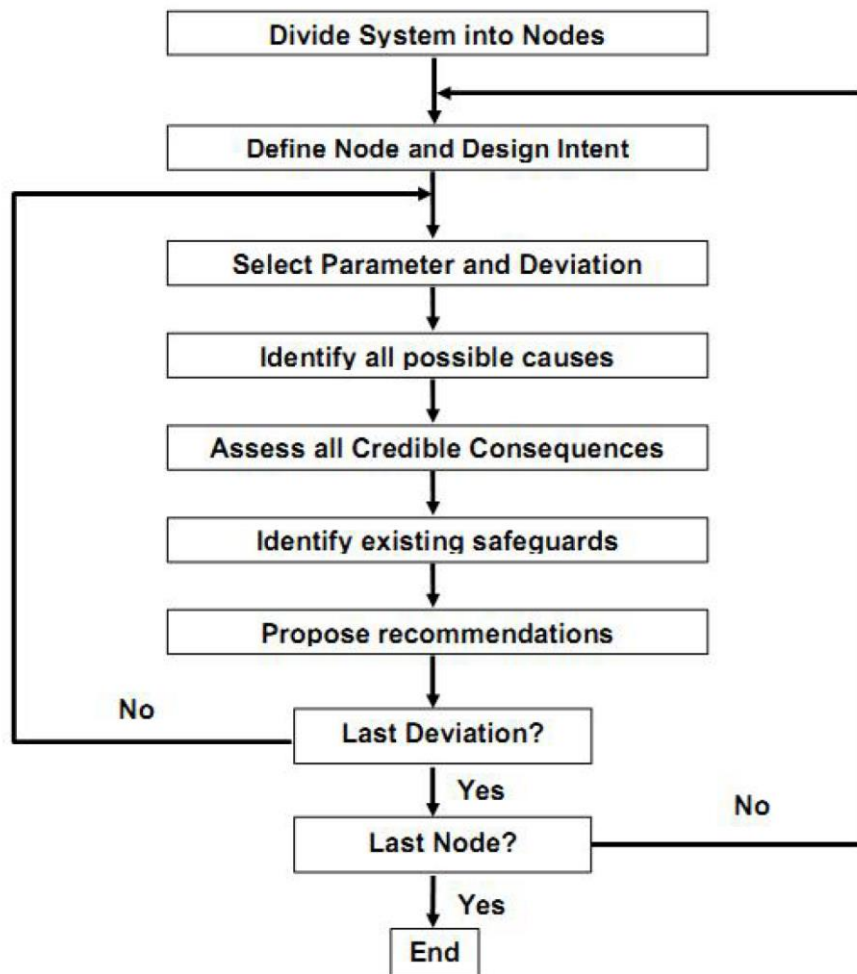


Figura 26: Metodologia Hazop

Fonte: CHEREMISINOFF, 1995

Dependo da natureza de atividade da organização, as questões relacionadas a acidentes e situações emergenciais podem exigir esforço recorrente, de tal maneira que apenas as metodologias isoladas não sejam suficientes para garantir a saúde ocupacional em situações de emergência ou acidentes, tornando a opção por um sistema de gestão mais atrativa (CHEREMISINOFF, 1995).

Sistemas de gestão ambiental pautados e certificados na norma ISO 14001 possuem elementos de preparação a situações de emergência.

A norma OHSAS 18001 estabelece preceitos conceitos para sistemas de gestão de saúde ocupacional, contemplando elementos que avaliam recorrentemente os riscos e perigos associados a atividades desempenhadas por uma organização.

A figura 27 ilustra o ciclo PDCA que sustenta as ações da norma OHSAS 18001.

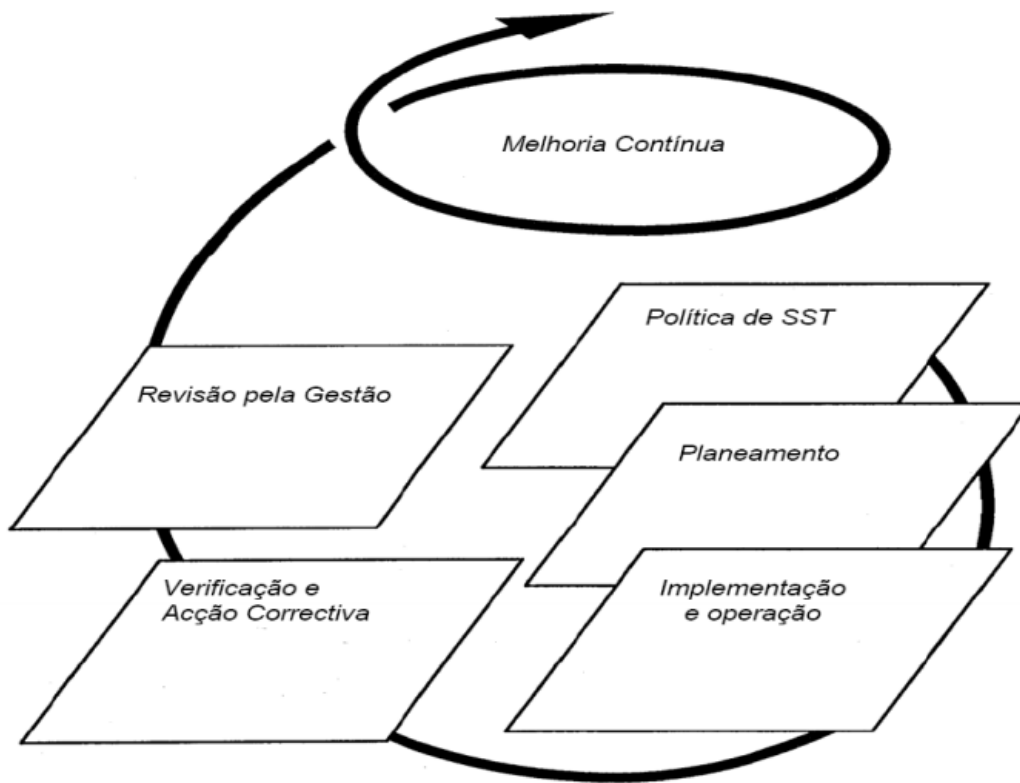


Figura 27: PDCA da norma OHSAS 18001

Fonte: Norma OHSAS 18001

c) Comunicação dos Impactos Sociais e Ambientais à Sociedade

Para sustentar seu elo com a sociedade, é de grande importância o estabelecimento de meios e canais para a comunicação de informações relevantes à responsabilidade socioambiental, de modo a transmitir transparência e conquistar credibilidade (FNQ, 2013).

A FNQ sugere a divisão da comunicação nos seguintes tipos:

- **Situações anormais:** refere-se a situações da ocorrência de desvios que possam acarretar impactos negativos para a sociedade
- **Situações normais:** refere-se a atividade adequada dos produtos e processos de uma organização, nesse caso a comunicação têm por objetivo manter a sociedade informada a respeito das atividades e indicadores relativos aos esforços da organização.

Os preceitos metodológicos da norma NBR ISO 14063 relativos à comunicação ambiental podem ser implementados para satisfazer o presente subtema. Apesar do enfoque ambiental, a mesma metodologia pode ser adaptada para transmitir informações sobre aspectos sociais

Os princípios estipulados pela GRI (*Global Reporting Initiative*) para relatório de sustentabilidade podem auxiliar na estruturação da comunicação, na mesma medida em que a série de normas AA1000.

A Suzano papel e celulose estabelece seus esforços para comunicação de impactos sociais e ambientais conforma a figura 28:

Sistemáticas	Características	Abrang.
<i>Relatório de Sustentabilidade (>5a)</i>	Editado dentro dos parâmetros do GRI, possui nível de aplicação C+ e é auditado pela BVQI – <i>Bureau Veritas Certification</i>	Sociedade em geral
Publicação <i>Eucaliptocultura</i> (d 2006)	Visa a desmitificar a prática da silvicultura, mostrando a contribuição que o setor e a Suzano dispensam ao desenvolvimento regional das comunidades	Sociedade em geral
Programa de visitas (>10a)	Programa de visitar às Unidades Industriais e Florestais, aberto a todas as PIs	BA, ES, SP
Palestras em fóruns socioambientais nacionais e internacionais (d 1995)	Apresentação das práticas socioambientais em fóruns como: CIEG – Conferência Internacional para Excelência em Gestão (d 2002); ISO – conferências mundiais da série ambiental e social (d 1995), WBCSD – <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (d 2006)	Sociedade em geral
Informativo <i>Ambiente Regional</i> (d 2004)	Trimestral, com foco em ações ligadas ao desenvolvimento regional, reúne para discutir a pauta colaboradores da Suzano e pessoas da comunidade	Formadores de opinião, BA, ES, SP
Programa Floresta Viva (d 2005)	Com os proprietários rurais vizinhos às áreas florestais da Suzano, para disseminar as ações de prevenção de incêndios em áreas florestais e de preservação ambiental	São Paulo
Filme <i>Sustentabilidade</i> (d 2008)	Narra a trajetória de sustentabilidade da Suzano. É passado em apresentações nacionais e internacionais	Sociedade em geral
<i>Website</i> (>5a)	Site institucional com áreas específicas relativas a informações socioambientais relevantes	Sociedade em geral
Matérias nas mídias das áreas de influência (< 5a)	<i>Press releases</i> elaborados por intermédio de empresa especializada, conforme cronograma elaborado pela área de Relações Institucionais	Sociedade em geral

Figura 28: Sistemáticas de comunicação de impactos, políticas, ações e resultados - Suzano

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão Suzano, 2008

d) Identificação e Análise de Requisitos Legais, Regulamentares e Contratuais

Para garantir o sucesso da organização no longo prazo, o atendimento, quando não a superação, dos aspectos legais, regulamentares e contratuais que influem sobre a organização, suas instalações, processos e produtos se faz necessária (FNQ, 2013).

Ainda de acordo com FNQ 2013, os esforços da organização em estabelecer sistemáticas para se manter atualizada nos seus requisitos legais pertinentes e atendê-los são o foco do presente subtema.

Organizações que possuam sistemas de gestão ambiental ISO 14001 ou de saúde ocupacional OHSAS 18001 ou de responsabilidade social NBR 16001/ISO 26000/SA 8000 terão itens que refletem os requisitos legais, cabendo a organização integra-los aos demais requisitos aplicáveis.

Como exemplo prático, a Suzano estabeleceu um grupo de trabalho voltado ao sistema de avaliação da legislação ambiental, que utiliza o *software* Legis Ambiental para analisar e aplicar a legislação vigente.

e) Acessibilidade aos Produtos e Instalações da Organização

Tendo em mente as pessoas com necessidades especiais, a organização deve, por razões humanitárias, prover mecanismos para garantir a acessibilidade a seus produtos e instalações (FNQ, 2013).

Além da legislação aplicável, as questões de acessibilidade estão incluídas nos escopos de sistemas de gestão de responsabilidade social (ISO 26000/SA 8000/NBR 16001) e podem ainda ser complementadas por outras normas ISO específicas ao tema acessibilidade (uma lista de tais normas encontra-se no Apêndice A).

Como exemplo prático, a Suzano possui suas instalações adaptadas para portadores de necessidades especiais (PNEs) com rampas, elevadores, banheiros especiais - conforme estipulado pela legislação, além de realizar projetos de adequação conforme o necessário (FNQ, 2008).

f) Ações para o Desenvolvimento Sustentável

Até o presente subtema, o tema Responsabilidade Socioambiental é tratado de maneira reativa, o presente subtema se diferencia por apresentar um olhar proativo não voltado a minimização de pontos negativos, mas a geração de impacto positivo.

O subtema ações para desenvolvimento sustentável aborda como a organização identifica as ações de contribuição mais relevantes e em um segundo momento aloca recursos e as implementa (FNQ, 2013).

Conforme o grau de maturidade da responsabilidade socioambiental da organização, coloca-se em ênfase o papel da organização e seus membros como

multiplicadores do tema, bem como a integração da responsabilidade socioambiental nas ações e decisões da organização.

As metodologias mencionadas no subtema Identificação dos Aspectos e Tratamento dos Impactos Sociais e Ambientais são também aplicáveis ao presente subtema, com a condição de serem esforços pautados na construção do desenvolvimento sustentável, ao oposto da mera mitigação de seus impactos sociais e ambientais.

5.4.2 Desenvolvimento Social

O tema desenvolvimento social coloca em foco as ações gerenciais que atuam diretamente no desenvolvimento social e promoção de uma imagem favorável da organização junto à sociedade, com atenção especial para as comunidades vizinhas às instalações da organização (FNQ, 2013).

a) Identificação das Necessidades da Sociedade e das Comunidades

De acordo com FNQ (2013), o sucesso dos projetos sociais de uma organização estão associados a sua capacidade de identificar e resolver as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades no entorno de suas instalações.

Os mecanismos colocados em prática pela organização para identificar as necessidades e expectativas das comunidades que busca impactar são o objeto de estudo do presente subtema.

Como exemplo prático, a Suzano identifica as necessidades e expectativas da sociedade por meio da participação em fóruns ligados a ONGs e líderes comunitários, canal “Suzano responde” e levantamento de informações primárias através de pesquisas e contatos regulares com membros da comunidade, sendo então tratadas pelo subcomitê de responsabilidade social.

b) Projetos Sociais para Fortalecimento da Sociedade e das Comunidades

Com base nas necessidades e expectativas da sociedade e suas comunidades, a organização deve despender esforços para realizar projetos sociais alinhados a suas estratégias, recursos e conhecimentos disponíveis.

Os projetos sociais realizados pela organização devem também incentivar a adesão voluntária, de modo a atuar como um mecanismo de conscientização.

Para sua aplicação prática, metodologias adaptadas especialmente para projetos sociais podem ser colocadas em prática, um exemplo seria a metodologia PMD Pro (*project management for development* – gestão de projetos sociais), ilustrada na figura 29.

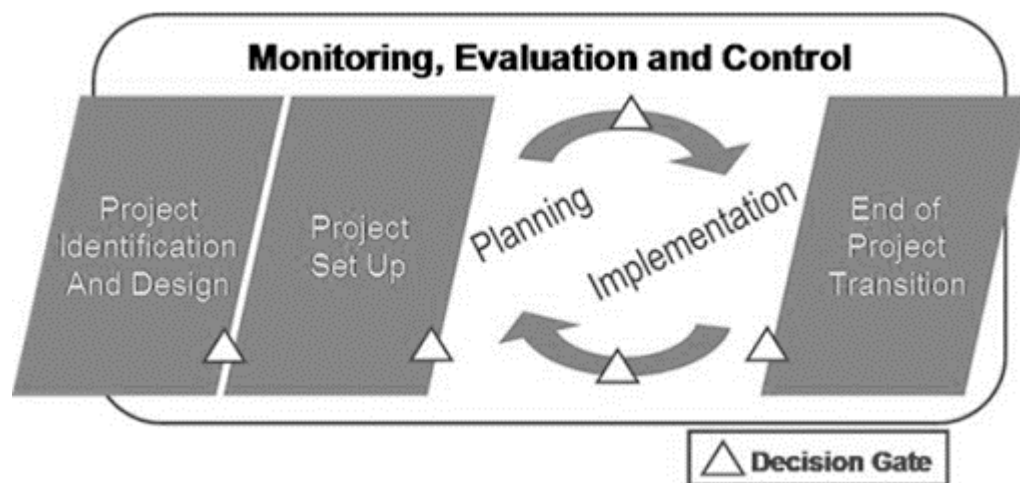


Figura 29: Modelo de gestão de projetos sociais, segundo a metodologia PMD Pro

Fonte: PM4NGOS, 2015

c) Avaliação do Grau de Satisfação da Sociedade

Os esforços da organização em estabelecer métricas que reflitam o grau de satisfação da sociedade com os impactos dos processos e operações da organização e o grau de satisfação com relação aos esforços de fortalecimento da sociedade despendidos pela organização são avaliados pelo presente subtema (FNQ, 2013).

A organização deve também zelar por práticas associadas ao armazenamento e tratamento dos dados coletados para melhorias futuras de seus projetos sociais.

Por fim, a organização deve zelar pela sua credibilidade junto à sociedade, colocando em prática medidas para compreender não apenas o grau de satisfação como também a imagem da organização perante a sociedade (FNQ, 2013).

Para a satisfação do presente requisito, existem os mecanismos propostos pela norma AA1000SES (*stakeholder engagement* – engajamento de públicos de interesse).

A norma AA1000SES apresenta maneiras de identificar e conseguir a colaboração de públicos de interesse, que por sua vez são necessários para avaliar o grau de satisfação com os esforços de fortalecimento da sociedade feitos pela organização, assim como mostra a figura 30.

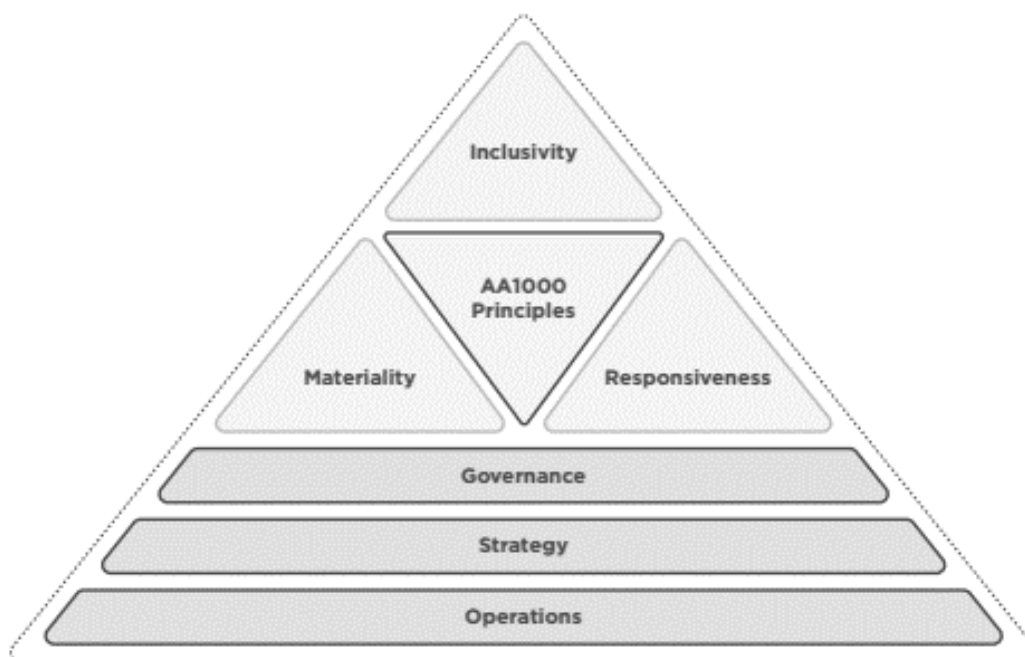


Figura 30: Princípios da série AA1000 integrados à gestão.

Fonte: ACCOUNTABILITY, 2015

Como exemplo prático, na Suzano a avaliação da satisfação e compreensão da imagem perante a sociedade de seus esforços de fortalecimento da sociedade são realizadas através da participação permanente em fóruns de fomento à sustentabilidade, comunicação permanente feita pela área de comunicação e responsabilidade social e adesão voluntária de normas e acordos internacionais como iniciativas do Instituto Ethos para erradicação do trabalho escravo e infantil, pacto empresarial pela integridade e contra corrupção e pacto global das nações unidas.

