

RELATÓRIO DE GESTÃO PNQS 2018



Águas de Pará de Minas
Grupo Águas do Brasil

SUMÁRIO

Perfil da Concessionária Águas de Pará de Minas S.A.

P1	Descrição da Concessionária Águas de Pará de Minas S.A.
P2	Concorrência e ambiente competitivo
P3	Aspectos relevantes
P4	Histórico da busca pela Excelência
P5	Organograma da Concessionária Águas de Pará de Minas S.A.

CrITÉRIOS de Excelência

1	Liderança	1
2	Estratégias e Planos	5
3	Clientes	9
4	Sociedade	13
5	Informações e Conhecimento	18
6	Pessoas	22
7	Processos	26
8	Resultados	29

Glossário de Termos e Siglas

Diagnóstico da Gestão (Autoavaliação)

PNQS Admin

ÁGUAS DE PARÁ DE MINAS S/A

Aprovado

Categoria:

As Melhores de Gestão no Saneamento - AMEGSA

Sub Categoria:

Nível B

Tipo da organização candidata:**Unidade autônoma de outra organização?**

Não

Razão Social:

ÁGUAS DE PARÁ DE MINAS

Candidata (Responsável):**Forma de Direito:**

Privado

CNPJ:

18.494.424/0001-15

Home-page:<https://www.grupoaguasdobrasil.com.br/aguas-parademinas/>**Principais Atividades:**

Captação, tratamento e distribuição de água. Coleta, tratamento e afastamento de esgotamento sanitário.

Data de início das atividades:

17/04/2015

Qtde. de pessoas na força de trabalho:

214

Perc. da força de trabalho:

Locais das instalações com força de trabalho

Contatos

Principal dirigente

Nome:

THIAGO

CONTAGE

DAMACENO

Fone:

37 99948-5166

Email:

thiago.contage@aguasdeparademinas.com.br

Responsável Candidatura

Nome:

THIAGO

CONTAGE

DAMACENO

Fone:

37 99948-5166

Email:

thiago.contage@aguasdeparademinas.com.br

Apresentador do Case no Seminário de benchmarking

Aplicável AMEGSA

Declaração de autonomia da organização candidata:

Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.

Concordou

Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.

Concordou

Concordamos com a participação de empregados de empresas do setor como acompanhantes da banca de examinadores.

Concordou

PERFIL



P1 DESCRIÇÃO DA CONCESSIONÁRIA ÁGUAS DE PARÁ DE MINAS S.A.

a) Instituição, propósitos e porte

a.1) Denominação da empresa: **Águas de Pará de Minas S.A.**, denominada neste RG como CAPAM (Concessionária Águas de Pará de Minas).

a.2) Forma de atuação: CAPAM é uma empresa brasileira de sociedade privada de propósito específico, que pertence ao Grupo Águas do Brasil (GAB), sendo responsável pelos serviços relativos ao tratamento e distribuição de água e coleta e tratamento de esgoto no município de Pará de Minas (MG).

a.3) Breve histórico

Ano	Principais fatos e conquistas
2015	Início, no dia 17 de abril, da vigência do Contrato de Concessão da Prestação do Serviço Público de Abastecimento de Água Potável e Esgotamento Sanitário de Pará de Minas nº 0118/2015.
	Implantação do Sistema de Abastecimento Paraopeba: 28 km de adutora para levar água do Rio Paraopeba até a ETA Nossa Senhora das Graças – solução para o problema crônico da falta de água no município – início da operação em 06/10/2015
2016	Adequações civis e de equipamentos para aumentar os volumes reservados (ribeirões dos Paivas e Paciência).
	Reforma e modernização da ETA Nossa Senhora das Graças e da ETE União.
	Realização de obras de melhorias na adução de água bruta nos distritos de Tavares e Floresta.
	Implantação dos <i>boosters</i> dos distritos de Costas e de Trindade.
	Conclusão da segunda fase do Sistema de Abastecimento do Paraopeba.
	Implantação do CCO (Centro de Controle Operacional).
2017	Conclusão da implantação de 16 pontos de telemetria (pontos de pressão, <i>boosters</i> , reservatórios e poços da sede).
	Conclusão da automação dos sistemas de água e esgoto e interligação com o CCO: 100% já implantados na sede do município, levando mais segurança e confiabilidade nas operações do dia a dia.
	Desenvolvimento do modelo hidráulico: estudo de concepção do sistema de distribuição de água.
2018	Implantação do sistema de pré-tratamento (P-Trat), na entrada da ETE União.
	Conclusão da automação dos sistemas de água e esgoto dos distritos, incluindo o Sistema Paraopeba.
	Conclusão da simulação da rede hidráulica, com o objetivo de conhecer o sistema e projetar adequadamente as intervenções futuras, otimizando recursos e permitindo a setorização do sistema de água do município.

a.4) Negócio e natureza das atividades

O escopo de atuação de CAPAM é constituído pelos serviços de captação de água bruta, tratamento, adução e distribuição de água tratada, bem como coleta e tratamento de esgoto no município de Pará de Minas (MG).

a.5) Porte e outros dados da operação

O quadro apresentado ao lado resume os principais números da operação de CAPAM atualmente.

a.6) Propósitos que extrapolam a atividade-fim

Muito além de sua atividade-fim, o legado de CAPAM é influir diretamente na melhoria da qualidade de vida em Pará de Minas. A empresa demonstra em seus processos uma permanente preocupação com o meio ambiente e sua preservação, a partir da adoção de diversas medidas que mitigam os impactos ambientais significativos de sua operação, com destaque para o tratamento adequado dos resíduos sólidos gerados por esta. Campanhas sobre o uso correto da água, a preservação do meio ambiente e referentes à saúde em geral (Outubro Rosa e Novembro Azul, entre outras) levam informações importantes aos diversos segmentos da população pará-minense, contribuindo para sua conscientização como cidadãos. Esses aspectos da atuação de CAPAM encontram-se detalhados mais adiante neste Relatório da Gestão, nos respectivos Critérios de Excelência.

Item	Dados e indicadores
População total do município	92.739 habitantes
Área total do município	551.247 km ²
Índice de cobertura água:	98,7%
Índice de cobertura esgoto:	97,9%
Índice de tratamento de água:	100%
Tratamento/coleta de esgoto:	100%
Extensão rede de água:	399,7 Km
Extensão rede de esgoto:	263,9 Km
Economias faturadas de água:	37.603
Economias faturadas de esgoto:	34.423
Hidrometração:	100%
Perdas:	20,9%
Número de funcionários:	152
Faturamento anual (2017)	R\$ 36,2 milhões
Investimentos previstos para o período de concessão	R\$ 230 milhões em 35 anos

b) Modelo de negócios

b.1) Principais produtos e serviços disponibilizados aos clientes e relacionados diretamente à atividade-fim de CAPAM

O quadro apresentado abaixo resume os principais processos orientados aos clientes de CAPAM e os principais serviços ou produtos esperados em cada um deles:

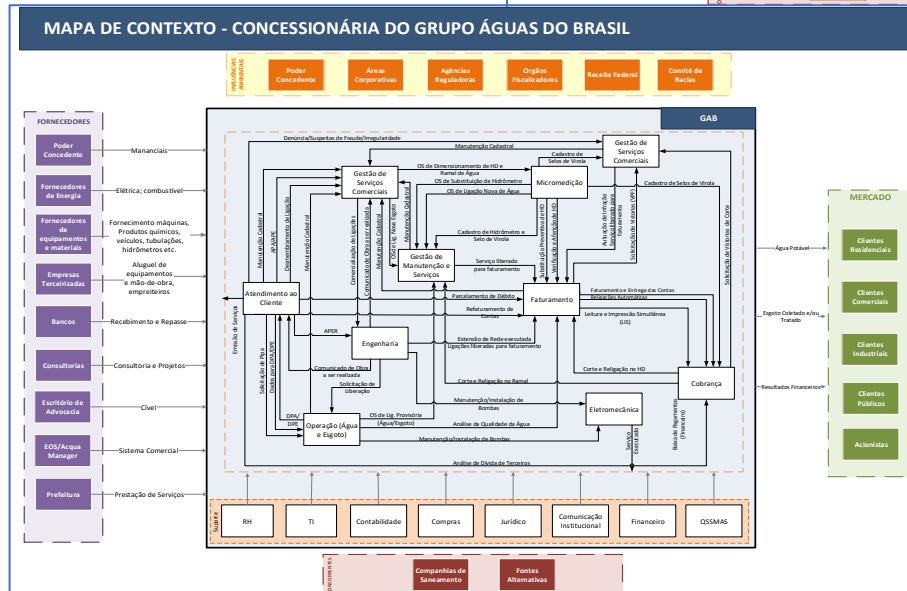
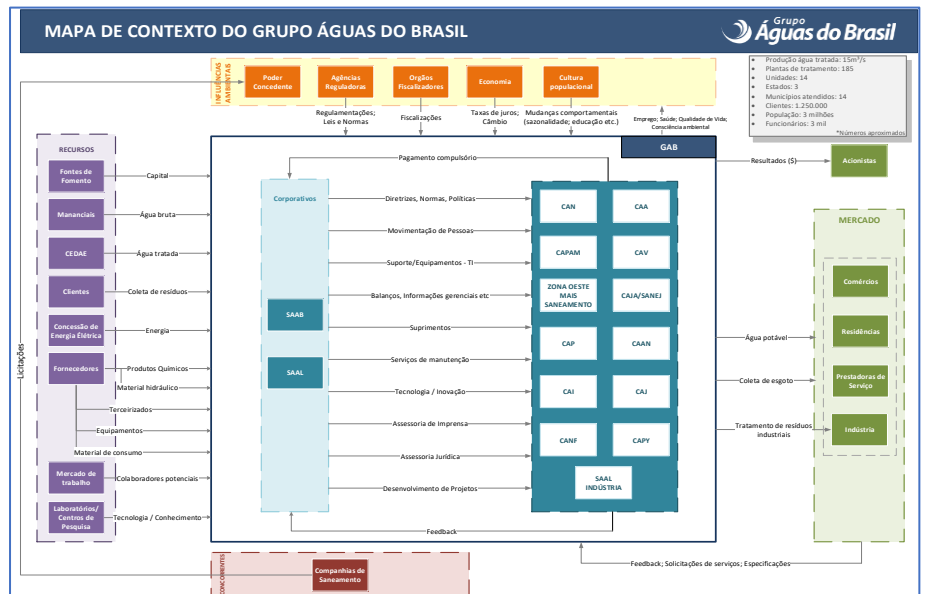
Processo	Produto/Serviço
Operação Água: captação, adução, tratamento, reservação e distribuição de água	Água tratada distribuída aos clientes, a partir das etapas de captação, tratamento, reservação e distribuição dentro dos parâmetros de potabilidade do Anexo XX da Portaria de Consolidação Nº 5, de 28 de setembro de 2017 – Ministério da Saúde, bem como atendendo à Lei Federal 11445/2007 e ao Contrato de Concessão da Prestação do Serviço Público de Abastecimento de Água Potável e Esgotamento Sanitário de Pará de Minas/MG Nº 0118/2015.
Operação Esgoto: coleta, tratamento a afastamento de esgoto sanitário	Esgoto sanitário coletado e tratado adequadamente, de modo a destinar o efluente final de acordo com a legislação em vigor (Resoluções CONAMA 357/2005, 396/2008 e 430/2011; Deliberação Conjunta COPAM/CERH nº 01/2008); Lei Federal 11445/2007; Contrato de Concessão da Prestação do Serviço Público de Abastecimento de Água Potável e Esgotamento Sanitário de Pará de Minas/MG Nº 0118/2015.
Comercialização	Atendimento aos diversos grupos de clientes, de modo a transformar suas necessidades e demandas em novos negócios para a empresa.
Prestação de Serviços	Execução dos serviços comercializados junto aos clientes dentro dos prazos e dos padrões de qualidade estabelecidos pela Gerência de Operações, minimizando para a população os incômodos associados às obras e outras intervenções.