A série de normas AA1000 busca padronizar a gestão da responsabilidade corporativa à luz da contabilidade, auditoria e relato social e ético, envolvendo práticas para a mensuração e comunicação com a sociedade (ACCOUNTABILITY, 2015).

5.5 Critério Informações e Conhecimento

O critério Informações e Conhecimento essencialmente se baseia na avaliação dos aspectos da tecnologia da informação (TI) colocados em prática, bem como os processos pelos quais a organização identifica e desenvolve seus ativos intangíveis e conhecimentos.

5.5.1 Informações da Organização

O primeiro subtema coloca em questão o quão adequado é a estrutura de TI em relação às necessidades do negócio, como a organização identifica, desenvolve e gera valor a partir de suas necessidades de informações.

O presente tema avalia também a maneira pela qual as informações são disponibilizadas e tratadas pela ótica de segurança da informação.

a) Identificação de Necessidades de Lidar com as Informações

O ponto de partida do tema Informações da organização é a identificação das necessidades de se coletar, tratar, armazenar e disponibilizar informações.

As necessidades de informação provêm de fontes operacionais, acompanhamento de planos de ação e de subsídio ao processo de tomada de decisão em todos os níveis da organização.

Na Suzano Papel e Celulose, a identificação das necessidades de informações é feita nos ciclos de planejamento estratégico e por sua equipe de melhoria contínua dos sistemas de TI (FNQ, 2008).

b) Estruturação dos Sistemas de Informação

Uma vez identificadas as necessidades de informações, entra em foco os esforços da organização em atender a esta demanda. Os mecanismos e metodologias colocados em prática para conceber essa demanda informacional são objetivo de avaliação do presente subtema.

Como potenciais ferramentas para serem aplicadas, a série ISO 20000 trata da gestão de serviços de TI e ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* ou Biblioteca de Infra-Estrutura de TI) aborda a infraestrutura de TI em uma organização.

c) Disponibilização das Informações

A transferência de informações entre o sistema e usuários é na realidade um serviço, que pode requerer manutenção e atendimento.

Na mesma medida, a disponibilização das informações e sistemas é crucial para sua utilização e por consequência, para a geração de valor.

Os objetos de avaliação do presente subtema abrangem os esforços da organização em alocar recursos e processos para a estabilidade, atendimento e disponibilização de seus sistemas de informação (FNQ, 2013).

c) Segurança das Informações

A segurança das informações utilizadas no negócio é vital para sua estabilidade e segurança de seus públicos de interesse envolvidos.

Falhas na gestão da segurança da informação podem comprometer as operações e até mesmo a competitividade da organização, colocando em risco seus clientes e acionistas.

O presente subtema avalia como a organização coloca em prática mecanismos para garantir a segurança das informações que possui (FNQ, 2013).

Na Suzano Papel e Celulose, há um grupo de trabalho dedicado à segurança da informação, com integrantes das divisões de TI, auditoria, jurídico e competitividade. Juntos são responsáveis pelo estabelecimento de diretrizes que norteiam o tratamento da causa, consolidadas na política de segurança da informação e manual de segurança da informação.

A série ISO 27000 aborda a Segurança da Informação, estabelecendo práticas para garantir a integridade, seguridade e minimização de exposição com o mínimo de interferência possível nos processos da organização.

5.5.2 Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional

No que tange a geração de valor de uma organização, além dos ativos tangíveis (equipamentos, imóveis, veículos e capital financeiro) existem também os ativos intangíveis, como marca, reputação, metodologias e conhecimentos únicos à organização.

Os ativos intangíveis têm papel fundamental no sucesso da organização, na medida em que criam condições para a geração de diferencial competitivo e influem diretamente no retorno financeiro da organização.

Ativos intangíveis são diversos e abstratos por natureza, mas segundo FNQ 2013 podem ser classificados em:

- Ativos de Mercado

Referem-se aos ativos intangíveis que influem sobre o potencial da organizacional em meio a um mercado, como marca, clientes, relacionamentos com clientes, reputação.

- Ativos Humanos

São os ativos que compreendem os benefícios proporcionados por indivíduos por meio de sua expertise, como conhecimento, criatividade, habilidades para resolver problemas

- Ativos de Propriedade Intelectual

Tratam-se dos ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar benefícios à organização, como patentes, segredos industriais, direitos autorais.

- Ativos de Infraestrutura

Os ativos de infraestrutura estão associados às tecnologias e metodologias que beneficiam a organização, como sistemas de informação, metodologias gerenciais, bancos de dados.

a) Identificação dos Ativos Intangíveis

Em um primeiro momento, é essencial identificar e classificar os ativos intangíveis, de modo a servir de base para as ações subsequentes.

O objeto de estudo desse subtema é a forma pela qual a organização identifica e avalia o potencial de seus ativos intangíveis (FNQ, 2013).

Para ilustrar um exemplo prático, a Suzano Papel e Celulose identifica seus ativos intangíveis conforme a figura 31.

Na Suzano os Ativos Intangíveis são separados em Capital Humano, de Relacionamento e Estrutural .		
Tipo	Ativo intangível	Forma de Avaliação
Humano: conhecimento dos colaboradores	Gestão de pessoas e equipes	Monitoramento anual do alcance de metas PAP/PLRE por meio da Remuneração Variável sobre o Salário Nominal pela divisão de Expertise de RH.
	Conhecimento gerado pela força de trabalho	
Relacionamento: valor do relacionamento e conhecimento dos clientes e partes interessadas	Relacionamento com clientes e mercados	Análise da evolução do <i>market share</i> MI e ME pelas divisões de IC das UNs.
	Relacionamento com o mercado de capitais	Acompanhamento da evolução do valor da ação Suzano pelo Comitê de Gestão e Direção.
	Marcas e imagem corporativa	Levantamento de valor das marcas (ver 3.1e) pelas divisões de IC de UNs.
Estrutural: conhecimento retido na Organização e que pode ser reproduzido e compartilhado	Gestão da inovação, tecnologia e novos produtos	Acompanhamento da faixa de pontuação da avaliação anual do Modelo de Gestão pelo Comitê Modelo de Gestão.
	Gestão de processos, produtos e serviços	
	Gestão de estratégia	
	Modelo de gestão baseado no MEG da FNQ	Acompanhamento do escopo de certificações de normas ISO, OHSAS e FSC, e da aderência a códigos voluntários ISE, CCX, IBGC, Ethos, pelos Comitês Sistema Integrado e Normalização e Comitê Socioambiental.
	Certificações em Normas e Códigos Voluntários de gestão	
	Reestruturação societária e organizacional	

Figura 31: Classificação e avaliação dos ativos intangíveis

Fonte: FNQ, Relatório da Gestão Suzano 2008

b) Desenvolvimento e Proteção dos Ativos Intangíveis

Para cada classificação de um ativo intangível, a organização deve despende um esforço de acordo, respeitando suas peculiaridades. Os esforços da organização em aprimorar e proteger seus ativos intangíveis são avaliados pelo presente subtema.

Como exemplo prático, a Suzano papel e celulose possui uma política de ativos intangíveis, além do portal de projetos corporativos e rotinas de trabalho relacionados a patentes (FNQ, 2008).

c) Identificação e Desenvolvimento do Conhecimento

Apesar do conhecimento ser classificável como ativo intangível, ele é especialmente essencial a qualquer organização e por essa razão é tratado separadamente. Para cada ativo intangível da organização, há por trás uma gama de conhecimentos que o sustenta.

O subtema Identificação e Desenvolvimento do Conhecimento se refere às práticas da organização em identificar os conhecimentos que servem de arcabouço para seus principais ativos intangíveis, sendo esses ordenados pelo seu papel na geração de diferencial competitivo (FNQ, 2013).

d) Compartilhamento e Retenção do Conhecimento

Para a manutenção do ativo intangível e logo a geração de valor para a organização, é necessário prover meios para que o conhecimento seja incorporado ao capital intelectual da organização, isto é, colocado em prática.

Na mesma medida, para a sustentação do ativo intangível, faz-se necessária a retenção do conhecimento já existente.

As práticas da organização em criar meios para o compartilhamento do conhecimento e seus mecanismos para a retenção do mesmo são o objeto de estudo desse subtema (FNQ, 2013).

Como exemplo, na Suzano Papel e Celulose, o conhecimento é retido e compartilhado por meio de módulos de documentação *online* e *softwares* voltados à gestão do conhecimento.

5.6 Critério Pessoas

De acordo com FNQ 2013, pessoas são definidas como o conjunto de profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização.

A definição deste critério engloba não apenas a força de trabalho diretamente contratada pela organização, como também seus empregados temporários, autônomos, voluntários e terceiros. Ademais, menores aprendizes são considerados como força de trabalho, enquanto que estagiários não.

O Critério pessoas se divide em três temas: Sistemas de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida.

5.6.1 Sistemas de Trabalho

O tema sistema de trabalho coloca em questão as formas pela qual a organização organiza sua força de trabalho de modo a fornecer as condições adequadas de trabalho em termos de comunicação, autonomia e estruturação de cargos.

O principal objetivo desse tema é avaliar a capacidade da organização em dar aos seus funcionários a oportunidade de utilizar todo o seu potencial, bem como as atividades de recrutamento, seleção, integração, avaliação de desempenho, reconhecimento e remuneração (FNQ, 2013).

a) Seleção e Contratação

O primeiro subtema de sistemas de trabalho enfoca os processos utilizados pela organização para contratar novos funcionários. Esse processo engloba desde o surgimento da vaga até a contratação do profissional escolhido.

Há ainda a necessidade de assegurar a igualdade e justiça do processo de seleção e contratação, de modo a não discriminar minorias ou avaliar um candidato por qualquer razão que não seja ética, além das demais obrigatoriedades da lei.

A figura 32 ilustra um exemplo de processo seletivo da empresa Suzano papel e celulose.

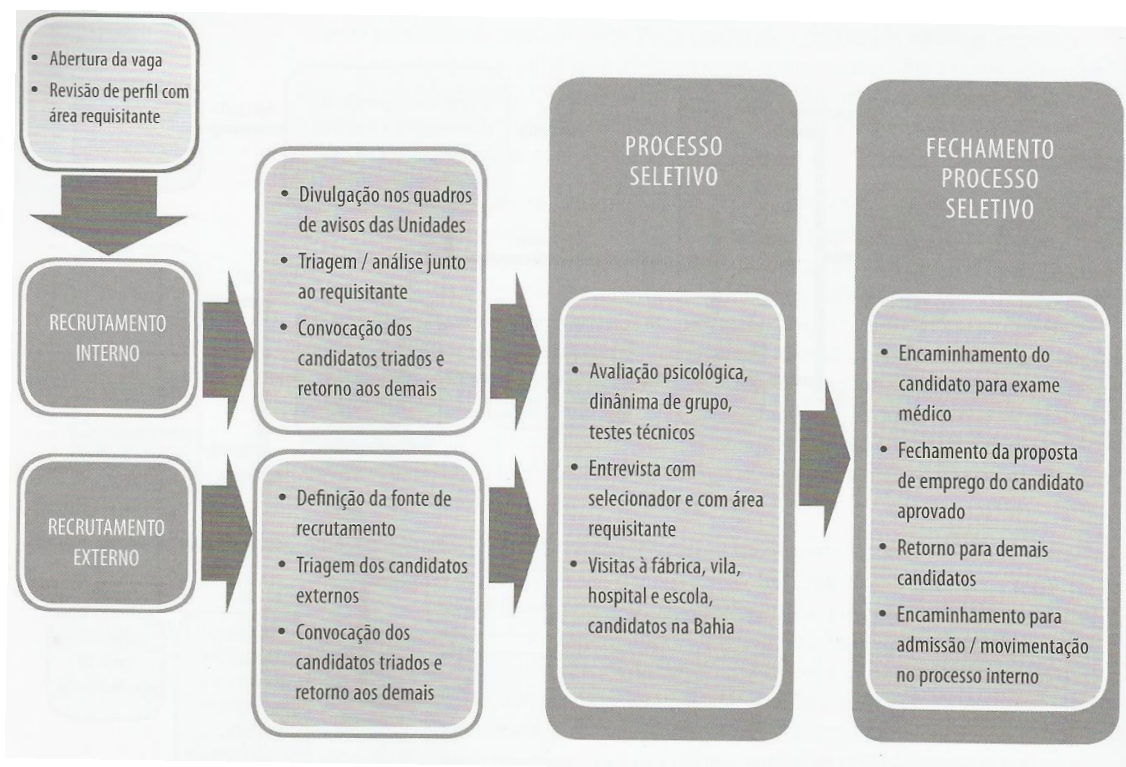


Figura 32: Processo seletivo da Suzano

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão Suzano, 2008

b) Integração das Pessoas Recém-Contratadas

Para FNQ (2013), complementar à seleção e contratação, a integração dos novos colaboradores (sejam eles da organização ou não) deve fornecer todas as instruções necessárias para seu trabalho, bem como os procedimentos de saúde e segurança de sua atividade.

Os esforços em trazer os novos colaboradores à realidade da organização otimizam sua performance, além de reduzirem riscos futuros e aumentarem o tempo médio na organização.

c) Gerenciamento de Desempenho

No que tange o desempenho de seus funcionários, pode-se subentender a performance da organização, por essa razão é crucial ter atenção na maneira pela qual uma organização define e avalia o desempenho de seus colaboradores.

O caminho escolhido pela organização para avaliar seus colaboradores e equipes, seja pelo atingimento de metas ou por comportamentos específicos, é o ponto focal desse subtema (FNQ, 2013).

A avaliação de desempenho é naturalmente subjetiva, na medida em que a organização deve escolher sua definição de desempenho e para que este seja possível, deverá haver aprendizado. As ações de aprendizado estão associadas a alto desempenho, mas não há desempenho que se sustente sem constante aprendizado.

Um *framework* notavelmente aplicável a essa etapa chama-se OKR – *objectives and key results*, de modo a diretamente associar os objetivos da organização aos resultados gerados por um colaborador ou equipe.

d) Remuneração, Reconhecimento e Incentivos

Para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de excelência, é necessário que a organização crie mecanismos para recompensar os esforços de seus colaboradores.

Remuneração se refere especificamente ao valor total recebido pelo colaborador pelo seu trabalho, reconhecimento se refere a uma demonstração de gratidão pela organização ao funcionário e incentivos são instrumentos de estímulo para determinado objetivo, todas essas formas estão englobadas neste subtema.

O sistema de remuneração e reconhecimento é comumente atrelado à avaliação de desempenho, para fomentar uma cultura meritocrática dentro da organização.

5.6.2 Capacitação e Treinamento

O tema capacitação e desenvolvimento evidencia as atividades de treinamento e desenvolvimento da sua força de trabalho.

Os termos treinamento, capacitação e desenvolvimento se diferem pelo horizonte de tempo, sendo treinamento uma ação de curto prazo e desenvolvimento um resultado de longo prazo.

a) Identificação das Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento

A Identificação das Necessidades de Capacitação e Desenvolvimento é o ponto de partida desse tema, esse subtema avalia especificamente os esforços da organização em identificar melhorias que devem ser tratadas através de capacitações e/ou desenvolvimento.

Existem múltiplas fontes que satisfazem esse tema, sendo a própria avaliação de desempenho uma delas. Outras incluem cascadeamento de estratégias, identificação de não conformidades em processos ou mudanças no ambiente de atuação da organização.

b) Concepção da Forma de Realização dos Programas

Cada necessidade de treinamento possui peculiaridades que devem ser identificadas para dar origem ao programa de capacitação.

Tais necessidades podem ser operacionais (voltadas ao desempenho de curto prazo), estratégicas (relativas à preparação de pessoas para necessidades futuras) ou pessoais (específicas para desenvolver pessoas em torno de objetivos de carreira ou pessoais).

Para cada tipo de necessidade, o programa de treinamento deverá estar em sintonia, levando também em conta os recursos disponíveis.

A concepção dos treinamentos pode ser feita através de várias alternativas, dentre as quais:

- Formação externa;
- Cursos abertos;
- Treinamentos dentro e fora da organização;
- Cursos à distância.

c) Avaliação da Eficácia dos Programas de Capacitação

Complementando o tema capacitação e desenvolvimento, a avaliação de eficácia dos programas de capacitação surge como etapa final, buscando levar a eficácia do programa realizado e identificar melhorias.

A avaliação deve ser realizada por níveis, não se restringindo apenas à percepção dos participantes, mas abrangendo também a aplicação de seus conceitos e o incremento de performance no curto e longo prazo (FNQ, 2013).

d) Desenvolvimento Integral das Pessoas

Para fornecer aos colaboradores a possibilidade de exercerem todo o seu potencial, é natural criar estruturas de desenvolvimento que abranjam o colaborador em sua plenitude.

Segundo FNQ 2013, os esforços de desenvolvimento integral podem ser classificados em:

- Desenvolvimento pessoal
- Desenvolvimento profissional
- Métodos de orientação ou aconselhamento
- Métodos de empregabilidade
- Métodos de desenvolvimento de carreira

5.6.3 Qualidade de Vida

Em primeira instância, é um dever da organização zelar pelo bem estar de seus funcionários, porém a mera integridade física de seus colaboradores não é suficiente para garantir a plena concretização de seu potencial.

A pirâmide de Maslow (figura 33) ilustra os fatores psicológicos que influem sobre o nível de performance de uma pessoa. É notável que vários destes fatores estão fora do controle da organização.

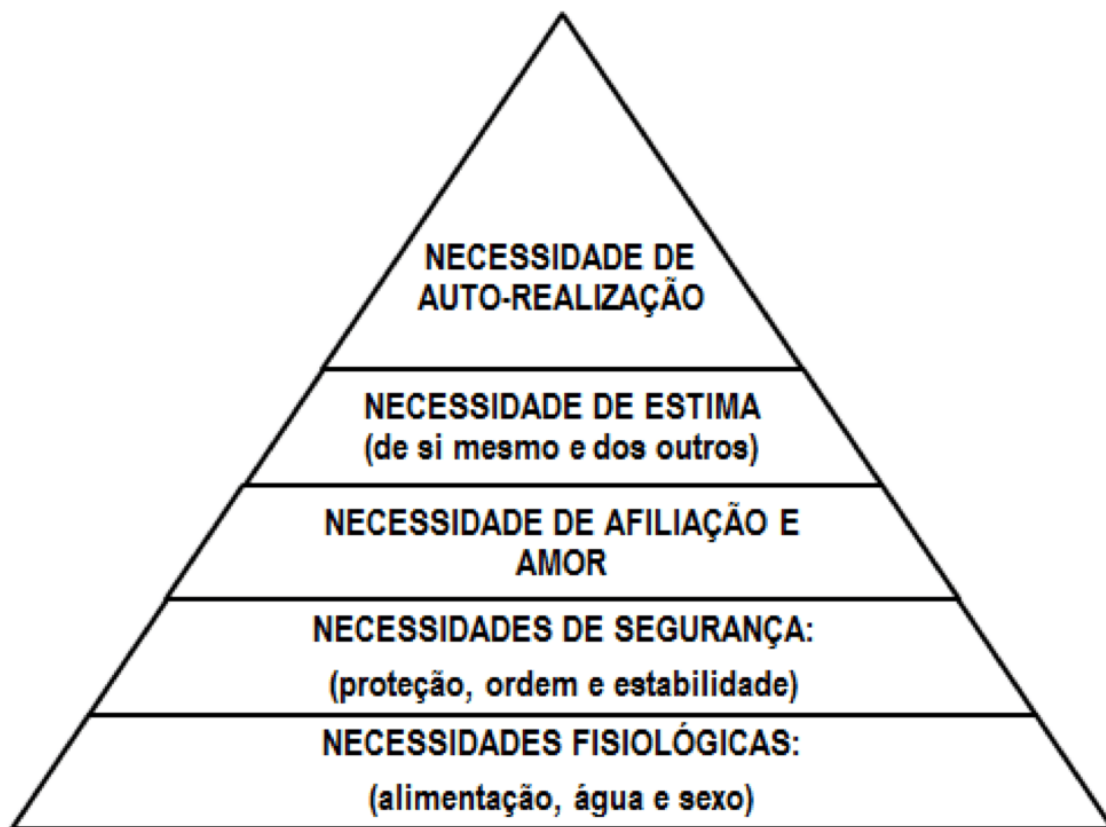


Figura 33: Pirâmide de Maslow

Fonte: Adaptado de Chiavenato 2009

O desempenho de seus colaboradores é na realidade o desempenho da organização em si, nesse sentido, para se obter resultados de excelência, as pessoas devem ser tratadas com excelência – os esforços da organização em propiciar qualidade de vida a seus colaboradores é na realidade um investimento em sua própria performance.

a) Saúde Ocupacional e Segurança

O ponto de partida da qualidade de vida é a integridade física do colaborador, até pelo que é expresso na pirâmide de Maslow. Para tanto, esse subtema coloca em foco os esforços da organização em identificar e tratar as fontes de risco à saúde e segurança ocupacional.