b.2) Proposição de valor

CAPAM visa a contribuir para melhorar a saúde e a qualidade de vida da população pará-minense, por meio da prestação dos serviços de fornecimento de água de qualidade e de coleta e tratamento adequado do esgoto gerado.

b.3) Processos da cadeia de valor

Os processos da cadeia de valor foram desenvolvidos a partir do desdobramento das estratégias do GAB para a realidade local, encontrando-se descritos nas páginas referentes ao atendimento ao Critério de Excelência 7 – “Processos”, dentro do presente Relatório da Gestão. As figuras ao lado e abaixo, denominadas mapas de contexto, representam graficamente as relações entre os processos, sob as óticas do GAB e de suas Concessionárias. Ambas orientam a abordagem de processos adotada pelo Grupo e permitem melhor compreensão do exposto no atendimento ao Critério de Excelência 7.



b.4) Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção

O quadro apresentado a seguir resume os principais equipamentos, instalações e tecnologias adotados por CAPAM em seus processos operacionais.

Equipamento/instalação/tecnologia	Finalidade
Captação	Unidades de captação de água bruta para abastecimento da ETA: Roncador (105 l/s), Paivas (90 l/s), Militão (15 l/s) e Paraopeba (220 l/s, com 300 l/s ao final do plano de expansão).
ETA Nossa Senhora das Graças	Sistema de tratamento de água, composto pelas etapas de coagulação, floculação, decantação/flotação, filtração, correção de pH, fluoretação e desinfecção (capacidade de 240 l/s).
ETE União	Sistema de tratamento de esgotos domésticos, composto pelas etapas de tratamento preliminar, processos anaeróbios, aeróbios e físico-químicos (capacidade total de 180 l/s, com um volume tratado (média mensal) de 110 l/s).
ETEs de distritos	Estações de tratamento compactas, que atendem aos distritos (ETEs Caetano Preto, Matinha, Córrego das Pedras e Torneiros I, II e III).
Reservatórios de água tratada	Sistemas de reservação, construídos para armazenar água tratada, de modo a assegurar a distribuição sem interrupções aos clientes (atualmente com 30 unidades na sede e 28 unidades nos distritos, com 8.233 m ³ de capacidade total).
Poços	Unidades de captação, tratamento e distribuição de água (atualmente com 17 unidades na sede e 30 unidades nos distritos).
Laboratórios de Controle da Qualidade – Água e Esgoto	Setores responsáveis pela verificação da qualidade/conformidade da água e do esgoto, de acordo com os parâmetros definidos nas respectivas legislações.
Centro de Controle Operacional (CCO)	Sistema de aquisição de dados, supervisão e controle, que propicia a automação e a comunicação de todos os passos da operação dos sistemas de tratamento de água e esgoto, otimizando seu gerenciamento.
Elevatórias de água e boosters	Instalações compostas basicamente por um conjunto de bombas, motores e acessórios que possibilitam a elevação da cota piezométrica da água a ser transportada até a ETA e aos reservatórios de água tratada (atualmente com 22 unidades).
Estações Elevatórias de Esgoto Bruto (EEEBs)	Instalações compostas basicamente por um conjunto de bombas, motores e acessórios que possibilitam a elevação da cota piezométrica do esgoto a ser transportado até as estações de tratamento (atualmente com 5 unidades).
Sensores para medição de pressão	Instrumentação para medição e monitoramento de pressão em reservatórios e em redes de distribuição de água.
Sensores para medição de vazão	Instrumentação para medição e monitoramento de vazões e volumes distribuídos de água e tratamento de esgoto.
Sensores para medição de nível	Instrumentação para medição e monitoramento do nível de reservatórios de água tratada e das EEEBs.
Equipamentos de hidrometração (macro e micromedições)	Instrumentos para medição do consumo de água dos clientes ao longo do tempo, quer seja individualmente (por economia, micromedição) ou por setores (macromedição).
Equipamentos para leitura de consumo	Equipamentos utilizados pela equipe de agentes comerciais (leituristas) para aquisição de dados e emissão de contas de água.
Tecnologia de informação e comunicação (programas, sistemas, aplicativos diversos)	Conjunto de equipamentos (<i>hardware</i>) e programas (<i>softwares</i>) que permitem a operação e o gerenciamento dos processos de CAPAM – Detalhamento no texto do atendimento ao Critério de Excelência 5, deste Relatório da Gestão.

As principais instalações físicas de CAPAM, voltadas a seus processos-fim, e respectivos endereços encontram-se listados no quadro apresentado a seguir.

Instalação	Endereço
Sede Administrativa e Centro de Controle Operacional (CCO)	Rodovia MG 431 – km 23 – Sítio Alagoinha.
ETA Nossa Senhora das Graças	Praça Dom Pedro II, 2 – Nossa Sra. das Graças.
ETE União	Rua Harmonia, s/nº – União.
ETE Caetano Preto	Rodovia MG 431 – Sentido Itaúna.
ETE Matinha	Rua São Vicente de Paulo, s/nº.
ETE Córrego das Pedras	Estrada de Pará de Minas a Jaguará, s/nº

ETE Torneiros I	Rua Lino Henriques, s/n°
ETE Torneiros II	Rua João do Máximo, s/n°
ETE Torneiros III	Rua Dona Maria do Rosário, s/n°
Loja de atendimento ao público	Rua Maestro Espindola, 270 – Nossa Sra. das Graças.

b.5) Competências essenciais

No Grupo Águas do Brasil e em todas as suas empresas concessionárias de serviços públicos de saneamento, as competências essenciais são divididas em dois grandes conjuntos: competências ligadas aos colaboradores de áreas corporativas e competências referentes a colaboradores que atuam nas Concessionárias (como CAPAM, por exemplo). Os conjuntos de competências essenciais encontram-se detalhados na descrição do Critério de Excelência 6 – “Pessoas”.

c) Quadro resumo de partes interessadas

O quadro a seguir apresenta as principais partes interessadas, seus interlocutores e representantes e suas respectivas necessidades e expectativas.

Parte interessada	Principais interlocutores	Principais necessidades e expectativas
Clientes residenciais	Órgãos de defesa do consumidor	Água em quantidade e qualidade adequadas, sem interrupções de fornecimento. Esgoto coletado e tratado adequadamente. Atendimento rápido no <i>Call Center</i> ou na loja. Diferenciação de tarifa residencial (tarifa social)
Clientes comerciais	Órgãos de defesa do consumidor	Água em quantidade e qualidade adequadas, sem interrupções de fornecimento. Esgoto coletado e tratado adequadamente.
Clientes industriais	Órgãos de defesa do consumidor	Água em quantidade e qualidade adequadas, sem interrupções de fornecimento. Esgoto coletado e tratado adequadamente. Garantia de pressão e vazão adequadas aos seus processos produtivos. Diferenciação de tarifas (contratos de demanda).
Clientes: órgãos públicos	Secretarias municipais e estaduais relacionadas ao tipo de cliente	Água em quantidade e qualidade adequadas, sem interrupções de fornecimento. Esgoto coletado e tratado adequadamente.
Poder concedente (PMPM)	ARSAP; prefeito	Informações sobre o atendimento dos marcos contratuais. Atendimento de demandas específicas por aceleração da execução de obras ou outras ações voltadas ao atendimento das necessidades da população.
Acionistas	Conselho de Administração	Garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelos acionistas. Assegurar o retorno sobre o capital investido.
Força de trabalho (colaboradores)	Sindicatos e outras entidades representativas	Proporcionar um ambiente saudável que permita o crescimento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores
Fornecedores	Representantes legais	Estabelecer parcerias com fornecedores qualificados e competentes
Sociedade	Órgãos representativos da sociedade organizada	Atendimento da legislação aplicável às atividades de CAPAM.
Agentes reguladores e outras entidades ligadas ao Poder Público (incluindo meio ambiente)	CONAMA, Ministério da Saúde, CBH, Ministério do Trabalho e Emprego, Secretaria de Estado da Saúde de MG (SisÁgua), PROCON, ARSAP, Vigilância Sanitária do Município de Pará de Minas e Polícia Ambiental.	Informações sobre o atendimento dos padrões de potabilidade da água e de descarte de efluentes tratados, além desenvolver as atividades da empresa de maneira a preservar o meio ambiente e melhorar a qualidade de vida da população. Atendimento a solicitações de vistorias e visitas técnicas às instalações da empresa.