Dentre os mecanismos que podem ser empregados para atender a esse critério, encontram-se:

- Programa de ergonomia;
- Programa de orientação e treinamento emergencial;

- Programa de prevenção de riscos ambientais;
- Programa de controle médico de saúde ocupacional;
- Programa de prevenção de acidentes;
- Sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional (OHSAS 18001).

b) Identificação das Necessidades e Expectativas

Para efetivamente entrar no mérito da qualidade de vida se seus colaboradores, a organização deve primeiramente identificar quais são os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento de sua força de trabalho, para compreender suas necessidades e expectativas.

De acordo com FNQ (2013), esse subtema se distingue da avaliação da satisfação devido ao seu objetivo de identificar os principais fatores a serem tratados, ao oposto de constatar a satisfação ou insatisfação de seus colaboradores.

c) Avaliação e Desenvolvimento do Bem-Estar, da Satisfação e do Comprometimento

O presente subtema preza pela avaliação do bem-estar, satisfação e comprometimento de toda a força de trabalho envolvida na organização, buscando criar mecanismos para a manutenção e melhoria contínua da qualidade de vida.

Um dos mecanismos para a realização desse subtema é a pesquisa de clima organizacional (PCO), que engloba os fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, dentre eles a qualidade de vida.

Para Grant (2013), o clima organizacional é um conceito que retrata a percepção coletiva da força de trabalho em relação à sua organização, nesse sentido, a PCO permite o avaliar e identificar melhorias, bem como servir de base para estratégias a serem traçadas.

d) Manutenção do Clima Organizacional

Ainda que a identificação e avaliação do bem-estar revelem os pontos de melhoria na gestão da qualidade de vida dos colaboradores, é no subtema manutenção do clima organizacional que se concentram os esforços para conceber tais melhorias na vida da força de trabalho (FNQ, 2013).

Tais ações de melhoria podem abranger desde mudanças em políticas internas (exemplo: implantação de jornada de trabalho flexível), organização de eventos até a contratação de novos benefícios.

e) Melhoria da Qualidade de Vida Fora do Ambiente da Organização

Novamente, para a plenitude da performance de seus funcionários a organização precisa estender seus esforços para além da vida profissional de seus colaboradores.

O ponto focal desse subtema está nas ações que tangem a integração com a vida pessoal e saúde de seus colaboradores e afiliados.

Na prática, esse requisito pode ser sanado através de ações como:

- Comemorações não relacionadas ao trabalho (exemplo: Festa de Natal);
- Incentivos à prática de esportes;
- Competições internas de esportes;
- Eventos que englobem a família ou entes dos colaboradores.

5.7 Critério Processos

A Fundação Nacional da Qualidade, define processos como o conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em produtos, sejam eles tangíveis ou não.

Os processos são de natureza previsível: são pré-definidos e executados repetidamente por um período de tempo determinado pela organização.

No critério processos há ainda a subdivisão entre processos principais do negócio e processos de apoio.

Os processos principais do negócio são os processos que agregam valor diretamente aos clientes, bem como sua assistência pós-venda e disposição final. Já os processos de apoio fornecem suporte as atividades dos processos principais.

Os processos estão amplamente associados ao conceito de cadeia de suprimentos (todos processos da origem da matéria prima até as transformações dentro da organização) e cadeia de valor (da origem até o consumidor final).

Este critério está presente em todos os 8 critérios e é na realidade um dos pilares chave que sustentam o MEG como metodologia (FNQ, 2013).

5.7.1 Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio

O primeiro tema do critério processos avalia a variedade de processos que entregam valor diretamente ao cliente, por meio de produtos ou serviços, bem como os processos atrelados para sua sustentação.

O tema em questão avalia os processos sob uma lente de eficiência e eficácia, ao verificar se estão adequados à necessidade de seus clientes, como são controlados e melhorados ao longo do tempo, sem deixar de abrir espaço para inovação.

Os processos avaliados são diversos por natureza, no entanto são avaliados pela lente de boas práticas que transcendem o tipo de ação realizada.

Para Porter 1992, o ponto de partida para a avaliação de processos encontra-se na análise de sua cadeia de valor, exemplificada pela figura 34:

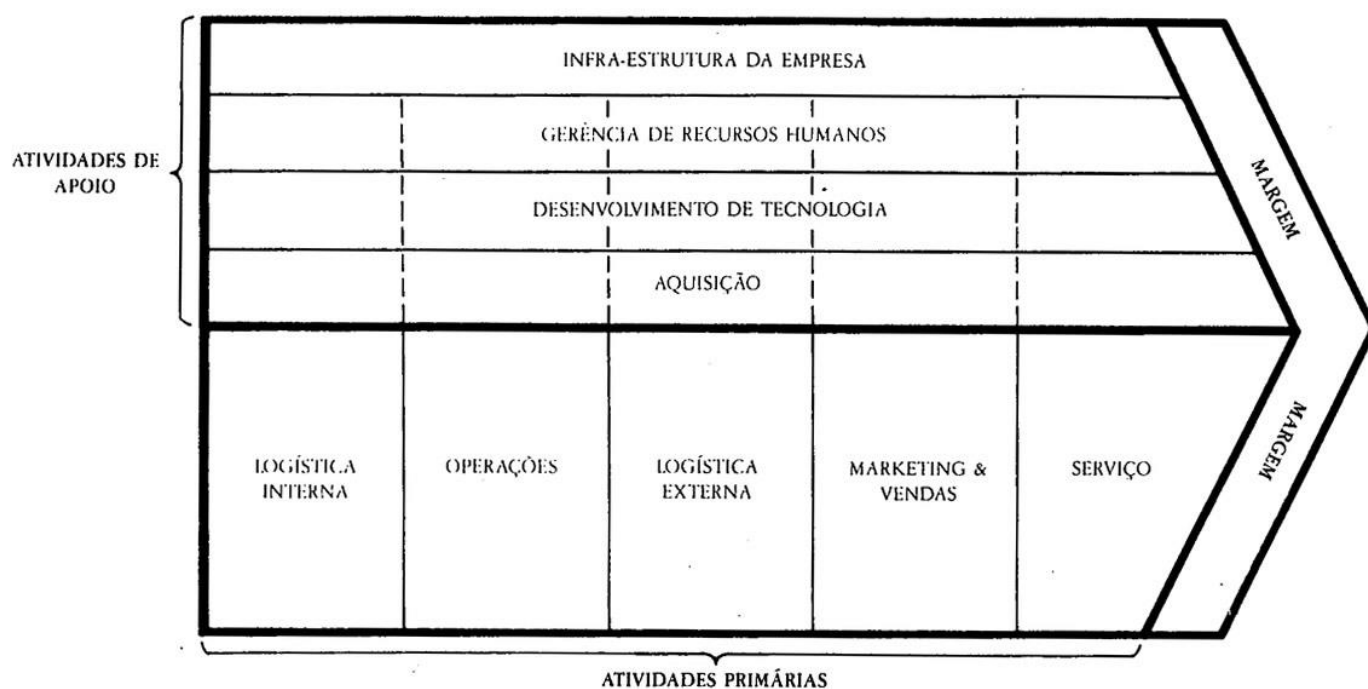


Figura 34: Cadeia de Suprimentos

Fonte: Adaptado de Porter, 1992

a) Requisitos dos Produtos e Processos

Os processos principais ou de apoio devem contribuir para a geração de valor, vista na satisfação das necessidades de seus públicos de interesse, como seus clientes e a sociedade.

O subtema requisitos dos produtos e processos avalia o grau de alinhamento entre as necessidades identificadas no critério clientes e nos principais processos que a organização possui, a exemplo do quadro 3:

Processo	PI	Principais Requisitos	Principais Indicadores
Produzir madeira	Sociedade Fornecedores	Manejo florestal responsável Produtividade Custo	CONFIDENCIAL
Produzir Celulose	Clientes Acionistas	Qualidade do produto Produtividade Custo	
Produzir Papel	Clientes Acionistas	Qualidade do produto Produtividade Custo	
Comercializar celulose	Acionista	Cumprimento orçamento de vendas	
Comercializar papel	Acionista	Cumprimento orçamento de vendas	

Quadro 3: Processos principais no negócio da Suzano Papel e Celulose

Fonte: FNQ 2008

b) Desenvolvimento de Novos Produtos

De acordo com FNQ 2013, uma organização madura deve assegurar o alinhamento de seus processos com as necessidades dos clientes, por vezes esse alinhamento acaba no desenvolvimento de novos produtos ou serviços para satisfazer suas necessidades, ou mesmo o aprimoramento de produtos já existentes.

O desenvolvimento de novos produtos é tratado como um projeto, dado seu caráter de exclusividade.

Por essa lente, o presente subtema avalia os esforços da organização em conceber novos produtos tendo em vista seus recursos e potencial de geração de valor.

c) Projeto de Processos

Na busca por melhorias ou na viabilização de novos produtos ou serviços, entram em cena os projetos de processos, orientados a estruturar um processo que seja capaz de retornar os produtos que satisfaçam as necessidades dos públicos de interesse (FNQ, 2013).

Novamente, trata-se de uma estrutura de projetos, e este subtema avaliará a diligência da organização em estabelecer projetos de processos.

d) Inovações em Produtos e Processos

O critério inovações em produtos e processos têm como ponto de partida a necessidade da melhoria contínua e da inovação como mecanismos propulsores do sucesso ao longo prazo de organização (FNQ, 2013).

Nesse sentido, esse subtema aborda como a organização incentiva sistematicamente a melhoria e a inovação dentro de sua estrutura de gestão de processos.

e) Controle de Processos

Processos são essencialmente voltados à produção de resultados, tais resultados, bem como subetapas ao longo dos processos são objetos de controle, uma vez que este é a base para melhorias e adaptações conforme os objetivos da organização (ROTONDARO, 2002).

O subtema controle de processos evidencia a preocupação da organização em estabelecer métricas para identificar não conformidades e encaminha-las para o tratamento adequado.

f) Análise e Melhoria de Processos

Os processos de uma organização precisam não apenas ser gerenciados, mas também analisados e melhorados, de modo a reduzir riscos, desperdícios e variabilidade, além de aumentar sua confiabilidade e ecoeficiência.

O subtema análise e melhoria de processos trata como a organização realiza esforços para melhorar seus processos existentes.

Ferramentas como 6 sigma e *lean manufacturing* são especialmente voltadas a esse tipo de cenário, na medida em que integram várias ferramentas de gestão da qualidade em prol de um objetivo em comum, dentre elas o ciclo DMAIC (do inglês, *define, measure, analyse, improve, control*) e o diagrama de Ishikawa, exemplificados nas figuras 35 e 36:

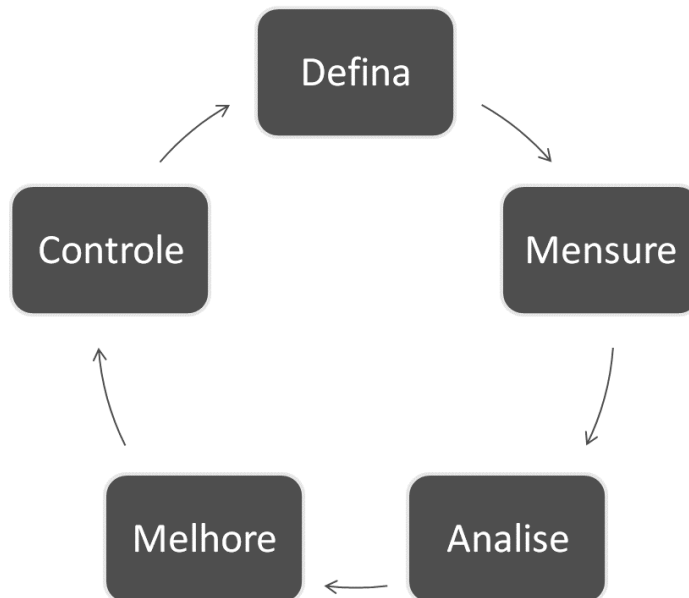


Figura 35: Ciclo DMAIC

Fonte: Adaptado de ROTONDARO, 2002

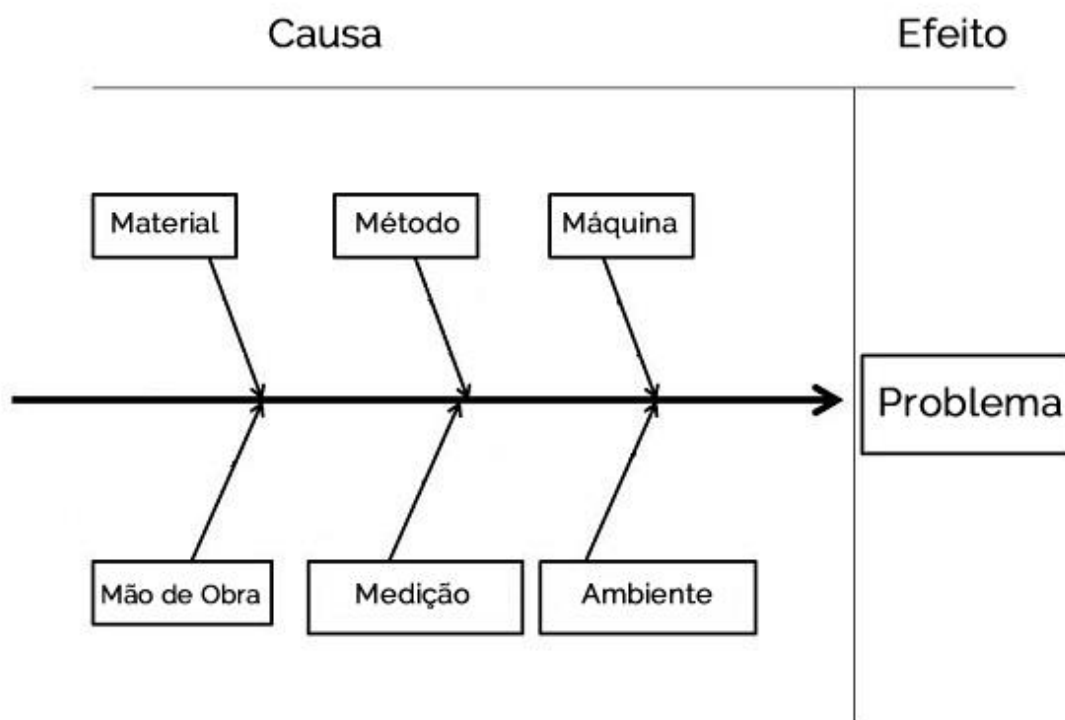


Figura 36: Diagrama de Ishikawa
Fonte: Adaptado de ROTONDARO, 2002

g) Investigação de Produtos e Processos de Concorrentes ou de outras Organizações de Referência

Partindo do princípio que nenhuma organização opera isoladamente, é natural que algumas se tornem referência pelos resultados que seus processos produzem (FNQ, 2013).

Com isso em mente, o presente subtema avalia como a organização busca parâmetros comparativos da performance de seus processos de modo a reforçar sua competitividade e criar mecanismos para a melhoria contínua de seus processos.

Essencialmente, tratam-se de práticas de *benchmarking*, que podem ser complementadas com contato com clientes, fornecedores e outras entidades de mercado.

5.7.2 Processos Relativos aos Fornecedores

A cadeia de suprimentos é indispensável para a operação da organização, na medida em que fornece a matéria prima que será transformada em valor, tendo isso em mente, as interações com fornecedores e seus processos influem na performance da organização e devem ser tratados de acordo.

Segundo FNQ 2013, o tema processos relativos aos fornecedores se refere às práticas de identificação, seleção, acompanhamento e envolvimento dos fornecedores, bem como o tratamento da cadeia de suprimentos e os esforços de erradicação do trabalho infantil e do trabalho degradante.

a) Identificação dos Fornecedores e Desenvolvimento da Cadeia de Suprimento

O primeiro subtema busca compreender como a organização desenvolve sua cadeia de suprimentos com base nos fornecedores que identifica.

A cadeia de suprimentos contempla não apenas os fluxos físicos, mas também os fluxos informacionais e financeiros, podendo ser classificada em:

- Cadeia de Suprimentos Imediata (envolve a organização, clientes e fornecedores);
- Cadeia de Suprimentos Local (envolve os fluxos internos dentro da organização);
- Cadeia de Suprimentos Total (envolve todas as relações, desde a extração da matéria prima até o consumidor final).

b) Identificação das Necessidades e Expectativas dos Fornecedores

De acordo com FNQ 2013, uma cadeia de suprimentos de sucesso pressupõe a boa relação entre suas entidades.

Ao olhar por essa lente, é evidente a necessidade de identificar as necessidades e expectativas dos fornecedores, bem como clarificar seu papel na satisfação das demandas da organização que a contrata.

O presente subtema avalia os esforços da organização em organizar e identificar as necessidades e expectativas de seus fornecedores, de modo a fortalecer sua cadeia de suprimentos (FNQ, 2013).

c) Seleção e Qualificação de Fornecedores

Para garantir o sucesso da cadeia de suprimentos e da performance da organização, os fornecedores em potencial devem ser selecionados e qualificados em torno de critérios.

O subtema seleção e qualificação de fornecedores avalia as práticas de estabelecer critérios de seleção e qualificação de fornecedores (FNQ, 2013).

Os critérios de seleção servirão de base para filtrar as organizações elegíveis a serem qualificadas. Feito isso, os critérios de qualificação deverão conduzir à contratação dos fornecedores cujo modelo de operação esteja mais compatível com as necessidades da organização contratante.

d) Atendimento aos Requisitos da Organização

O subtema atendimentos aos requisitos da organização se refere ao processo contínuo de monitoramento dos esforços dos fornecedores em torno das necessidades da organização.