d) Detalhes sobre partes interessadas específicas

d.1) Sócios/mantenedores/instituidores, força de trabalho, clientes e mercados

Parte interessada	Principais necessidades e expectativas
Sócios, mantenedores ou instituidores	Controle societário pertencente ao Grupo Águas do Brasil, formado a partir de um consórcio que reúne três representantes do setor de construção civil: Developer (empresa do Grupo Carioca Engenharia), Queiroz Galvão e New Water Participações S.A.
Força de trabalho	152 colaboradores diretos (funcionários próprios), sendo: 78,95% do sexo masculino e 21,05% do sexo feminino; 23,03% com nível superior, 55,26% nível médio completo e 3,95% nível fundamental completo; .14,58% com idade entre 42 e 60 anos, 46,54% entre 30 e 41 anos, 38,88% abaixo de 30 anos e 0% acima de 60 anos. 1,30% são pessoas com deficiência (PCD); 1,30% são estagiários e 3,25% são jovens aprendizes.
Clientes e mercados	Clientes (consumidores) classificados em: residenciais, comerciais, industriais e órgãos públicos. Grandes clientes: consumo acima de 150m³ para clientes das categorias residencial, comercial e industrial.

d.2) Insumos e materiais críticos e seus principais fornecedores; serviços e seus prestadores

Insumos e materiais críticos mais consumidos	Principais fornecedores	Valores aproximados de compras (2017) – em R\$ x 10 ³
Energia elétrica	CEMIG	R\$ 3.109
Produtos químicos (incluindo reagentes para laboratórios)	Nheel Quimica, Coferco, Hexis, Sumatex, Global Brasil	R\$ 1.155
Bombas e acessórios	Higra, DMB, Xylem, Selzer Pumps	R\$ 216
Tubos e conexões (PVC e ferro fundido)	CorrPlastik, Tigre, Saint Gobain, Doal Plastic, Copersan	R\$ 844
Hidrômetros e acessórios	Elster, Itron, Saga	R\$ 465

d.3) Serviços críticos e seus principais prestadores

Serviços críticos	Principais prestadores	Valores aproximados de compras (2017) – em R\$ x 10 ³
Análises laboratoriais	Hidroquímica Engenharia, Terra Consultoria	R\$ 200
Calibração de equipamentos de monitoramento e medição	Hexis	R\$ 20
Construção civil	JCZ, Escon, Fearp, Conservel, Jces, A J Saneamento	R\$ 6.210
Manutenção de equipamentos eletromecânicos	DMB, Higra, Eima	R\$ 360
Montagem e usinagem	Usinimec	R\$ 136
Locação de equipamentos pesados	A Geradora, A J Saneamento, Expresso 1940	R\$ 1.998
Locação de veículos leves	Lokamig	R\$ 659

d.4) Sociedade

Item	Detalhamento
Principais órgãos reguladores	CONAMA, Ministério da Saúde, SEMAD (Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável) IGAM (Instituto Mineiro de Gestão de Águas), FEAM (Fundação Estadual do Meio Ambiente), PROCON, Ministério do Trabalho e Emprego, ARSAP, CODEMA (Conselho de Desenvolvimento do Meio Ambiente de Pará de Minas), Vigilância Sanitária do Município de Pará de Minas, SUPRAM-ASF (Superintendência de Regularização Ambiental do Alto São Francisco) COPAM, Polícia Militar Ambiental.
Principais comunidades	Sociedades representativas da população de Pará de Minas (sociedades de amigos de bairros, associações representantes de comunidades carentes).
Principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações de CAPAM podem causar nas comunidades e na sociedade	Degradação/poluição do meio ambiente (destinação inadequada de resíduos dos processos de tratamento; poluição do ar por veículos automotores; contaminação do solo e da água por descartes inadequados de produtos ou resíduos perigosos; contaminação do solo e da água por operações inadequadas). Redução da capacidade dos mananciais (superficiais ou subterrâneos). Desperdícios de recursos naturais (perdas de água não solucionadas). Distúrbios à população quando da realização de obras de infraestrutura e reparo de redes e estações (ruído, poluição do ar, contaminação do solo e da água). Para os impactos negativos identificados acima, comuns a todos os grupos da sociedade, foram identificadas as medidas de controle necessárias à correta operação da empresa, de modo a mitigar esses impactos (vide Critério de Excelência 4 – “Sociedade”, apresentado adiante neste mesmo Relatório da Gestão), bem como as ações a adotar em cada caso.
Outros agentes da sociedade civil	Escolas públicas e privadas (ensinos fundamental, médio e superior); veículos de comunicação/mídias (emissoras de TV e rádio, jornais locais, sites e portais na Internet, que tenham demandas por informações sobre os serviços prestados por CAPAM).
Passivos ambientais	Não existem passivos ambientais relacionados aos processos e às instalações de CAPAM.

d.5) Parceiros

Principais parceiros	Principais pontos de interesse comum
Poder Concedente (como representante da população de Pará de Minas)	Universalização do saneamento no município. Ações conjuntas para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população pará-minense. Campanhas educacionais e de conscientização com relação ao meio ambiente e sua preservação (uso dos recursos naturais).
GAB e suas empresas	<i>Benchmarking</i> interno (dentro do Grupo) para troca de experiências e implementação de soluções desenvolvidas localmente para tratamento de água e esgoto e para a gestão de serviços operacionais.
Fabricantes de equipamentos e sistemas de tratamento de água e esgoto	<i>Benchmarking</i> externo para acesso a novas tecnologias e soluções para otimização dos processos de tratamento de água e esgoto (melhoria da qualidade, redução de custos).