A maneira pela qual a organização estabelece indicadores e prioriza suas ações de acordo com os resultados dos fornecedores são objetos avaliados por este subtema.

e) Estímulo à Melhoria e Inovação

Assim como no tema processos principais do negócio e processos de apoio, os esforços de inovação e melhoria contínua são cruciais para sustentar a competitividade da organização.

Segundo FNQ 2013, esse subtema avalia quais ações a organização coloca em prática para melhorar e inovar em sua cadeia de suprimentos.

f) Envolvimento e Comprometimento de Fornecedores

Sendo o fornecedor uma peça crucial para o sucesso da organização, o envolvimento do fornecedor nas decisões e princípios da organização tende a maximizar o valor gerado na cadeia de suprimentos.

Além dos aspectos que tangem as normas de meio ambiente, saúde e segurança ocupacional, as quais o fornecedor também deve zelar, junto à organização.

5.7.3 Processos Econômico-Financeiros

Os processos econômico-financeiros tratam do gerenciamento de finanças da organização, abrangendo questões relacionadas à sustentação econômica, participação acionária, investimento e alocação de recursos financeiros à execução dos processos da organização (FNQ, 2013).

a) Requisitos de Desempenho e Impactos na Sustentabilidade Econômica do Negócio

Para assegurar a sustentação econômica e saúde financeira da organização, entram em ação requisitos de desempenho financeiro, cruciais para a manutenção das atividades da organização, bem como a concretização de sua missão e visão (FNQ, 2013).

Os esforços da organização em estabelecer métricas adequadas a seu tipo de negócio para garantir a saúde financeira são o objeto avaliado por este subtema.

b) Recursos Financeiros para o Atendimento das Necessidades Operacionais

As necessidades operacionais são a última fronteira da organização, na medida em que, caso não sejam sanadas, causarão o colapso da organização.

Nesse âmbito, a organização deve zelar para garantir e prover recursos financeiros para seus processos principais e os processos de apoio que os suportam, de modo a manter o fluxo financeiro equilibrado.

Ainda de acordo com FNQ 2013, o fluxo financeiro é tido como equilibrado, quando as entradas sobressaem as saídas, mantendo então um saldo positivo.

c) Riscos Financeiros

Existem várias classificações possíveis para riscos, mas para os fins de avaliação, neste subtema são apenas considerados os riscos de natureza financeira, como perda de faturamento, queda de margens de lucro, além de outros dependendo das peculiaridades da organização.

O subtema riscos financeiros coloca em evidência os mecanismos colocados em prática pela organização para identificar, quantificar e monitorar seus riscos financeiros (FNQ, 2013).

Os riscos podem ser tratados como a combinação da probabilidade de sua ocorrência e de suas consequências.

d) Elaboração e Controle do Orçamento

Segundo FNQ (2013), o orçamento é uma previsão composta por registros e cálculos das despesas e receitas da organização.

O orçamento é de importância vital para os esforços da organização como um todo e nesse aspecto a maneira pela qual o orçamento é elaborado e controlado são avaliados por este subtema.

Na Suzano papel e celulose, o orçamento utiliza como preceito metodológico, o *rolling forecast* ou “previsão em andamento”, na qual a organização continuamente realiza a previsão aos meses seguintes, assim como mostra a figura 37:

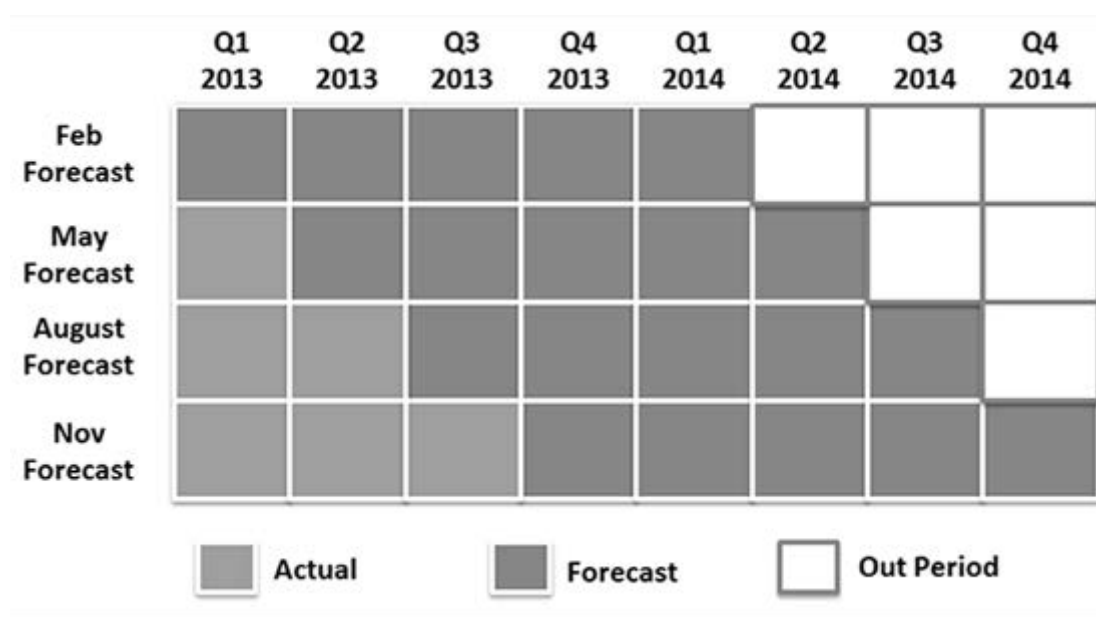


Figura 37: Metodologia *rolling forecast*.

Fonte: Axiom EPM – Repositório digital

5.8 Critério Resultados

No modelo de excelência em gestão, os resultados são definidos como o efeito das atividades da organização em torno dos objetivos de seu modelo de gestão.

No ciclo PDCL, os resultados vigoram como o único critério da etapa *Check*, servindo de base para a análise da performance dos esforços expressos nos demais critérios.

O critério resultados é completamente baseado na apresentação de indicadores considerados chave ao negócio e, sozinho, representa 45% da pontuação do modelo de gestão.

No estabelecimento dos indicadores a organização deve buscar a enxutez, pois um número excessivo dificultará a gestão ao criar mais ruído do que expressar o sinal que deveria ser interpretado.

Similarmente, um foco excessivo em indicadores operacionais ou financeiros ofusca a visão balanceada da organização. Como exemplo, se uma organização eliminasse seus treinamentos, teria melhores indicadores financeiros no curto prazo, porém comprometeria sua geração de valor a médio e longo prazo (KAPLAN et al., 1997).

O quadro 4 elucida as principais questões que devem ser colocadas em prática na seleção de indicadores pela organização.

1.	Reflete valor para uma ou mais partes interessadas?
2.	Tem relação (direta ou indireta) com pelo menos uma das estratégias?
3.	Apresenta alinhamento ou inter-relação com outro(s) indicadores usados na organização?
4.	Apresenta possibilidade de medição periódica?
5.	Tem relação (direta ou indireta) com pelo menos um dos processos identificados no <i>Critério Processos</i> ou com os mecanismos do sistema de aprendizado?
6.	Está claramente definido e é facilmente entendido nos diversos níveis em que será utilizado?
7.	Tem características que possibilitam sua coleta com acuracidade?
8.	Pode ser objetivamente mensurado?
9.	Tem características que possibilitem sua apresentação em diferentes mídias e é de fácil interpretação?
10.	Pode ser comparado com referenciais?

Quadro 4: Pontos de verificação para seleção de indicadores

Fonte: FNQ 2013

a) Resultados Econômico Financeiros

O primeiro tema do critério resultados está intrinsicamente relacionado aos processos econômico financeiros, mas se diferencia na pura preocupação com os resultados apresentados.

De acordo com FNQ (2013), os esforços da organização relativos à sua estrutura financeira, liquidez, atividades e rentabilidade são o objeto de estudo do presente subtema:

- Estrutura: refere-se aos indicadores que possibilitam a análise de sua estrutura de capitais
- Liquidez: trata-se de um conjunto de indicadores que permitem a análise da capacidade da organização em pagar suas dívidas
- Atividade: refere-se ao conjunto de indicadores que permitem a análise do nível de atividade da organização
- Rentabilidade: pode ser analisada através de um conjunto de indicadores que expressam o retorno em relação ao patrimônio presente nas operações da organização.

O quadro 5 ilustra os principais indicadores para cada classificação descrita anteriormente. Junto aos indicadores, a organização pode também apresentar premiações relevantes ao subtema.

Grupo	Indicador	Definição
Estrutura	Endividamento	Passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido.
	Composição do endividamento	Passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo.
	Endividamento oneroso	Recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo.
	Imobilização	Ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido.
Liquidez	Liquidez corrente	Ativo circulante dividido pelo passivo circulante.
	Liquidez geral	Ativo circulante mais realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo.
Atividade	Prazo médio de recebimento de vendas	Número médio de dias para o recebimento.
	Prazo médio de renovação de estoques	Número médio de dias para a renovação.
	Prazo médio do pagamento de compras	Número médio de dias para o pagamento.
	Ciclo financeiro	Prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio do pagamento de compras.
	Geração de caixa	Saldo médio de caixa dividido pelo total de vendas.
Rentabilidade	Giro do ativo	Receita líquida dividida pelo ativo.
	Rentabilidade do patrimônio líquido	Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.
	Margem bruta	Receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pela receita de vendas.
	Vendas	Receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista.
	Crescimento da receita	Total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior.
	Valor econômico agregado (EVA)	Lucro líquido menos custo de oportunidade do capital empregado.
	EBITDA (LAJIDA)	Lucro antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização.
	Índice de cobertura das despesas financeiras	EBITDA dividido pelas despesas financeiras.

Quadro 5: Indicadores Econômico-Financeiros

Fonte: FNQ 2013

Na Suzano papel e celulose, os indicadores utilizados nesse subtema estão conforme o quadro 6:

Receita Líquida	Receita Bruta sem Impostos
Margem Bruta	Receita Líquida descontado o Custo do Produto Vendido
Ebitda	Lucro líquido antes das despesas financeiras, impostos e amortização
EV / Ebitda	EV – <i>Enterprise Value</i> – valor de mercado (ações) sobre a dívida líquida/ Ebitda
Lucro Líquido	Lucro após despesas operacionais e não-operacionais, receitas e despesas financeiras, depreciação amortização e impostos
Retorno sobre Capital Investido	Lucro sobre o capital investido
Endividamento de Curto Prazo	Dívida de Curto Prazo em relação ao Ebitda
Endividamento/Ebitda	Dívida Líquida em relação a dívida líquida
Margem Ebitda	Proporção do Ebitda em relação à Receita Líquida
Delta EVA (a 2007)	Diferença de Valor Econômico Adicionado de um ano para o outro
Custo do Produto Vendido	Custo do Produto Vendido por tonelada
Margem Lucro	Lucro Líquido em relação à Receita Líquida
Horizonte de Liquidez	Período (em meses) no qual o saldo de caixa inicial somado à geração de caixa projetada suporta 100% das amortizações do período

Quadro 6: Indicadores econômico-financeiros usados pela Suzano

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão Suzano, 2008

b) Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado

O presente subtema aborda os resultados relativos à imagem da organização em relação a cada segmento que atua, aos relacionamentos, fidelidade, satisfação e insatisfação de clientes e sua participação no mercado (FNQ, 2013).

O quadro 7 ilustra sugestões de indicadores que podem ser utilizados para esse fim.

Indicador	Definição
Participação no mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação (requer estratificação).
Imagem	Percentual de entrevistados que têm imagem positiva da organização.
Conhecimento	Percentual de entrevistados que lembram da marca em primeiro lugar (<i>Top Of Mind</i>). Outros indicadores relativos ao conhecimento dos clientes incluem: número de inserções espontâneas e positivas na mídia / número de acessos ao site etc.
Fidelidade	Percentual de base de clientes que o são por um período definido (não existe uma definição geral e única; outras que podem ser consideradas são: percentual de clientes exclusivos / percentual de clientes com pedidos recorrentes / percentual de clientes que consideram a organização como fornecedora preferencial (requer estratificação).
Satisfação	Percentual de clientes que se declararam muito ou totalmente satisfeitos (requer estratificação).
Insatisfação	Número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas (serviços prestados etc). Não existe uma definição geral e única. A medição é feita geralmente de forma indireta por meio do monitoramento de fatores adversos tais como: quantidades de devoluções de produtos defeituosos / número de reclamações recorrentes e graves, ligações ao SAC / entregas fora do prazo / atendimentos em garantia (requer estratificação).
Relacionamento	Tempo médio de solução de problemas relativos às diversas etapas do relacionamento: pré-venda, venda e pós-venda. Considerar a solução do problema o atendimento às necessidades dos clientes ou a implementação de ação corretiva com eficácia comprovada e relatada ao cliente.

Quadro 7: Indicadores relativos aos clientes e mercados

Fonte: FNQ 2013

c) Resultados Relativos à Sociedade

Os resultados relativos à sociedade expressam a performance da organização em termos do desenvolvimento social e responsabilidade socioambiental.

Os benefícios dos programas sociais, investimentos em responsabilidade social, conformidade, gestão, riscos e passivos ambientais são o objeto de estudo do presente subtema, podendo incluir também premiações relevantes ao tema (FNQ, 2013).

O quadro 8 ilustra uma série de indicadores que podem ser expressos para mensurar os resultados relativos à sociedade, por parte da organização.

Indicadores	Definição
Conformidade social	Pontuação obtida pelo sistema de avaliação do Instituto Ethos ³ (ou equivalente).
Imagem pública	Percentual de entrevistados em pesquisas que declaram ter imagem positiva sobre a responsabilidade pública da organização.
	Número de inserções espontâneas positivas na mídia sobre iniciativas de responsabilidade pública.
Investimento / recursos alocados em responsabilidade social	Valor investido em programas sociais (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela receita.
Benefícios dos programas sociais	Benefício obtido pela sociedade com o programa (diminuição dos problemas / número de pessoas atingidas).
Conformidade ambiental	Percentual de requisitos atendidos divididos pelo total de requisitos totais aplicáveis baseados na legislação e nos compromissos ambientais assumidos.
Custo ambiental	Custo dos danos causados ao meio ambiente no período de um ano, divididos pela receita. Esses custos incluem: multas e sanções aplicadas pela sociedade + correção de danos tais como limpeza de vazamentos, descontaminações, indenizações / custos relativos à interrupções de atividades.
Investimentos / recurso alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela receita.
Risco ambiental	Número de não-conformidades ambientais.
	Número de aspectos ambientais inaceitáveis (aspecto cuja combinação de probabilidade, grau de controle e dano potencial ao meio ambiente é considerada muito alta e exige planos de melhoria).
Passivo ambiental	Custo potencial de tratamento e de adequação legal (custo estimado futuro para tratar resíduos, aterros, vazamentos etc, ocorridos no passado, bem como para pagar multas, sanções e indenizações). É esperado que a organização nunca teve ou equacionou seu passivo ambiental a partir de uma data definida ou mencione os planos para eliminação do passivo atual.
Divulgação	Valor despendido para divulgar as ações sociais e ambientais.

Quadro 8: Principais indicadores relativos ao critério sociedade

Fonte: FNQ 2013

d) Resultados Relativos às Pessoas

Os resultados das ações da organização sobre os subtemas sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida e liderança e promoção de cultura de excelência são o foco do presente subtema.

O conjunto de indicadores que expressam os resultados da organização em termos de seleção, contratação, desempenho, promoções, certificações e treinamentos, indicadores relativos à cultura organizacional, saúde ocupacional, motivação e liderança são os objetos de estudo para avaliar o sucesso da organização em termos de pessoas (FNQ, 2013).

O quadro 9 expressa sugestões de indicadores tendo em vista os objetos de estudo do subtema atual.

Grupo	Indicador	Definição
Sistemas de trabalho	Organização do trabalho	% da força de trabalho envolvida em grupos multifuncionais.
		% de pessoas que se declaram envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia (extraído da pesquisa de clima).
		% de pessoas que se sentem com autoridade e delegação suficientes (extraído da pesquisa de clima).
		% de pessoas que não necessitam supervisão direta.
		Número de sugestões implementadas dividido pelo total de funcionários.
		% de pessoas que participam de times de melhoria.
	Seleção e contratação	Tempo para atendimento a pedido de admissão.
		Eficácia da seleção (% de pessoas admitidas que permanecem após o período de experiência).
	Desempenho das pessoas	Indicador consolidado (por nível ou área relativo às avaliações de desempenho).
		Indicadores relativos ao PLR.
	Melhoria contínua e produtividade	Valor econômico agregado por pessoa (EBITDA dividido pelo número de pessoas da força de trabalho).
		% realizado das metas individuais e das equipes.
	Avanço na carreira	% de oportunidades preenchidas internamente.
		% de pessoas promovidas nos últimos 12 meses.
Equidade de remuneração	% de funções com equidade externa.	
Capacitação e desenvolvimento	Habilidades certificadas	% das habilidades exigidas por função e que foram efetivamente disseminadas.
	Eficácia do treinamento	Medição do êxito do treinamento na prática após um período pré-determinado. (diretamente por melhoria de indicadores dos processos ou indiretamente por entrevistas com as chefias).
		Investimento em treinamento dividido pela receita.
	Volume de treinamento	Número de horas de treinamento dividido pelas horas disponíveis.
		Percentual cumprido do plano de treinamento.
	Cultura da excelência	% de pessoas da força de trabalho que conhecem e praticam os Valores e os Princípios organizacionais (extraído da pesquisa de clima).
Qualidade de vida	Saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Indicadores relativos aos respectivos programas.
		Frequência e gravidade de acidentes.
		Frequência de quase-acidentes.
		% de pessoas com doença ocupacional.
		Número de pessoas treinadas e horas de treinamento em segurança.
		Número de perigos significativos (classe III e IV conforme OHSAS 18001).
	Bem-estar, satisfação e motivação	Índice de qualidade de vida (nota média ou ponderada da pesquisa de clima).
		Índice de satisfação (% de pessoas que se declararam suficientemente motivadas e satisfeitas na pesquisa de clima).
		% de pessoas satisfeitas com os benefícios (extraída da pesquisa de clima).
Liderança e promoção da cultura da excelência	Liderança	Premiações globais recebidas pela organização.
		Desempenho da liderança extraído de questões da pesquisa de clima.
	Cultura da excelência	Pessoas com potencial de liderança identificadas e desenvolvidas (% sobre o total de líderes atuais).
		Indicadores de resultados de programas de aprendizado e <i>benchmarking</i> com organizações de referência.

Quadro 9: Principais indicadores relativos ao critério pessoas

Fonte: FNQ 2013

e) Resultados dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio

Os resultados relativos aos processos principais e processos de apoio acoplam também indicadores relativos à governança, estratégias e planos e informações e conhecimento, bem como os produtos gerados pelos processos em questão (FNQ, 2013).

O quadro 10 ilustra sugestões de indicadores que podem compor a apresentação do presente subtema

Grupo	Indicador	Definição	
Produto	Conformidade do produto	% de produtos produzidos dentro do padrão.	
		Índices de rejeição em etapas críticas.	
		% de produtos reclassificados.	
	Prazo de entrega	% de produtos entregues no prazo prometido.	
	Atendimento em garantia	Valor do atendimento em garantia dividido pelo valor total dos produtos.	
Processos principais	Receita de novos produtos	Percentual da receita obtida de produtos lançados a menos de um determinado período de tempo.	
	Tempo para recuperar o investimento	Meses necessários para o total investido em um novo produto ou novo processo seja equivalente ao lucro operacional gerado.	
	Conformidade de projeto	Número de não conformidades por projeto.	
		Tempo real de projeto dividido pelo tempo previsto.	
	Produtividade	Custo real de projeto dividido pelo custo previsto.	
		Custo real do processo dividido pelo custo ideal (forma recomendada com base no conceito ABC - custeio baseado nas atividades).	
		Produção por pessoa da força de trabalho.	
	Eficiência operacional	Receita por pessoa da força de trabalho.	
		Consumo por unidade produzida (energia, água, vapor etc., conforme características específicas do processo e produto).	
	Conformidade do processo	% da capacidade global utilizada.	
Variabilidade do processo	Número de não-conformidades de processo.		
Processos de apoio	Monitoramento e controle dos processos	Capabilidade (Cp) da variável crítica.	
		% de materiais perdidos em relação ao total utilizado.	
		Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas.	
		Tempo improdutivo dividido pelo tempo total.	
		% da programação de produção realizada.	
Critérios 1, 2 e 5	Governança	Indicadores específicos utilizados na gestão de cada processo de apoio, conforme relatado no item 7.1, tais como:	
		Tempo médio entre falhas de equipamentos críticos (MTBF).	
		Número de não-conformidades.	
		% de ordens de serviço atendidas no prazo programado.	
		Medições de satisfação do Cliente interno.	
	Estratégias e planos	% de cumprimento dos acordos de níveis de serviços.	
		Eficácia do sistema de qualidade (percentual de ações corretivas / preventivas que neutralizaram não-conformidades).	
		Informações e Conhecimento	Indicadores de auditorias (SOX, CVM etc.).
			Indicadores das atividades de Relações Institucionais.
			% de planos estratégicos executados.
		% das pessoas da força de trabalho envolvidas nos processos de formulação das estratégias.	
		Disponibilidade da rede.	
		% de conhecimentos críticos documentados e disseminados.	
		Retenção de pessoas-chave (número de pessoas-chave que saíram espontaneamente nos últimos 12 meses dividido pelo número total de pessoas-chave).	
		Indicadores utilizados para avaliar os Ativos Intangíveis.	

Quadro 10: Principais indicadores relativos ao critério processos

Fonte: FNQ 2013

f) Resultados Relativos aos Fornecedores

Completando os resultados relativos ao critério processos, a apresentação de resultados relativos à qualidade dos produtos fornecidos, produtividade e relacionamento dos fornecedores com a organização são o ponto focal do presente subtema.

O quadro 11 ilustra sugestões de indicadores tendo em vista os resultados relativos aos fornecedores.

Indicador	Definição
Qualidade dos principais produtos	Conformidade do produto.
	Pontualidade na entrega.
	% de volume de compras vindo de fornecedores com qualidade assegurada.
	Número de não-conformidades maiores por auditoria de fornecedor com qualidade assegurada.
	Número de não-conformidade por unidade adquirida.
Produtividade de aquisição	Índice global de desempenho (nota média ou ponderada das notas atribuídas aos diversos fatores relevantes).
	Economia realizada no período de um ano, descontada a inflação e o custo do desenvolvimento de fornecedores.
	Giro de estoque (365 dividido pelo número médio de dias de estoque).
	Inflação específica (índice montado com base na variação anual dos preços de aquisição de uma cesta de fornecimentos característicos das principais aquisições; seu desempenho é aferido pela comparação com os índices clássicos de inflação).
Relacionamento	% de ações corretivas implementadas no prazo e com eficácia pelos fornecedores.
	% de fornecedores que participam de eventos promovidos pela organização.
	% de fornecedores que demonstram envolvimento e comprometimento com os valores e princípios da organização.
	% de fornecedores que possuem relacionamento caracterizado como parceria, tais como exclusividade, contratos de longo prazo, contratos tipo " <i>profit sharing</i> " etc.

Quadro 11: Principais indicadores relativos a fornecedores

Fonte: FNQ 2013

5.9 Estudo De Caso: Sabesp – Unidade De Negócios Norte

a) Perfil

A Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo com o nome fantasia Sabesp, unidade de negócios norte foi fundada em 1973 como desdobramento das diretrizes do plano nacional de saneamento (PLANASA).

A companhia é fruto da fusão entre Cia. Metropolitana de Água de São Paulo (COMASP) e Cia. Metropolitana de Saneamento de São Paulo (SANESP), em vista da Lei Estadual 119 de 29/06/1973.

A Sabesp possui 16 unidades de negócio, é uma empresa de economia mista e capital aberto que atua em 363 dos 645 municípios do estado de São Paulo oferecendo serviços de saneamento básico e ambiental.

O quadro 12 ilustra as principais informações relativas ao porte da organização.

PRINCIPAIS INFORMAÇÕES SOBRE O PORTE (Fig. P2)	
Relativas ao porte	Relativas às instalações e equipamentos
1.500.300 ligações de água e esgoto	31 áreas administrativas operacionais
1.081.072 economias - água	23 pontos de atendimento pessoal
914.688 economias - esgoto	01 agência móvel
100% índice de atendimento de água	11 estações de tratamento de água
77,7% índice de atendimento de esgoto	19 casas de química
14 municípios atendidos	52 estações elevatórias de esgoto
6.619 km de rede de água cadastrados	75 reservatórios
4.592 km de rede de esgoto cadastrados	30 estações elevatórias de água tratada e 08 de água bruta
R\$ 1,115 milhões de receita operacional	24 poços profundos
Força de trabalho – 978 pessoas	138 boosters
R\$ 111,2 milhões de investimento	246 válvulas redutoras de pressão

Quadro 12: Principais informações sobre a UN Norte – Sabesp

Fonte: ABES 2013

A empresa abastece aproximadamente 67% da população do estado, sendo a maior empresa de saneamento das américas e quinta maior do mundo em população atendida.

A figura 38 apresenta os principais elementos de seu negócio e mercado de atuação:

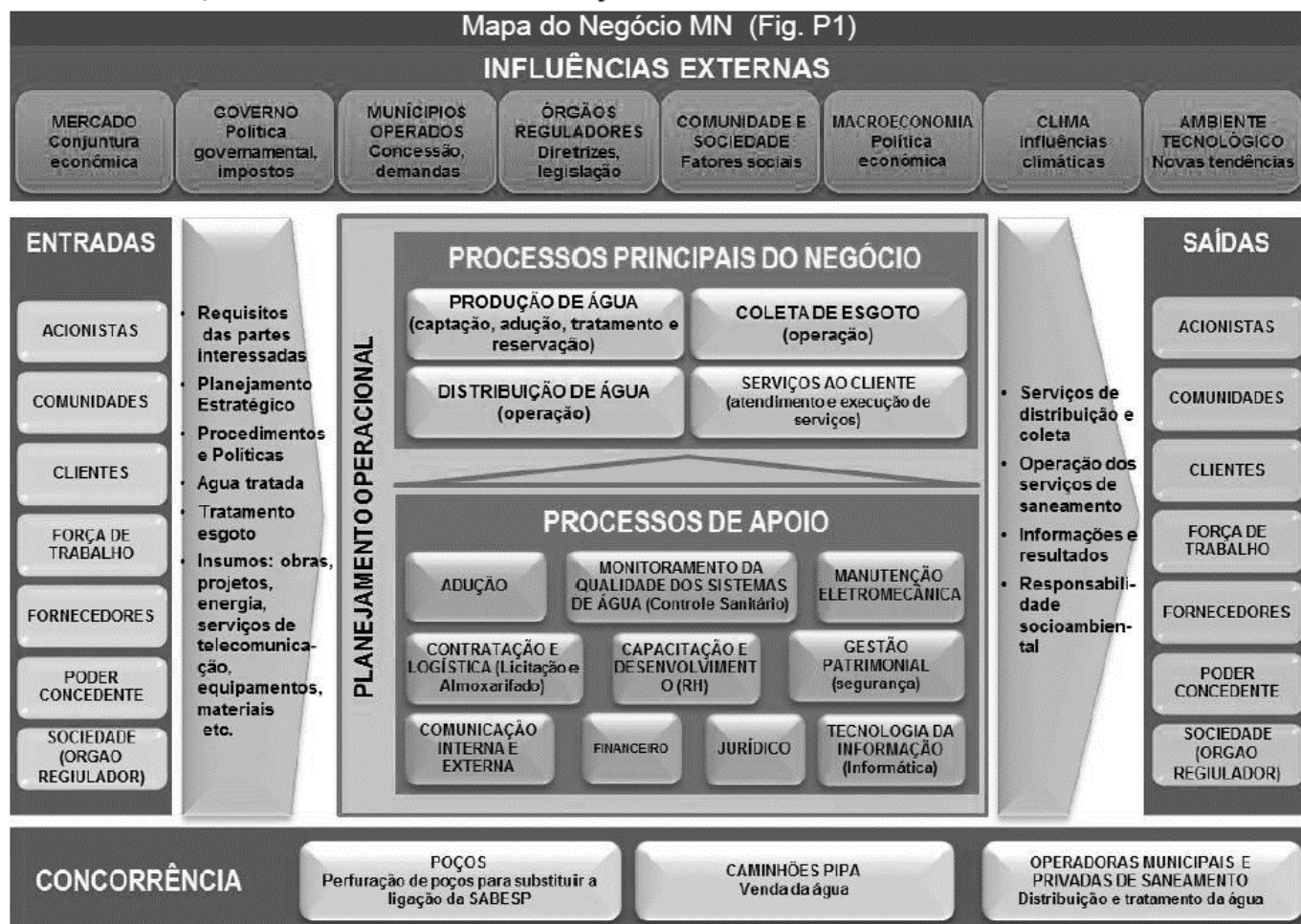


Figura 38: Mapa do Negócio – Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

O Governo do Estado de São Paulo é o maior acionista, detendo 50,3% de suas ações, sendo o restante comercializado na Bovesp – 25,3% e na NYSE – 24,4%. A organização conta também com as certificações ISO 9001 e OHSAS 18001.

O quadro 13 ilustra os processos principais e processos de apoio da Sabesp:

PRINCIPAIS PROCESSOS DO NEGÓCIO E DE APOIO (Fig.P3)			
Processos			Descrição sucinta
Do negócio	Água	Produção	Captação da água bruta no manancial e aduzida para a ETA, e recebe a adição de produtos químicos necessários às fases do tratamento.
		Distribuição	Distribuição de água potável com regularidade e pressão adequada.
	Esgoto	Coleta	Coleta e afastamento de esgotos sanitário, doméstico e não doméstico, por meio de ramal de esgoto, redes coletoras, elevatórias, coletores-tronco e caminhões.
		Atendimento	Atendimentos ao cliente e execução de serviços comerciais e operacionais são prestados nos 23 pontos de atendimento ao público, uma agência móvel, agência virtual, chat e Call Center.
	Serviços ao cliente	Execução de serviço	
De apoio	Monitoramento da qualidade dos sistemas de água		Controle da qualidade da água produzida e distribuída conforme requisitos estatutários e regulamentares. Consiste na verificação contínua por meio de coletas de amostras de água e ensaios laboratoriais.
	Manutenção eletromecânica		Execução da manutenção corretiva, preventiva e preditiva dos equipamentos eletromecânicos instalados nos sistemas de abastecimento de água e coleta de esgotos.
	Comunicação Interna e Externa		Divulgar informações corporativas e da MN à força de trabalho e demais partes interessadas quando pertinente e atender a demanda da imprensa regional com relação aos principais processos da unidade.
	Capacitação e desenvolvimento (RH)		Propiciar a força de trabalho desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para execução de suas atividades.
	Jurídico		Patrocinar as ações judiciais e processos administrativos diversos, prestar consultoria e elaborar pareceres de modo geral para atendimento de toda demanda jurídica pertinente à área de atuação da MN.
	Contratação e logística (Licitação e Almoxarifado)		Aquisição de bens, serviços e obras obedecendo à legislação vigente, dando suporte às necessidades dos processos principais e de apoio.

Quadro 13: Principais processos de negócio e apoio da Sabesp, unidade norte

Fonte: ABES 2013

b) Liderança

A governança corporativa acontece por meio de conselhos administrativos e reuniões que aglomeram públicos internos e externos à organização, de modo a exercer a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

As práticas da Sabesp unidade norte relativas à governança corporativa estão ilustradas no quadro 14.

CONJUNTO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (Fig. 1.1.1)		
Prática	Descrição	Objetivos
Assembleia Geral (d_2008)	Instância máxima para decidir sobre os negócios.. Elege ou destitui os conselheiros de administração e fiscal.	Garantir equidade e participação das partes interessadas.
Emissão exclusiva de ações ordinárias (d_2008)	Na Sabesp só são emitidas ações ordinárias, garantindo direito a voto a todos os acionistas. No mercado existem dois tipos de ações: ações preferenciais e ordinárias.	
Conselho de Administração (d_2006)	Composto por dez membros, cinco já eram conselheiros e foram reeleitos em abril/11. Três são independentes. É assegurada a participação de um representante dos empregados.	Garantir equidade e participação das partes interessadas. Monitorar e controlar os atos da Direção.
Conselho Fiscal (d_2006)	Instalado de forma permanente, compõe-se de cinco membros titulares e respectivos suplentes, sendo um deles representante dos acionistas minoritários.	
Auditoria Interna (d_2006)	A Auditoria Interna tem atuação independente, sendo subordinada à Presidência (d_2009). Suas atividades são supervisionadas pelo Conselho de Administração.	Proteger os interesses das partes interessadas. Monitorar e controlar atos da Direção.
Comitê de Auditoria (d_2008)	Composto por três conselheiros de administração independentes dos quais um é especialista em finanças e coordenador do Comitê. A nova versão do regimento (m_2009) está disponível no site Sabesp.	
Comitê de Riscos (d_2009)	Responsável pelo gerenciamento de riscos em âmbito corporativo. É coordenado pela presidente da empresa, composto por um representante do Conselho de Administração e um representante de cada diretoria.	Proteger os interesses das partes interessadas.
Código de Ética e Conduta (d_2006)	Estabelece padrões para a relação com os administradores, conselheiros fiscais, empregados, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade e sociedade em geral.	
Comitê de Ética e Conduta (d_2006)	Responsável por estimular o comprometimento com o Código e zelar por sua constante pertinência, atualização e adequação, bem como por orientar e sugerir ações para disseminação de seus preceitos em todos os níveis.	
Canal de Denúncias (d_2006)	Recebe denúncias internas e externas, inclusive anônimas. Os resultados das averiguações são encaminhados ao Comitê de Auditoria e as incidências são reportadas ao Comitê de Ética para ações preventivas.	
Política de Negociação (d_2002)	Estabelece as regras para Pessoas Vinculadas definindo períodos nos quais devem abster-se de negociar com Valores Mobiliários, evitando o questionamento com relação ao uso indevido de Atos ou Fatos Relevantes.	Transparência e prestação de contas.
Relatório de Sustentabilidade (d_2008)	Disponibilizado anualmente às partes interessadas no site Sabesp é um instrumento fundamental para promover a transparência.	
Audiências Anuais de Sustentabilidade (d_2008)	Painéis de engajamento promovidos com os vários atores socioambientais e econômicos, relacionados às atividades da empresa, para obter subsídios para o Relatório de Sustentabilidade.	
Política de Divulgação de Fatos Relevantes (d_2002)	Regras que tratam da identificação, manuseio e divulgação de informações acerca de atos e fatos que sejam capazes de interferir nas cotações dos valores mobiliários.	

Quadro 14: Práticas de governança corporativa – Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

Os riscos corporativos utilizam a metodologia COSO para contemplar os diversos aspectos da organização, os riscos identificados estão ilustrados no quadro 15:

PRINCIPAIS RISCOS ASSUMIDOS PELA MN (Fig.1.1.6)			
Natureza	Descrição dos riscos MN	Tratativas	Objetivos
Operação	Não fornecer água potável em quantidade e qualidade adequadas.	Atendimento a portaria MS 2914/11 para qualidade da água e ações para ampliação da oferta (ICAD e IRD). Busca-se controlar e minimizar as avarias e quebras de ramais de distribuição por meio da Renovação de Ativos (d_2009). O programa de substituição de redes iniciará em 2014.	MN PI.05A e F.01
	Não dar destinação adequada aos esgotos.	Atendimento a legislação ambiental e alcance das metas dos indicadores ICE, ITEC, IORC e Nº de Córregos Despoluídos. Existem recursos planejados, a partir de 2013, para a renovação da rede.	MN PI.05E
	Prestar serviços de saneamento em desacordo com normas, regras e padrões estabelecidos.	Atendimento as normas, legislações, procedimentos e fiscalizações através da ARSESP, Tribunal de Contas, CETESB e demais órgãos governamentais.	MN C.02, PI.05A /E e PI.06
Expansão	Executar empreendimentos que não atendam critérios técnicos, sociais, ambientais e econômico-financeiros.	O sistema possui estudos de planejamento por setor de abastecimento, onde está prevista a evolução populacional ao longo do horizonte de planejamento e as intervenções necessárias para garantir a regularidade do fornecimento. Quanto ao esgoto, há um programa estabelecido da Cia (Projeto Tietê), retratado inclusive na sua visão de universalização do serviço de esgoto até 2018.	MN PI.05A, PI.05E, AC.07 e AC.08
Meio Ambiente	Não cumprir as ações constantes nos acordos judiciais e termos de ajustamento de conduta.	Ações cumpridas como prioridade através de alocação de recursos e controle do cumprimento de cronograma.	MN PI.04, PI.05A e PI.05E
	Não cumprir a legislação ou regulação ambiental.	Atendimento a legislação assegurado por práticas citadas em 4.1 e 7.1.	MN PI.05A e PI.05E
Regulamentação	Não ter contratos renovados nos municípios da MN.	Cumprimento através do acompanhamento do indicador nº contratos renovados e das ações a ele relacionadas.	MN C.03
Legenda: ICAD – Índice de Conformidade da Água Distribuída; IRD - Índice de Regularidade da Distribuição; ICE – Índice de Cobertura de Esgoto; ITEC – Índice de Tratamento de Esgotos Coletados; IORC – Índice de Obstrução da Rede Coletora.			

Quadro 15: Riscos empresariais da Sabesp

Fonte: ABES 2013

O exercício da liderança é estruturado de acordo com o nível hierárquico, sendo as ações pautadas no modelo de excelência em gestão junto aos requisitos das normas ISO 9001 e OHSAS 18001.

As competências dos líderes são reconhecidas e avaliadas com base no sistema de avaliação de competências e na ferramenta *predictive index* que define comportamentos desejáveis conforme os valores e estratégias da Sabesp

A investigação de boas práticas de gestão é realizada através de sistemáticas de *benchmark* implementadas por seu processo de gestão das informações comparativas que identificam as necessidades de dados comparativos, coletam e tratam os dados para seu uso.