P2 CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

A) Ambiente competitivo

O cenário do saneamento básico no Brasil (água e esgoto) sempre foi marcado por um *gap* no atendimento desses importantes serviços à população, comprometendo diretamente a sonhada universalização. O setor público não possui a capacidade de fazer os investimentos necessários para atender as populações mais carentes. Por sua vez, o setor privado tenta ampliar sua participação no mercado, mas esbarra em dificuldades de diversas naturezas (políticas, legais, institucionais). Dados atualizados, obtidos no site da ABCON/SINDCON, indicam que “12 milhões dos brasileiros que vivem em áreas urbanas ainda não possuem acesso a água tratada, e 70 milhões não possuem acesso aos serviços de esgoto”. Especificamente com relação ao esgoto, segundo a mesma fonte, “pouco mais da metade do esgoto produzido no país é coletado, e só 44,92% do total é tratado”. Nesse contexto, o setor privado se firma como a oportunidade para o Brasil avançar nesse tema. Atualmente, o setor atende cerca de 6% dos mais de 5500 municípios brasileiros, porém foi responsável, em 2016, por 20% de todo o investimento realizado em saneamento no país. O GAB, com suas 13 empresas (CAPAM entre elas) que atendem a 14 municípios nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, se destaca como um dos maiores grupos privados brasileiros do setor. Dispondo de um vasto *know-how* acumulado ao longo de seus anos de existência, o Grupo se diferencia pela inovação em seus processos-fim, nos quais a incorporação de novas tecnologias é uma constante. Atualmente, o GAB conta com mais de três mil colaboradores e tem uma receita líquida anual da ordem de R\$ 1,5 bilhão, sendo, de acordo com o jornal “O Estado de São Paulo”, o maior grupo do mercado privado de saneamento no Brasil (seção “Economia & Negócios”, de 09/01/2018).

Embora o Grupo Águas do Brasil atue em um mercado bastante competitivo, no qual cada vez mais organizações de grande porte vêm se interessando em atuar, especificamente com relação a CAPAM, não se pode dizer que a Concessionária possua concorrentes diretos em relação aos serviços prestados. No entanto, há uma série de “concorrentes indiretos” que disputam, mês a mês, os recursos financeiros da população no momento do pagamento de suas contas (conceito de *share of wallet*), especialmente em momentos de crise econômica e dificuldades como a atual.

B) Desafios estratégicos

Em alinhamento com as diretrizes estratégicas do GAB e suas quatro dimensões (crescimento; eficiência operacional, comercial e qualidade; maturidade da gestão; e imagem junto ao cliente e *stakeholders* externos), a gestão de CAPAM foca permanentemente em alguns desafios estratégicos que permeiam todas as empresas do Grupo, dentre os quais alguns diretamente ligados à sua operação: (i) redução de custos, mantendo o padrão de qualidade; (ii) redução dos níveis de perdas; (iii) redução de custos/aumento da eficiência operacional (incluindo práticas de saúde, segurança e meio ambiente); e (iv) redução do retrabalho. Esse alinhamento fica claro quando CAPAM desdobra, para sua realidade local, as metas do Planejamento Estratégico 2022 do Grupo (para maiores detalhes, vide descrição do atendimento ao Critério de Excelência 2 – “Estratégias e Planos”, deste Relatório da Gestão).

P3 ASPECTOS RELEVANTES

Os requisitos legais e regulamentares aos quais CAPAM está sujeita encontram-se detalhados na descrição do atendimento ao Critério de Excelência 4 – “Sociedade” deste Relatório da Gestão. Considerando os aspectos relativos à saúde pública e ao meio ambiente, inerentes às suas atividades, CAPAM está sujeita ao atendimento, entre outros requisitos, dos padrões de potabilidade presentes no Anexo XX da Portaria de Consolidação Nº 5, de 28 de setembro de 2017, do Ministério da Saúde, e às Resoluções CONAMA 357/2005, 396/2008 e 430/2011. A empresa zela pelo controle de qualidade da água produzida e distribuída, bem como do esgoto tratado, dispondo, para tanto, de laboratórios próprios para a realização das análises pertinentes em todas as etapas dos processos. Também são realizadas análises por laboratórios terceirizados. Os serviços de saneamento prestados por CAPAM são acompanhados e fiscalizados pela ARSAP (Agência Reguladora dos Serviços de Água e Esgoto de Pará de Minas), bem como pela Secretaria de Saúde do município, Ministério Público e outros órgãos. Com relação aos aspectos de saúde e segurança ocupacional, os requisitos legais a que CAPAM está sujeita são a CLT, a lei 6514/1977 e a portaria MTE 3214/1978, que regulamenta as normas relativas à segurança e à medicina do trabalho. Complementarmente, no que se refere a requisitos relacionados com as diversas partes interessadas, CAPAM está sujeita a obrigações contratuais com a PMPM.

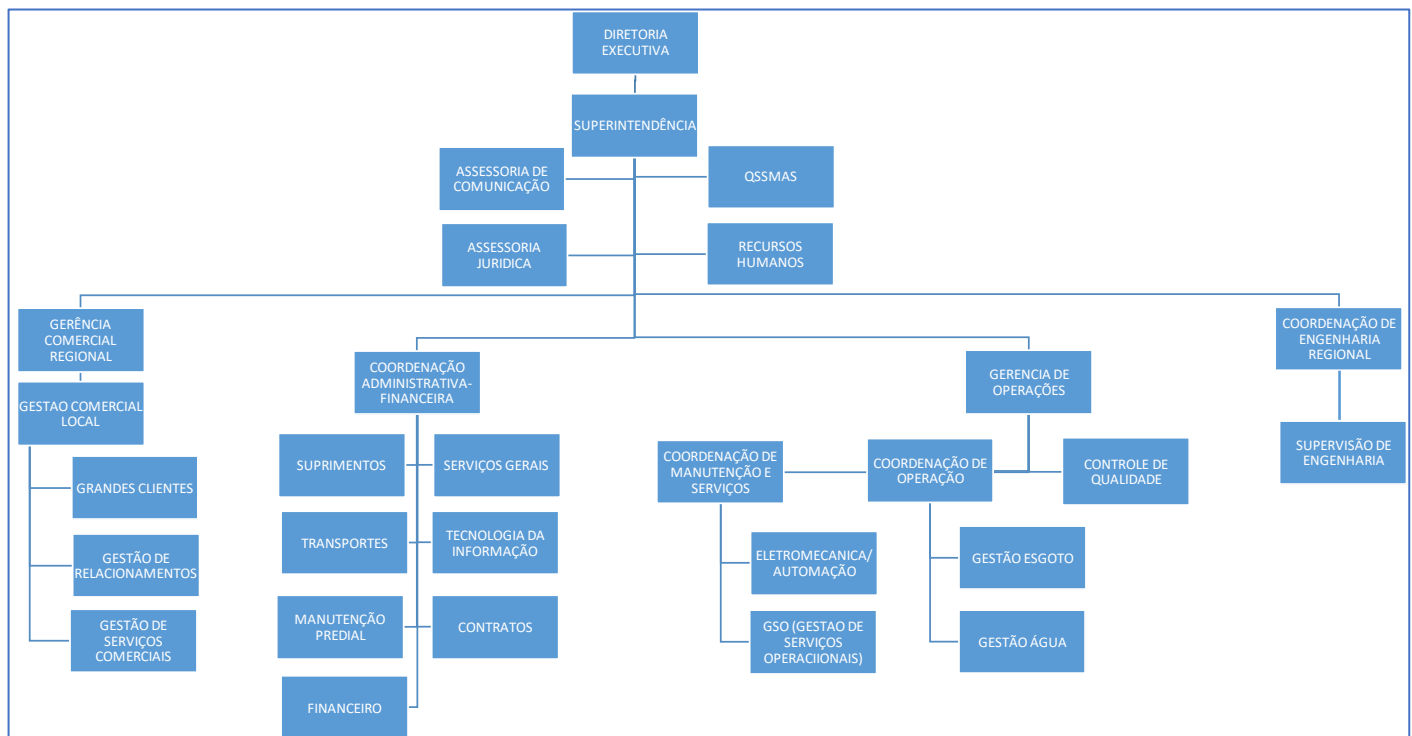
Não existem, nos últimos três anos, sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações a que CAPAM esteja sujeita, com decisão pendente ou transitada em julgado, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros.

P4 HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA – CRONOLOGIA

Período	Fato
2015	Início da vigência do contrato de concessão. Implantação dos sistemas corporativos para a gestão da nova Concessionária. Adoção de padrões corporativos de trabalho (do GAB).
2016	Elaboração dos primeiros procedimentos operacionais padrão (POPs) locais para as atividades de operação (água, esgoto e serviços), controle qualidade e atividades comerciais e administrativas, levando em consideração os aspectos particulares de CAPAM.
2017	Primeira avaliação para a adoção da ferramenta BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) para o desdobramento das Estratégias do GAB. Implantação do sistema Power BI, desenvolvido localmente.
2018	Desdobramento do PE 2022 do GAB para a realidade da empresa. Elaboração do “Mapa Estratégico” e consolidação da planilha “Determinação de Objetivos, Indicadores e Metas” para 2018. Candidatura de CAPAM ao ciclo 2018 do PNQS – Nível B.

P5 ORGANOGRAMA DA CONCESSIONÁRIA ÁGUAS DE PARÁ DE MINAS S.A.