A análise de desempenho da organização utiliza os dados comparativos e o planejamento operacional e o mapa operacional determinam os critérios e indicadores que serão usados para avaliar o desempenho da organização, assim como mostra o quadro 16:

NÍVEIS DE ANÁLISE DO DESEMPENHO (Fig.1.3.2)		
Fóruns	Objetivos	Produtos Gerados
Gestão do Desempenho Global (AA da MN) Bimestral	Acompanhamento dos resultados dos objetivos operacionais. Acompanhamento dos resultados dos processos certificados ISO / OHSAS e outros que requeiram uma ação da AA.	- Análise dos desvios dos indicadores estratégicos; - Definição de ações de correção. - Análise dos desvios dos indicadores de processo e de acompanhamento; - Definição de ações de correção.
Gestão dos Objetivos Operacionais (Coord. e áreas envolvidas) Bimestral	Acompanhamento da implementação dos planos de ação e dos resultados dos indicadores associados, realizado pelo coordenador do objetivo operacional, em conjunto com os responsáveis das áreas envolvidas.	- Análise dos desvios de implementação dos planos de ação e das metas estabelecidas para os indicadores, baseando-se essa análise em fato / causa / ação; - Registro no Sistema VGPLAN das análises para subsidiar a reunião de análise crítica do desempenho global.
Gestão dos Processos (Gerentes com sua equipe) Mensal	Acompanhamento dos resultados dos indicadores estratégicos, de processos e de acompanhamento, bem como dos planos de ação sob a responsabilidade da gerência.	- Análise da implementação dos planos de ação e das metas estabelecidas; - Registro no Sistema VGPLAN das análises para subsidiar a reunião de análise crítica por meio dos RACs de Pas e RACs de Indicadores; - Registro no Sistema DocAction das ações corretivas -ISO/OHSAS; - Registro em formulário específico das ações que não estão sendo resolvidas.

Quadro 16: Análise do desempenho na Sabesp

Fonte: ABES 2013

c) Estratégias e Planos

Os desafios estratégicos da Sabesp são enunciados a seguir:

- Crescimento sustentável;
- Universalização dos serviços;
- Ampliação do tratamento de esgoto coletado;
- Renovação dos contratos de concessão;
- Redução de perdas;
- Despoluição de córregos;
- Excelência em gestão.

A formulação de estratégias na Sabesp ocorre conforme o fluxo da figura 39:

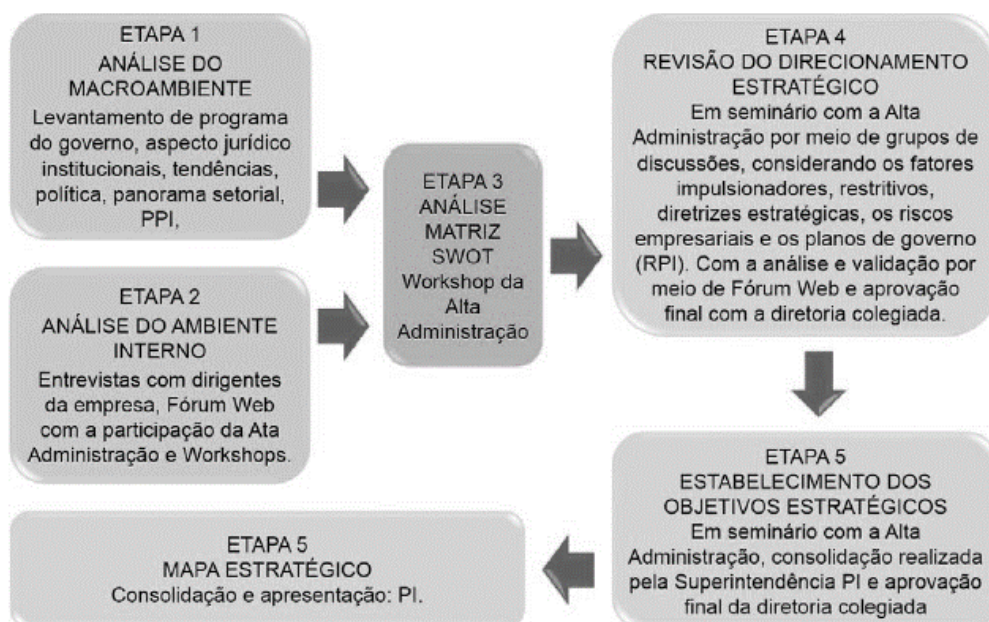


Figura 39: Fluxo de formulação de estratégias

Fonte: ABES 2013

A análise do macroambiente é realizada conforme a metodologia PESTAL (cenário político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal) e suas principais informações estão expressas no quadro 17:

ANÁLISE DA MATRIZ PESTAL		
PRINCIPAIS INFORMAÇÕES UTILIZADAS NA ANÁLISE (Fig.2.1.3)		
P	Política	• Saneamento Básico como prioridade dos governos • A Sabesp universalizará o saneamento básico até 2018? • Não haverá problemas de desabastecimento nos próximos anos? • O Estado continuará influenciando as decisões da Empresa? • Renovação das concessões e contratos de programa • Marco regulatório
E	Econômica	• Crescimento do PIB mundial • Brasil é um dos países que mais crescem no mundo • Preços dos commodities em alta • A Sabesp terá recursos para financiar a universalização do Saneamento? • Aumento da classe média brasileira • Potencial de crescimento das ligações de água e esgotos
S	Social	• Pressão da população a favor do meio ambiente • Pressão das ONG's • Apagões de água • Crescimento da pressão social contra enchentes • Novos apagões de água podem renascer protestos contra o governo
T	Tecnológica	• Grandes investimentos no saneamento em âmbito mundial • Investimento estrangeiro em centros de pesquisa no país • Foco prioritário na redução de perdas e na renovação de ativo
A	Ambiental	• Escassez de recursos hídricos • Degradação dos mananciais • Legislação ambiental cada vez mais rígida • Bacias hidrográficas - foco de atenção
L	Legal	• As concessões e contratos serão renovados? • Implementação das deliberações da ARSESP e outros órgãos reguladores • Pressão do MPE

Quadro 17: Matriz PESTAL – Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

As principais metas, objetivos e planos de ação da Sabesp estão representados no quadro

18:

Objetivos Operacionais MN	Indicadores	Meta 2013	Meta 2018	Ações MN
MN F.01 - Gerar rentabilidade do ativo suficiente para cobrir o custo de capital	Delta CVA	R\$ 20,5 milhões	R\$ 22,9 milhões	Aprimorar gestão de inativas.
	Margem Op. Financeira	72.90%	77.50%	Aprimorar gestão de investimentos.
	Custo Operacional unitário	R\$ 0,71/Lig.	R\$ 0,76/Lig.	Aprimorar gestão de ativos.
MN C.02 - Ter clientes satisfeitos com os produtos e serviços	Satisfação dos Clientes - MN	91%	91%	Manter a satisfação dos clientes.
	Satisfação pós serviço - MN	88%	91%	Intensificar o tratamento das insatisfações.
	Reclamações de problemas - MN	1,45 recl./lig.mês	1,45 recl./lig.mês	Incrementar a análise dos dados facilitando as tomadas de decisão.
MN C.03 - Manter os mercados atuais de água e esgoto	Nº de contratos renovados - MN	9 contratos	—	Renovar os contratos de concessão dos municípios da região bragantina e Mairiporã.
MN PI.04 - Fortalecer a gestão socioambiental	Nº economias regularizadas em áreas irregulares - MN	3.750 econ.	20000 econ.	Atuar na regularização de áreas.
	Satisfação da comunidade com a implantação da governança colaborativa	75%	90%	Atuar nas comunidades com governança colaborativa.
	Satisfação geral dos programas/ações socioambientais	85%	87%	Intensificar ações sociais.
MN PI.05A - Garantir disponibilidade do produto água com eficiência nos processos produtivos	IRA	99.30%	Tendência 100%	Otimizar a gestão de operação do abastecimento.
	ICAD	> 99%	> 99%	Garantir a operação de válvulas redutoras de pressão e boosters com pendências de obras básicas.
	IPDT	350 L/lig.dia	270 L/lig.dia	Aperfeiçoar a eficiência operacional nos Setores Vila Maria e Edu Chaves.
	IRD	98.80%	Tendência 100%	Diagnóstico da capacidade dos equipamentos instalados.
				Programa de Renovação da Infraestrutura Operacional.
MN PI.05E - Garantir eficiência do processo de coleta e encaminhamento dos esgotos para as ETEs	ICE	93.39%	95%	Reduzir as ocorrências de manutenção.
	VCE	123.000.000 m³	128.000.000 m³	Encaminhar os esgotos para tratamento.
	IORC	432 (obst./100 Km²ano)	400 (obst./100 Km²ano)	Aumentar a cobertura de esgotos.
MN PI.06 - Adequar processos para atendimento aos prazos dos serviços regulados	Índice de atendimento aos prazos dos serviços regulados	100%	100%	Estruturar processos para atender aos requisitos da Deliberação 106/09 e 180/10 para os serviços executados em maior quantidade na UN e que apresetaram menor desempenho no ano 2012.
MN AC.07 - Aprimorar modelo de gestão	Avaliação do Sistema Gerencial - Faixa PNQ	Faixa 7	Faixa 8	Refinar as práticas gerenciais da MN, através da condução do Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial.
MN AC.08 - Aprimorar a gestão e a qualificação dos fornecedores	Índice de cumprimento do PCD de fornecedores	91%	95%	Capacitar mão-de-obra própria para gestão de contratos.
	Desempenho de Fornecedores -FAC Global	96.50%	96.50%	Capacitar multiplicadores das contratadas para execução dos trabalhos com qualidade e nos prazos definidos.
				Aprimorar sistemática para gestão de contratos.
MN AC.09 - Melhorar o clima organizacional	Satisfação dos colaboradores - Global	72%	75%	Estudar os processos e propor adequações das atividades.
				Revisar a alocação dos processos/ atividades / pessoas, dentro da estrutura da MN.
				Rever processo de contratação considerando a redução da sobrecarga de trabalho ao efetivo existente.

Quadro 18: Objetivos, Indicadores, Metas e Ações – Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

No que tange a implementação das estratégias, a Sabesp utiliza as metodologias *balanced scorecard*, SWOT e VRIO e as comunica através de seus sistemas de indicadores e acompanhamento de planos de ação, feito pelos seus responsáveis e reportados aos gestores de cada área envolvida.

d) Clientes

As unidades de negócio da Sabesp são delimitadas com base na regionalização das bacias hidrográficas, tendo em vista a o decreto estadual 41.446/96.

Os principais clientes da unidade de negócios norte são consumidores residenciais, representando 89,5% dos clientes em número e 61% em faturamento.

A segmentação de mercado é realizada conforme o quadro 19.

Porte		Cate- goria	Tipo de Tarifa
RC	GC	Residencial	Normal: Ligações utilizadas exclusivamente para moradias
RC			Social: Habitações de baixa renda.
RC			Favela: Habitações de baixa renda, aglomeradas e abastecidas por uma única ligação.
RC	GC	Comercial	Normal: Que exerçam atividades conforme classificação de comércio estabelecida pelo IBGE
RC	GC		Entidade Assistencial: Imóveis sem fins lucrativos, tais como: creches, asilos, orfanatos, casas de saúde, seminários, hospitais, conventos, ambulatórios e albergues.
	GC		Política de preços - demanda firme: Imóveis que consomem 500m³ de água por ligação, além de atender outros critérios estabelecidos na política de preços com a formalização do contrato de fidelização.
RC	GC	Industrial	Normal: Que exerçam atividades conforme classificação de indústria estabelecida pelo IBGE
	GC		Política de preços - demanda firme: Imóveis que consomem 500m³ de água por ligação, além de atender outros critérios estabelecidos na política de preços com a formalização do contrato de fidelização.
	GC		Diferenciada – esgoto não doméstico: Imóveis que descartam volume de esgoto superior a 3.000m³ mensais, além de atender outros critérios estabelecidos e legislação específica com a formalização de contrato de fidelização.
RC	GC	Pública	Normal: Imóveis utilizados por órgãos dos poderes executivo, legislativo, judiciário, autarquias e fundações vinculadas aos poderes públicos
RC			Diferenciada: Pertencem a esta categoria as Secretarias de Estado e as Prefeituras que assinarem contrato para redução de consumo e de tarifa e que atendam aos seguintes itens: estar e manter-se adimplentes e aderirem ao Programa de Uso Racional de Água - PURA.

Quadro 19: Segmentação de Clientes – Sabesp Unidade Norte

Fonte: ABES 2013

A Sabesp avalia a satisfação de seus consumidores por meio de um grupo de pesquisas de satisfação junto aos resultados de seus canais de relacionamento e dados provenientes de sua divisão de inteligência de mercado.

Utilizando a metodologia *top of mind*, a Sabesp foi reconhecida como a primeira lembrança no que tange abastecimento de água e com índice de 100%

Os canais de relacionamento utilizados pela Sabesp incluem *call centers*, ouvidorias, site, agências físicas, agências móveis, representantes comerciais, agências exclusivas para grandes consumidores e programas de participação à comunidade.

e) Sociedade

Para identificar os aspectos ambientais e sociais, a organização utiliza o LAIA – levantamento de aspectos e impactos ambientais, adaptado para também identificar aspectos sociais.

As ações tomadas têm por base a norma ISO 14001, o extrato da política ambiental está expresso no quadro 20.

Atuar na prevenção da poluição hídrica e gestão dos resíduos sólidos.
Desenvolver as pessoas para promover a melhoria continua dos produtos, processos e serviços, visando à qualidade ambiental.
Assegurar a conformidade com a legislação ambiental e compromissos subscritos.
Adotar critérios ambientais para gestão de fornecedores.
Fomentar o desenvolvimento de tecnologias voltadas à proteção, conservação e recuperação do meio ambiente.

Quadro 20: Extrato da Política de Meio Ambiente da Sabesp

Fonte: ABES 2013

Os principais aspectos e impactos ambientais e sociais, ações mitigadoras, metas e indicadores estão expressos no quadro 21 a seguir:

		Aspecto > Impactos	Ações mitigadoras	Indicador	Meta 2013
Processos	Produção de Água Potável	Geração de lodos de ETA > Alteração da qualidade do solo/água	Uso de bags para retenção, desidratação, diminuição do volume do lodo gerado nos sistemas isolados e rejeitos para aterro.	Volume de água produzida com destinação adequada de resíduo	R\$ 17,6 milhões
	Distribuição	Perdas de água > Redução de recursos naturais	Programa de Redução de Perdas Cooperativo.	Índice de perdas totais de água	340 L/lig.*dia
			Uso Racional da Água, realização de palestras, cursos e participação em eventos.	Desenvolvimento Socioambiental (ações) Desenvolvimento Socioambiental (nº pessoas atendidas)	12.000 200.000
			Programa de Uso Racional da Água – PURA.	Nº de economias no PURA PURA - Investimento socioambiental PURA - Volume economizado de água	650 economias R\$ 6,9 milhões 147.602 m³
		Desabastecimento de água > Incômodo à sociedade	Planos preventivos e corretivos, atendimento aos procedimentos estabelecidos no Plano de Contingência Operacional 2011 e ações de renovação de ativos.	Regularidade da Distribuição	98,8%
	Coleta e Tratamento de Esgoto	Geração de esgoto sanitário (doméstico e não doméstico) > Alteração da qualidade da água	Construção de ETEs, complementações nos sistemas de esgotamento sanitário e execução da 3ª etapa do Projeto Tietê em São Paulo.	Tratamento de esgoto coletado/economia	41,7%
			Prolongamento de rede de esgoto, aumento do volume utilizado, obras nas redes de esgoto, Projeto Tietê e novas ligações prediais.		
			Coleta e análise mensal de amostras de água e acompanhamento da Demanda Bioquímica de Oxigênio - Programa Córrego Limpo.	Número de córregos despoluídos % de atendimento do DBO Eficiência da despoluição dos córregos	43 unidades 100% 83%
		Vazamento e transbordamento de esgoto sanitário > Alteração da qualidade do solo/água e Incômodo à sociedade	Plano de ação para redução de serviços corretivos em sistema de esgoto e ações preventivas. Desobstruções de coletores de esgoto (DC), desobstrução rede domiciliar de esgoto (DD) e Programa de Reciclagem de Óleo de Fritura (PROL). Ações de renovação de ativos de infraestrutura.	Extravasamento de esgoto	4,0 ocorrências / mil ligações
	Logística / Transporte	Emissão de gases poluentes e consumo de combustíveis	Teste de opacidade nos veículos a diesel e reparo de bicos e bombas injetoras de combustível. E realização de inspeção anual para veículos licenciados em São Paulo.	Inspeção ambiental veicular	100%
			Otimização da frota de veículos leves para utilização de combustíveis GNV e álcool. Os veículos flex são abastecidos exclusivamente com álcool.	Utilização combustível mais limpo	100%
	Manutenção de Sistemas de Água e Esgoto e Serviço ao Cliente	Geração de resíduos sólidos de obras civis > Alteração da qualidade do solo	Descarte de resíduos em bota fora licenciado.	Destinação adequada de resíduos de obras civis	100%
		Isolamento do perímetro em obras ou vias e Geração de ruído > Incômodo à sociedade	Utilização de sinalização adequada; agilidade dos serviços e comunicação à CONVIAS/CET.	Não se aplica	Não há
			Aplicação de Método não Destrutivo em obras.		
Produtos e instalações	Comum a todas as instalações Comum a todas as instalações	Consumo de água > Redução de recursos naturais	Acompanhamento do consumo mensal das áreas da MN e acionamento do responsável pela planta quando extrapola a meta de consumo. O consumo mensal de cada planta é disponibilizado na Intranorte.	Consumo de água em prédios próprios (com base no Decreto Nº 45.805)	50 l/colaborador*dia
		Consumo de energia elétrica > Redução de recursos naturais	Controle do consumo de energia e respectivos contratos para que não ultrapasse a demanda, ocasionada por alteração na operação ou falha no sistema.	Consumo total de energia elétrica por volume faturado	0,12 Kw/m³
		Geração de resíduos sólidos > Alteração da qualidade do solo/água	Instituição do programa SABESP 3Rs, que contempla ações para redução no consumo de materiais, minimização de resíduos, coleta seletiva e destinação socialmente adequada dos resíduos gerados em atividades administrativas.	Destinação adequada resíduos sólidos (Programa 3 R's)	66.000 Kg.

Quadro 21: Aspectos, Impactos, Indicadores, Metas e Ações Mitigadoras - Sabesp

Fonte: ABES 2013

A prevenção de emergências e acidentes é feita com simulações de emergência, programa de atendimento emergencial, atendimento a sinistros externos e planos de contingência operacional, em vista também da norma OHSAS 18001.

Para tratar de seus impactos ambientais e sociais, tendo em mente a crucialidade do meio ambiente para as operações da Sabesp, a Sabesp realiza uma série de ações.

As ações de mitigação incluem a projetos de hortas comunitárias, evitando a transformação de espaços em depósitos de entulho, projetos em parceria com o município de São Paulo para a despoluição de córregos e do Tietê, ações de redução de emissões, com base no inventário de gases de efeito estufa, ações de prevenção a perdas, programa 3R para redução da geração e destinação adequada de resíduos sólidos, programas de reciclagem de óleo de fritura e racionalização de gastos de energia.

As principais ações voltadas ao desenvolvimento social estão expressas no quadro

22:

Prática / Frequência / Início	Objetivo / Descrição	Responsável	Parceria	PI
Campanha Agasalho / anual (d_2004)	Incentivar o trabalho voluntário, arrecadar e distribuir os agasalhos nas comunidades cadastradas pelo PPC.	Grupo Voluntariado e MN	Colaboradores e doações da sociedade.	1
Curso de Pós Graduação em Gestão Pública (d_2010)	Proporciona capacitação da força de trabalho.	MND13	Universidade Mogi das Cruzes	2,7
Encontro Anual (d_2005). Reuniões com as comunidades / mensal (d_2002)	Prestação de contas para a comunidade.	PPC/ERs	Comunidades, ONGs, Associações de Moradores, Lideranças Comunitárias e Secretarias.	1, 2, 4
Ensinando a Pescar / bimestral (d_2004)	Proporciona qualificação profissional, prepara para a inserção/reinserção no mercado de trabalho, educa para o uso racional da água e cuidados com o meio ambiente. O curso é direcionado para desempregados ou pessoas que estão no mercado informal.	Grupo Voluntariado	Grupo Tejofran, GMF Medição e Faturamento, Enorsul, SCS, Instituto Neotropica e Amanco Brasil Ltda.	1
Espaço Criança Consciente / anual (d_2007)	Promover a conscientização de crianças de comunidades sobre a necessidade de preservação do meio ambiente.	Grupo Voluntariado	MOP	1
Eventos externos / programados de acordo com solicitações externas (d_2001)	Educar ambientalmente para o Uso Racional da Água, distribuição de água e folhetos.	PPC	Comunidades, ONGs, Associações de Moradores, Lideranças Comunitárias e Secretarias.	1
Higienização Bucal / anual (d_2007)	O projeto consiste em ensinar a escovação correta dos dentes com foco no uso racional da água, avaliação e encaminhamento para tratamento gratuito dos casos mais críticos.	Grupo Voluntariado	Associações Cirurgiões Dentistas, Associação Sabesp, Plenodonto, Dentistas Voluntários.	1
Natal Feliz / anual (d_2006)	Incentivar o trabalho voluntário e mobilizar parceiros da região. Em 2010 foram distribuídos brinquedos às entidades cadastradas pelo PPC e cestas básicas aos colaboradores da empresa terceirizada, responsável pela limpeza e segurança em todas as áreas da MN.	Terceiros, ONGs e Voluntários	Colaboradores	1,3
Objetivos do Milênio / anual (d_2010)	Contribuir com ações voltadas para atingir os oito objetivos do milênio estabelecidos pela ONU.	Grupo Voluntariados	Colaboradores	7
PURA / conforme demanda (d_1996)	Redução do consumo de água.	MNI	Órgãos Públicos Federais, Estaduais e Municipais.	5, 6
Prol - Programa de Reciclagem do Óleo de Cozinha (d_2009)	Conscientizar em relação ao correto descarte do óleo de cozinha evitando a contaminação do solo, a poluição de córregos, mares e bloqueio de coletores troncos de esgoto.	Equipe de Responsabilidade Socioambiental	ONG Trevo	1, 7
Ecoposto - Cajamar (d_2011)	Incentivar a comunidade ao correto descarte de resíduos sólidos recicláveis.	Equipe de Responsabilidade Socioambiental	Parceira ONG Crescer	1, 7
Visitas à comunidade / conforme necessidade (d_1997).	Identificar necessidades/expectativas.	AA / PPC	Áreas Sabesp e Comunidades.	1

PI - Partes Interessadas: 1 - Comunidade; 2 - Colaboradores; 3 - Fornecedores; 4 - Acionista; 5 - Órgãos públicos; 6 - Clientes; 7 - Sociedade

Quadro 22: Ações de Desenvolvimento Social da Sabesp, unidade norte

Fonte: ABES 2013

f) Informações e Conhecimento

A Sabesp conta com uma metodologia própria para a gestão de necessidades de TI, possuindo 23 principais sistemas para usos transversais em todas as áreas e unidades de negócio. As áreas de TI são acionadas assim que a necessidade é constatada.

Os ativos intangíveis da organização são avaliados de acordo com a SWOT da organização junto à metodologia VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização).

Os principais ativos intangíveis da organização estão expressos no quadro 23.

Grupo	Ativo Intangível	Como auxiliam no Objetivo Operacional	Diferencial competitivo	Forma de avaliação	Indicadores
Mer- cado	Marca	Proporciona credibilidade para o estabelecimento de parcerias e expansão de relacionamentos.	Credibilidade, competência e inovadora.	Por meio da pesquisa de satisfação e imagem	Índice de concordância de imagem
Infraestrutura	Atuação no Programa de Redução de Perdas	O <i>know-how</i> adquirido ajuda na minimização e solução do problema. O programa já tem contratos com outros estados do Brasil (Ex: Alagoas).	<i>Know-how</i>	Cooperações técnicas e (7.1g) e evolução do índice de perdas.	Índice de perdas totais de água
	Aplicação do MEG®	O modelo de excelência ajuda na visão sistêmica dos processos e nas suas melhorias.	Visão sistêmica e melhorias processos.	Manutenção das certificações e reconhecimentos.	Avaliação do sistema gerencial - régua PNQ
	Procedimento para cobertura de redes	O <i>know-how</i> adquirido auxilia na distribuição do produto e na ampliação da carteira de clientes.	<i>Know-how</i>	Cobertura de rede de água e de esgotos	Cobertura de água e de esgotos
	Atuação Programa de Despoluição de Córregos	O programa de despoluição de córregos foi concebido pela MN. Este programa auxilia na melhoria da qualidade das águas dos córregos.	Melhoria da qualidade das águas dos córregos.	Monitoramento do nível de DBO da água dos córregos.	DBO - córregos despoluídos
Hu- mano	Qualificação e conhecimento da força de trabalho	Auxilia no atingimento de todos os Objetivos e na elaboração de procedimentos, políticas e instruções de trabalho empresariais.	Atingimento de todos os objetivos estratégicos.	Cumprimento do mapa operacional e do PCD.	Índice de eficácia do planejamento e de cumprimento do PCD
Relacionamento	Relacionamento com o poder concedente	Proporciona a manutenção da base de atuação da MN.	Manutenção da base de atuação da MN.	Renovação de contratos de concessão vencidos	Nº de contratos renovados
	Relacionamento com as comunidades	Proporciona o entrosamento através de parcerias mútuas.	Entrosamento com parcerias mútuas	Ações de fortalecimento e satisfação da sociedade/comunidades.	Desenv. socioambiental (ações e pessoas atendidas)
	Relacionamento com comitês de bacias hidrográficas	O entrosamento com os comitês é estratégico. Proporciona acordos relativos ao uso das águas dos mananciais, financiamentos, parcerias.	Relacionamentos estratégicos.	Ações do PURA nas prefeituras e órgãos governamentais	PURA - Volume de água economizado

Quadro 23: Ativos Intangíveis da Sabesp, unidade norte

Fonte: ABES 2013

Para favorecer a retenção de conhecimento, a Sabesp unidade norte utiliza práticas de padronização, bancos de dados, *mailing*, apresentação em seminários, participação em equipes de melhoria, participação em fóruns, treinamentos, biblioteca técnica e visitas de *benchmarking*.

g) Pessoas

No que tange à seleção de pessoas, a Sabesp unidade norte realiza recrutamentos internos de acordo indicações e seu banco de líderes potenciais, para recrutamentos externos, o setor de recursos humanos realiza a montagem do perfil e abre um concurso correspondente.

A avaliação de desempenho é realizada anualmente sobre quatro temas: competências, desempenho, avaliação do gerente e percepção do clima organizacional.

As necessidades de treinamento são identificadas através de temas operacionais e resultados da avaliação de desempenho, representadas no quadro 24.

FORMAS	Objetivo	Participantes
Planejamento Operacional	Êxito dos objetivos operacionais e das metas (2.2.c).	Coordenadores dos objetivos operacionais.
Necessidades específicas dos processos da área	Manutenção, melhoria e inovação nos processos de negócio e de apoio, contribuindo para busca da excelência e a melhoria do desempenho individual (7.1.a/b).	Gerentes em conjunto com os colaboradores.
	Cumprimento da legislação, recomendação da área institucional Sabesp.	CR, RH em conjunto com as lideranças.
Avaliação por competência	Proporciona o desenvolvimento individual dos colaboradores, alinhado as demandas estratégicas e operacionais, por meio da avaliação por competências e das necessidades específicas.	Gerentes em conjunto com os colaboradores.
Predictive Index - PI	Propicia o desenvolvimento da liderança e líderes potenciais a partir dos gaps entre o PRO (desempenho requerido para a função) e o resultado da pesquisa.	MND13 e representantes do critério liderança.

Quadro 24: Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento na Sabesp, unidade norte

Fonte: ABES 2013

Para garantir a qualidade de vida, a Sabesp unidade norte realiza a identificação de riscos e perigos, representado no quadro 25 e acompanhados por ações de mitigação, a organização oferece também uma gama de benefícios para auxiliar na qualidade de vida de seus funcionários.

Atividades	Perigos / Danos	Controle disponível / Recomendações/ Objetivos
Atividades em vias públicas	Atropelamento / Lesões diversas	Utilizar os uniformes com faixas refletivas e os equipamentos de sinalização. Solicitar apoio dos órgãos de trânsito quando necessário.
Operar equipamento de desobstrução	Ruído / Perda auditiva	Utilizar o protetor auricular e participar dos treinamentos.
Trabalhos em espaços confinados	Deficiência de oxigênio Presença de gases nocivos / Problemas respiratórios e morte	Realizar a atividade apenas com funcionários treinados em serviços de espaços confinados. Preenchimento da autorização de entrada. Praticar os procedimentos necessários em acordo com a NR33. Fornecimento de EPI e EPC.
Escavações	Soterramento / Asfixia, lesões graves e morte	Seguir instruções do PE-RH0052 - Segurança em Escavação de Vala. Garantir a estabilidade do solo através de escoramento, rampagem e utilização de EPI.
Tratamento de água	Vazamento de cloro / Asfixia, lesões graves e morte	Utilizar os equipamentos de proteção individual. Participar dos treinamentos. Seguir instruções do PE- RH0001

Quadro 25: Principais riscos e perigos na Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

Por fim, a organização utiliza uma série de benefícios e incentivos para aprimorar a inovação e excelência dentro da organização, conforme ilustrado no quadro 26:

Práticas / Início	Descrição	Resp.
Universidade Empresarial (d_2000)	Estimula o autodesenvolvimento dos profissionais pela educação à distância, disponibilizando cursos ligados aos objetivos estratégicos e oferecendo orientação para a carreira.	CR
Programa Colaborador Destaque (d_2001)	Reconhecimento da força de trabalho que se destacou ao sugerir, desenvolver e implantar ações que trouxeram melhoria nos processos e inovação (item 6.1).	MND13
Programa de sugestões (d_2001)	Sugestões apresentadas pelos colaboradores, melhorando os processos, segurança e tecnologias (item 6.1).	MND13
Subsídios para cursos	Estimula o desenvolvimento profissional, por meio de percentual de subsídios. Para cursos de idiomas (d_2008), técnico profissionalizantes (d_2005), pós-graduação, especializações e MBA (d_2002)	MND13
IGS (d_2007)	Prêmio de Inovação em Gestão do Saneamento coordenado pela ABES que reconhece os melhores trabalhos	Gerências e MN/Q
Melhores Práticas M – (d_2012)	Promover a troca de experiências e o <i>benchmarking</i> interno, reconhecer e disseminar as práticas que fazem a diferença no alcance de resultados, criar oportunidade para obtenção de novos projetos	M
Outras Práticas: Práticas de C&D (d_1992); Ações de Desenvolvimento da Liderança (d_1992); Fóruns da Diretoria Metropolitana: RH, TI, Serviços, Comercial, Jurídico e Suprimentos (d_1992); <i>Benchmarking</i> (d_2002); Avaliação por competências (d_2003); Equipes de melhoria (d_2004); Práticas de seleção interna (d_2004).		

Quadro 26: Incentivo à criatividade, inovação e à excelência, Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

h) Processos

A Sabesp possui basicamente três principais macroprocessos: abastecimento de água, esgotamento sanitário e serviços ao cliente, conforme ilustrado pelo quadro 27:

Processo		Requisito	Indicadores	Meta 2013
Água	Produção (ETAs)	Qualidade	Conformidade da água tratada de Etas - Sistema Isolado	99,9%
	Distribuição	Regularidade	Índice de regularidade da distribuição - IRD	98,80%
			Índice de reclamação de falta de água - IRFA	7,5
		Qualidade	Índice de conformidade da água distribuída - ICAD	> 99%
		Quantidade	Índice de Perdas Totais - IPDT	340
Esgoto	Coleta	Prazo e Quantidade	Índice de Obstrução na Rede Coletora - IORC	432
Serviços ao Cliente	Atendimento ao Cliente	Tempo de Atendimento Prazos	Satisfação dos clientes MN	91
			Tempo de espera + atendimento na agência	15 min.
			Pós Serviço	88
	Execução de Serviço ao Cliente	Qualidade do produto / serviço e Prazo	Satisfação dos clientes MN	91
			Índice de pronto atendimento	98,3%
			Índice de atendimento de serviços operacionais	81,2%
			Índice de atendimento de serviços comerciais	79,8%
			Pós Serviço	88

Quadro 27: Processos principais do negócio – Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

Já os processos de apoio estão majoritariamente associados a questões financeiras, jurídicas, tecnológicas e de recursos humanos, tal como mostra o quadro 28.

Processos	Requisito	Indicadores	Meta 2013
Monitoramento da qualidade da água (Controle Sanitário)	Qualidade da água	Índice de Conformidade da Quantidade de Amostras para Aferição da Qualidade da Água Distribuída	100%
		Incidência de Conformidade da Quantidade de Amostras para Aferição da Água Tratada	100%
Manutenção eletromecânica	Confiabilidade dos Sistemas	Índice disponibilidade de Equipamentos Classe A	99.8%
		Índice de manutenção programada	92%
Comunicação Interna e Externa	Transparência, disponibilidade e padronização	Satisfação dos Colaboradores com os Canais de Comunicação.	96
		Monitoramento de Imprensa - Reclamações.	100
Capacitação e Desenvolvimento (RH)	Habilitação da força de trabalho para cumprimento dos objetivos	Cumprimento do PCD	95%
		Eficácia de treinamento	98%
Jurídico	Cumprimento da legislação e dos procedimentos	Desempenho financeiro do processo judicial	43%
Contratação e Logística (Licitação e Almoxarifado)	Qualidade, agilidade e disponibilidade de serviços e produtos	Eficiência nos processos de licitação	99.5%
		Índice de insumos entregues fora de especificação	0
		Acurácia dos estoques	100%
Financeiro	Garantia de orçamento e incremento de receita	Δ CVA	R\$ 20,5 milhões
		CIFROGI	6.7
		Margem operacional Financeira	72.90%
Tecnologia da Informação (Informática)	Confiabilidade, integridade e disponibilidade das informações	Média de tempo de atendimento	até 4 dias
		Número de falhas de Back Up	0
Gestão Patrimonial	Preservação do patrimônio e da integridade física da força de trabalho Agilidade na apuração de responsabilidades Disponibilidade de transporte	Índice médio de apuração de ocorrências	13 dias
		Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes	0.3
Faturamento	Confiabilidade na apuração de Consumo	Volume Faturado total - MN	377.370.954

Quadro 28: Processos de apoio da Sabesp, unidade norte

Fonte: ABES 2013

A Sabesp possui uma metodologia própria para analisar e implementar projetos de processos e com seus times de melhoria estabelece práticas que modificam ou criam novos processos que agregam valor ao negócio.

No que tange aos processos relativos aos fornecedores, a Sabesp unidade norte estabelece o elo entre empresa e fornecedor através de múltiplos canais e seleciona, classifica e controla seus fornecedores junto aos processos que participam, além de engajá-los em algumas melhorias

Os canais de relacionamento estão representados no quadro 29:

Canais de relacionamento	Periodicidade	Resp.	Informações compartilhadas
Encontros com os fornecedores de obras, serviços, materiais e equipamentos (d_2001)	Anual	Fóruns M	Visão, missão, valores, código de ética e conduta, metas, indicadores, sugestões e críticas.
Dia do Compromisso com o Fornecedor (d_2013)		MNI	
Fiscalização e administração dos contratos (d_1993)	Vigência contratual	Adm. de contrato	Especificações técnicas, requisitos do contrato, de saúde e segurança e os relativos ao uso de trabalho infantil.
Jornal Ligação MN (d_2002)	Bimestral	MND14	Coluna específica para os Fornecedoros, com matérias diversas.
Pesquisa de satisfação dos fornecedores (d_2005)	Anual	Fórum M	Críticas, sugestões e comentários para a melhoria do processo.
Site Sabesp (d_2000)	Constante	CI	Normas técnicas, procedimentos internos, editais, programas e aplicativos.

Quadro 29: Principais canais de relacionamento com fornecedores – Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

Relativo aos processos econômico financeiros, a Sabesp elabora o orçamento conforme as atribuições do quadro 30.

Assembleia Geral dos Acionistas (d_2008)	Instância máxima de decisão, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da empresa e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento. Compete à assembleia geral eleger ou destituir os conselheiros de administração e fiscal.
Conselhos de Administração (d_2006)	Aprova anualmente o orçamento, definindo os níveis de fluxo de caixa operacional, a rentabilidade esperada, a margem operacional.
Diretorias (d_1996)	Aprova o orçamento anual e monitora o desempenho econômico-financeiro pelo Gerencial Web e relatório do GVA.
Superintendências (d_1996)	Elabora o orçamento anual de forma a assegurar a sustentabilidade do negócio por meio das metas estabelecidas no planejamento operacional.

Quadro 30: Estrutura organizacional e desempenho econômico financeiro – Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

Ao que concerne às fontes de recursos, a Sabesp recebeu recursos financeiros de três organizações:

- Japan International Cooperation Agency (JICA) – R\$ 1 bilhão de reais para o programa onda limpa
- Caixa Econômica Federal – 36 contratos com valor aproximado de R\$215 milhões
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS) – R\$ 183,4 milhões

A Sabesp possui um processo próprio para a elaboração e controle do orçamento, assim como ilustrado na figura 40.

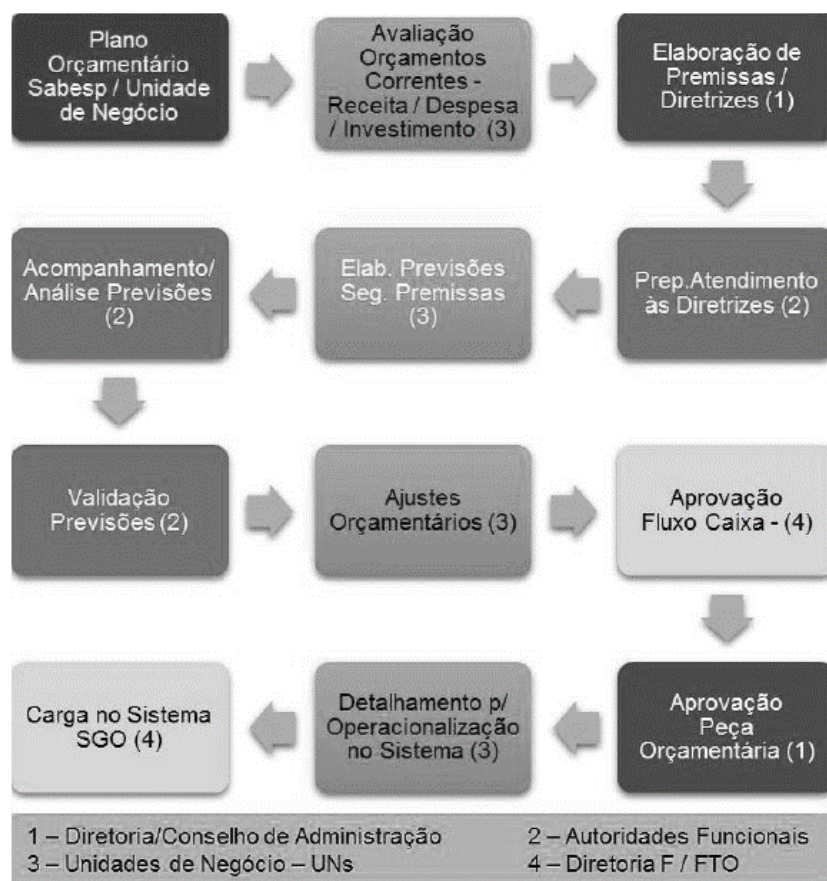


Figura 40: Processo de plano orçamentário – Sabesp unidade norte

Fonte: ABES 2013

i) Discussão Do Estudo De Caso

No critério Liderança, o quadro 15, relativo aos riscos corporativos evidencia o não reconhecimento da escassez de água como risco à organização, culminando na ausência de ações para sua preparação.

A estiagem é um problema inerente a organizações que tenham forte dependência a esse recurso, no caso da Sabesp, é a sua essência.

Durante a crise hídrica, a Sabesp desviou a conduta de sua governança corporativa no que tange aos aspectos de transparência e equidade, ao não comunicar sobre a escassez e não disponibilizar seus planos e estudos para o público.

O levantamento realizado pela ONG internacional Artigo 19, ilustra os aspectos de transparência da Sabesp no quadro 31:

SÍLIO DA INSTITUIÇÃO	ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA				GRAU DE TRANSPARÊNCIA	PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES
	TIPO DE INFORMAÇÃO	CRITÉRIO 1 ACESSIBILIDADE	CRITÉRIO 2 QUALIDADE	CRITÉRIO 3 COMPREENSIBILIDADE		
Governo do Estado de São Paulo	documentos/informativos técnicos, operacionais e de monitoramento				Nenhum	O sítio do governo do Estado não apresenta nenhuma informação sobre a crise da água. Não há também links que direcionem o usuário para os sites da Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos, nem para o site do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos. Isso dificulta o acesso à informação do usuário que desconhece a existência do sistema de informações.
	nota, declarações e documentos oficiais					
	atas/reuniões/deliberações e audiências					
	estudos sobre o tema					
	boletins de informação/notícias					
SABESP	documentos/informativos técnicos, operacionais e de monitoramento				Nenhum	As informações disponíveis sobre o sistema Cantareira no site da Sabesp se resumem a dados técnicos sobre o volume de água remanescente no sistema, como índices pluviométricos e médias mensais. Mesmo que a atualização dos dados seja constante, não há fácil compreensibilidade dos indicadores, que têm características técnicas e operacionais consideráveis. Não há nenhum glossário ou texto no site que permita ao usuário leigo interpretar
	nota, declarações e documentos oficiais					
	atas/reuniões/deliberações e audiências					
	estudos sobre o tema					

Quadro 31: Análise da transparência no acesso à informação sobre a Crise de água em São Paulo

Fonte: ONG Artigo 19

Relativo ao critério Estratégias e Planos, a Sabesp identificou a potencial escassez hídrica em sua matriz PESTAL (quadro 17) porém suas ações estavam voltadas apenas à conscientização (meta 2013 de 200.000 pessoas) e redução de perdas no sistema, sem incluir infraestrutura para contingência.

As ações da Sabesp não possuíam a magnitude compatível à crise e, como resultado, a Sabesp foi obrigada a desembolsar mais de R\$ 400 milhões em obras emergenciais, R\$ 11 milhões a mais em ações publicitárias e teve quedas sucessivas em seus ganhos, tal que de 2014 a 2015 seus lucros sofreram queda de 40,6%.

As ações da Sabesp, que revelam a confiança de seus acionistas, sofreram sucessivas quedas ao longo da crise hídrica, chegando a seu menor valor em 5 anos, em janeiro de 2015, assim como mostra a figura 41:



Figura 41: Histórico de cotações das ações da Sabesp na Bovespa

Fonte: Bovespa (Acesso em 13/10/2016)

Além do prejuízo financeiro e dano à marca, a Sabesp nunca mais foi reconhecida nas edições seguintes do PNQ, apesar de sua participação ativa desde 2009.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do modelo de excelência em gestão se posicionar como aplicável a qualquer organização, para fins de premiação, sua maleabilidade pode ofuscar a excelência de uma organização.

Sua flexibilidade em ser aplicável a qualquer tipo de organização, com ou sem fins lucrativos, pública ou privada, não corresponde a estrutura única de avaliação do PNQ – todas as organizações são avaliadas sobre a mesma lente, que pode não estar em sintonia com a excelência.

O epicentro da questão está no fato de que a excelência em gestão tem fatores de sucesso diferentes para cada tipo de organização – por exemplo, para uma ONG voltada ao desenvolvimento social, o critério Sociedade é mais crucial para sua excelência do que para uma organização voltada ao lucro.

O ideal seria um modelo de premiação por setores, de modo a alinhar a premiação com a definição de excelência em cada setor.

O estudo de caso da Sabesp reforça essa necessidade, na medida em que a causa discutida de seu declínio não era visível ao se olhar por uma lente puramente administrativa – a falta de rigor nos estudos de escassez hídrica reforça a necessidade de um comitê avaliador específico ao setor e adaptado ao MEG.

O MEG, sobretudo no critério Informações e Conhecimento, mostra-se atrasado em relação à era de informações e dados em que vivemos. Os critérios associados a TI estão pautados na visão clássica de TI como uma mera ferramenta de apoio à execução das operações.

Fenômenos como *big data*, *analytics* e *data science* estão revolucionando a maneira pela qual organizações tomam decisões e conduzem seus negócios e o MEG nem se quer os cita, tão pouco os utiliza.

No que tange o desenvolvimento sustentável, o critério Sociedade às expectativas do desenvolvimento sustentável, na medida em que coloca como ponto central dos esforços a credibilidade e zelo da imagem perante à sociedade, detraindo a essência dos esforços de impacto social e ambiental em prol de uma supervalorização da comunicação.

Para o efetivo desenvolvimento sustentável, é necessário romper barreiras com a imagem perante ao público e efetivamente buscar maneiras de gerar valor para a sociedade e o meio ambiente.

Dos 12 subtemas do critério Sociedade, apenas três se referem às práticas da organização em gerar impacto social e ambiental enquanto o restante coloca em foco os esforços de imagem perante a sociedade e obrigações legais da organização, revelando uma visão simplista das questões sociais e ambientais.

Em especial, o subtema Identificação dos Aspectos e Tratamento dos Impactos Sociais e Ambientais, aglutina a essência do que o critério Sociedade se propõe a avaliar em um único subtema, acabando por supervalorizar os esforços de imagem em detrimento dos esforços em prol do meio ambiente e sociedade desempenhados pela organização.

Apesar das questões relacionadas ao desenvolvimento ambiental e desenvolvimento social convergirem em torno do benefício à sociedade, os métodos e elementos para seu atingimento são diferentes, e sugere-se a separação em subtemas distintos no subtema Identificação dos Aspectos e Tratamento dos Impactos Sociais e Ambientais.

O modelo defendido pelo critério Sociedade posiciona os esforços de desenvolvimento social e ambiental como melhorias incrementais uma vez que apenas 3 dos 11 subtemas colocam em foco os esforços da organização em efetivamente gerar impacto social e ambiental (identificação e tratamento de impactos sociais e ambientais, ações para o desenvolvimento sustentável e projetos para fortalecimento da sociedade e das comunidades).

O critério Sociedade não leva em conta o grau de maturidade da organização em relação aos temas sociais e ambientais, a maneira pela qual a organização integra o desenvolvimento social e ambiental à suas estratégias e vice-versa não é diretamente avaliado no critério.

O rigor da avaliação do critério Sociedade é também discutível, tendo em vista estudo de caso, cuja organização realiza uma série de esforços rasos, pontuais e com objetivos dispersos foi premiada por atender plenamente a esse critério.

Para gerar o desenvolvimento sustentável a organização deve tratar o desenvolvimento social e ambiental com a mesma diligência de suas atividades econômicas, tendo em mente que são todos desafios de notória complexidade.

A excelência em desenvolvimento sustentável requer também uma análise do ponto de vista ético da atividade da organização.

A FNQ por vezes premiou organizações cujas ações são controversas em relação ao bem da sociedade.

Um exemplo seria a Polícia Militar de São Paulo (PMSP), a FNQ citou e propagou as práticas de gestão da PMSP, ao ponto de auxiliar no desenvolvimento do Prêmio Polícia Militar da Qualidade (PPMQ), uma premiação concedida às unidades da PM com base na aplicação de um modelo baseado no MEG.

Entretanto, a PM é reconhecida internacionalmente como uma das forças policiais mais violentas e impunes do mundo, sendo a primeira em número de homicídios no mundo – ao ponto da ONU sugerir o fim da polícia militar no Brasil.

Do ponto de vista puramente administrativo, é uma organização notória, mas ao olhar pela lente da ética de suas atividades, é uma organização que coloca sua excelência na contramão do bem à sociedade.

Por essa razão, modelos de gestão que almejam o desenvolvimento sustentável devem considerar em sua essência a ética das atividades da organização em relação à sociedade e ao meio ambiente.

O modelo de excelência em gestão destaca-se pela sua visão completa de vários aspectos de uma organização, contribuindo para a visão integrada do modelo de gestão e possibilitando novas perspectivas de gestão com base em sua metodologia.

A disposição em critérios permite navegar a complexidade de metodologias administrativas disponíveis, ao mesmo tempo que expande a visibilidade das diversas áreas da organização e sua respectiva participação na concretização da visão.

O MEG influencia positivamente em todas as esferas do desenvolvimento sustentável, porém com maior foco na esfera econômica.

No que tange o contexto contemporâneo de digitalização de produtos e serviços e abundância de dados, o MEG mostra-se atrasado ao não incorporar mecanismos para converter estes fenômenos em valor para a organização.

Os requisitos relativos ao desenvolvimento social e ambiental são úteis para organizações que não são familiares aos temas e buscam realizar os primeiros passos na direção do desenvolvimento sustentável.

Entretanto, o MEG não é um modelo de excelência adequado para incorporar o desenvolvimento sustentável à essência de uma organização, na medida em que possui uma visão incremental das questões relacionadas à sociedade e meio ambiente.

Ademais, os critérios do MEG não possuem o rigor teórico para discernir ações pontuais de caridade de impacto social e ambiental sustentável a longo prazo, limitando sua utilidade como propulsor do desenvolvimento sustentável.

Organizações que buscam o desenvolvimento sustentável devem, em primeiro momento, avaliar eticamente suas atividades, de modo a garantir que sua excelência esteja direcionada ao bem da sociedade e do meio ambiente.

A organização deve também balancear a diligência aplicada as esferas econômica, social e ambiental em seu modelo de gestão, garantindo igual importância e resultados em todas as esferas, sendo planejadas e executadas de maneira integrada.

As organizações que possuírem o desenvolvimento sustentável como a essência de seu modelo de gestão estarão não apenas preparadas para operar em um mundo repleto de desafios ambientais e sociais, como também serão uma força direcionadora de um mundo melhor e mais justo.

O quadro 32 evidencia a síntese da análise dos conceitos do modelo de excelência em gestão em relação aos impactos econômicos sociais e ambientais que gera.

Questão Chave	P. Econômica	P. Ambiental	P. Social	Observações
O modelo incorpora normas e legislações pertinentes?	Atende	Atende	Atende	
O modelo incorpora práticas de conscientização e mobilização de partes interessadas?	Atende	Atende	Atende	
O modelo possui estruturas ou mecanismos para identificar as necessidades e requisitos presentes e futuros?	Atende	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	Restritos às necessidades presentes.
O modelo incorpora mecanismos de avaliação e controle dos benefícios gerados?	Atende	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	O PNQ avaliará sob a forma de pontuação, o critério em si não apresenta medidas.
O modelo aborda o uso racional de recursos?	Atende	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	O critério não cita porém pode ser acoplado dentro de outros subtemas.
Há estímulos ou estruturas para promover a melhoria contínua?	Atende	Não Atende	Não Atende	
O modelo promove uma visão integrada dos vários temas relevantes associados à sua perspectiva?	Atende	Não Atende	Não Atende	Restrito apenas à imagem da organização.
Possui incentivos para o desenvolvimento e aplicação de tecnologias ou metodologias novas?	Atende	Não Atende	Não Atende	
As ações sob a perspectiva consideram a sustentação de seus resultados no longo prazo?	Atende	Não Atende	Não Atende	
As ações sob a perspectiva levam em conta sua escalabilidade ou maximização de potencial no futuro?	Atende	Não Atende	Não Atende	
O modelo incorpora a perspectiva a suas estratégias, visão e produtos?	Atende	Não Atende	Não Atende	

Quadro 32: Síntese da análise dos conceitos do modelo de excelência em gestão

Fonte: Elaborado pelo Autor

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCOUNTABILITY. **AA1000AS**: Assurance Standard. Londres, 2008.
- ACCOUNTABILITY. **AA1000SAPS**: Accountability Principles Standard. Londres, 2008.
- ACCOUNTABILITY. **AA1000SES**: Stakeholder Engagement Standard. Londres, 2015.
- ARTIGO 19. **Sistema cantareira e a crise da água em são paulo: A FALTA DE TRANSPARÊNCIA NO ACESSO À INFORMAÇÃO**. São Paulo: [s.n.], 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL (ABES). **Sabesp - relatório da gestão 2013**: Prêmio nacional da qualidade em saneamento. São Paulo: [s.n.], 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001**: Sistemas de gestão ambiental: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14040**: Gestão ambiental - Avaliação do ciclo de vida - Princípios e estrutura. Rio de Janeiro, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000**: Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 50001**: Sistemas de gestão da energia: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2015.
- AXIOM EPM. **Rolling forecast**. Disponível em: <<http://www.axiomepm.com/assets/images/blog/blog-rolling-forecasts.png>>. Acesso em: 18 mai. 2016.
- BOVESPA. **Cotação: sabesp**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm?codigo=14443>. Acesso em: 13 out. 2016.
- BRAGA, B., HESPANHOL, I., CONEJO, J. G., MIERZWA, J. C., BARROS, M. T., SPENCER, M. **Introdução à Engenharia Ambiental**: o desafio do desenvolvimento sustentável. 2005. 2a. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **OHSAS 18001**: Occupational Health and Safety management systems: specification. London: British Standards Institution, 2000.
- BROWN, Mark Graham. **Baldrige award winning quality**. 14. Ed. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2005.

CHEREMISINOFF, Nicholas P. **Environmental and health and safety management**. 1 ed. [S.L.: s.n.], 1995.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: Fundamentos e aplicações. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CMMAD. Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2ª edição. Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COLLINS, James C. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro, 1995.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), **Gerenciamento de riscos corporativos - estrutura integrada**. Jersey City: [s.n.], 2007.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Governance and internal control**. [S.L.: s.n.], 2015.

CPDS: **Agenda 21 Brasileira – Ações Prioritárias**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira>> Acesso em: 10 nov. 2015.

DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças**: teoria do negócio. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ECONOMIC POLICY INSTITUTE. **Ceos make 276 times more than typical workers**. Disponível em: <<http://www.epi.org/publication/ceos-make-276-times-more-than-typical-workers/>>. Acesso em: 11 out. 2016.

ESTADÃO. **Conselho da onu sugere fim de polícia militar no brasil**. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,conselho-da-onu-sugere-fim-de-policia-militar-no-brasil,880073>>. Acesso em: 04 out. 2016.

FORBES. **Global 2000**. Disponível em: <<http://www.forbes.com/global2000/list/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios compromisso com a excelência e rumo a excelência**. Fundação Nacional da Qualidade: São Paulo, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Benchmarking**: Relatório do Comitê Temático. Rio de Janeiro, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Clientes**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Informações e Conhecimento**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Liderança**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Pessoas**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Processos**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Processos**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Resultados**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Sociedade**. 4 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. 19 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. 19 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de excelência em gestão**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relatório da Gestão Suzano Papel e Celulose**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho**: Relatório do Comitê Temático. São Paulo, 2002.

GLASSDOOR. **Ceo to worker pay ratios**. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com/research/ceo-pay-ratio/>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade**. 2011. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>. Acesso em: 21 set 2016.

GRANT, Adam. In the Company of Givers and Takers. **Harvard Business Review**, [S.L], abr. 2013.

GRÜNBERG, PAULA REGINA MENDES. CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL DE HABITAÇÕES: COMPARAÇÃO ENTRE LEED FOR HOMES, PROCESSO AQUA E SELO CASA AZUL. **Ambiente & Sociedade**, [S.L], jun. 2014.

HUTTON, David W. **From Baldrige to the bottom line: A Road Map for Organizational CHange and Improvement**. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed., 2015.

JUNIOR, João Andrade De Carvalho. Inventários corporativos de gases de efeito estufa: métodos e usos. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, [S.L], abr. 2008.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo, Pioneira, 1990.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos: Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing - análise, planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo:Editora Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

MENDESA, Natalia Crespo; BUENOA, Cristiane; OMETTOA, Aldo Roberto. Avaliação de Impacto do Ciclo de Vida: revisão dos principais métodos. **Revista Produção Online**, Rio de Janeiro, dez. 2003.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro para selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, J. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MORAES, C. S. B, et al. OS BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA) E A APLICAÇÃO NA UNIVERSIDADE.. **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, [S.L], dez. 2014.
- NOHRIA, Nitin; JOYCE, William; ROBERSON, And Bruce. What Really Works. **Harvard Business Review**, [S.L], jul. 2003.
- OXFAM. **An economy for the 1%: How privilege and power in the economy drive extreme inequality and how this can be stopped**. [S.L.: s.n.], 2016.
- PM4NGO. **A guide to pmd pro: Project Management for Development Professionals**. [S.L.: s.n.], 2013.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- REICHHELD, Frederick F. The One Number You Need to Grow. **Harvard Business Review**, [S.L], dez. 2003.
- ROTONDARO, Roberto G. **Seis sigma - estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços**. 1 ed. [S.L],: Atlas, 2002.
- SABESP. **Relação com investidores**. Disponível em: <<http://www.sabesp.com.br/calandraweb/calandradirect/?temp=0&proj=investidoresnovo&pub=t&db=>>>. Acesso em: 08 ago. 2016.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SAS, **Big data analytics: What it is and why it matters**. Londres: Cebr, 2011.
- SAS, **The value of big data and the internet of things to the uk economy**. Londres: Cebr, 2016.
- SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, C. L. **Desenvolvimento Sustentável**: um modelo analítico integrado e adaptativo. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2006.

SOARES, Iolanda. **Eficiência energética e a iso 50001**. 1 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

SWAN, Melanie. Sensor Mania! The Internet of Things, Wearable Computing, Objective Metrics, and the Quantified Self 2.0. **Journal of Sensor and Actuator Networks**, [S.L], out. 2012.

UNITED NATIONS DIVISION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Global sustainable development report**. [S.L.: s.n.], 2016.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT – WBCSD. **Measuring eco-efficiency: a guide to reporting company performance**, 2000.