A) Organograma



B) Comitê Gestor e Grupos de Trabalho

Além das atividades de cada gestor em relação às suas atribuições em cada cargo, CAPAM conta com um Comitê Gestor, formado por seu Superintendente, seu Gerente Operacional, o Gerente Comercial Regional (representado pela Gestora Comercial Local) e os Coordenadores Administrativo-Financeiro, de Operação Água e Esgoto e de Manutenção e Serviços, que tem como responsabilidades:

- Desdobrar as diretrizes do Grupo Águas do Brasil para CAPAM.
- Deliberar sobre os temas centrais da gestão da empresa.
- Elaborar o orçamento anual de CAPAM.
- Analisar o desempenho de CAPAM, apontando as necessidades de melhorias em seus processos e identificando os recursos necessários à implementação das melhorias apontadas.
- Propor melhorias operacionais nos processos da empresa.

O grupo de trabalho Foco no Cliente foi iniciado em 2017, com a participação de colaboradores de vários setores de CAPAM, objetivando melhorar os processos, com foco no atendimento aos clientes. O grupo de trabalho de Perdas, também criado em 2017 é multidisciplinar e tem o objetivo de minimizar perdas, de forma alinhada com o grupo criado pelo GAB cuja finalidade é a mesma.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA



LIDERANÇA






1.a. Comunicação dos valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente

Missão, Visão e Valores

Desde o início de suas atividades, o Grupo Águas do Brasil (GAB) define corporativamente (e revisita periodicamente) os valores e princípios organizacionais, que constituem os fatores estruturantes de seu Planejamento Estratégico (Missão, Visão e Valores). Estes são disseminados por meio do portal do Grupo na *Internet* (que traz *links* para os *sites* de todas as Concessionárias que o formam), bem como por informativos, placas, *banners* e outros meios de comunicação também adotados por todas as suas empresas.

As definições de Missão, Visão e Valores do Grupo são adotadas por CAPAM desde o início de suas atividades em 2015. A Concessionária os comunica a todas as partes interessadas (internas e externas). O quadro ao lado traz as definições vigentes, revisadas pela última vez em 2017, quando do Planejamento Estratégico do GAB, para o período 2017 – 2022 (PE 2022).

O processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico do GAB é conduzido de forma corporativa pelo Comitê do Planejamento Estratégico, composto pela Diretoria Administrativo-Financeira, pela Diretoria Comercial, a Superintendência de QSSMAS e por um representante do Conselho de Administração. Os passos adotados para a formulação estratégica do Grupo e seu desdobramento para CAPAM encontram-se descritos no texto que trata do atendimento ao Critério 2 – “Estratégias e Planos” deste Relatório da Gestão.

	<p>Visão</p> <p>“Ser reconhecido pela excelência na prestação de serviços em saneamento básico, através da qualidade e eficiência de todos os seus negócios, com rigorosa responsabilidade socioambiental, contribuindo para a saúde e o bem-estar da população”</p>
	<p>Missão</p> <p>“Prestar serviços de abastecimento de água tratada e coleta e tratamento de esgoto, priorizando o atendimento aos nossos clientes, a valorização dos nossos profissionais e os interesses dos acionistas, com excelência operacional, crescendo de maneira sustentável e contribuindo para a qualidade de vida da população”</p>
	<p>Valores</p> <p>Ética, comprometimento, respeito, eficiência, responsabilidade socioambiental, simplicidade, visão de longo prazo</p>

Objetivos e metas

A partir das diretrizes estratégicas definidas pelo Grupo, CAPAM desdobra, desde 2015, os objetivos e as metas corporativas por meio de um conjunto de planilhas e indicadores de desempenho associados a seus principais processos. Em 2017, decidiu-se pela adoção da ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*), para a elaboração do “Mapa Estratégico” e da planilha “Estabelecimento de Objetivos, Indicadores e Metas” da Concessionária (vide atendimento ao Critério 2 – “Estratégias e Planos” deste Relatório da Gestão), divulgando seu conteúdo internamente por meio da atuação de gestores e facilitadores das áreas da empresa, dos quadros de Gestão à Vista de cada setor e de reuniões mensais de análises de dados.

Comunicação interna e externa de valores e princípios

O quadro apresentado abaixo resume as formas de comunicação de valores e demais princípios organizacionais do GAB e subscritos por CAPAM.

Partes interessadas	Formas de comunicação e relação com práticas de gestão existentes
Clientes (ativos e potenciais), Sociedade como um todo, comunidades e Poder Concedente	Portal do GAB na <i>Internet</i> , <i>site</i> de CAPAM; quadros, <i>banners</i> e <i>displays</i> na loja; adesivos na frota de veículos (comunicação institucional); participação institucional em eventos realizados em Pará de Minas (exemplos: projeto Semeia – Semana de Meio Ambiente de Pará de Minas – 2017 e 2018).
Força de trabalho (colaboradores próprios ou terceirizados)	Integração de novos colaboradores; quadros de aviso (princípio da “gestão à vista”); totem de autosserviço, <i>displays</i> e <i>banners</i> de uso interno; adesivos na frota de veículos; palestras de divulgação interna; campanhas corporativas (GAB).
Fornecedores de produtos críticos e prestadores de serviços críticos	Mensagens de e-mail, programas de qualificação de fornecedores e prestadores de serviços, palestras e treinamentos; reuniões de trabalho.
Acionistas	Reuniões com a Diretoria do GAB.

Padrões de conduta

De forma contínua desde 2008, o Grupo Águas do Brasil conta com seu “Código de Conduta”, elaborado inicialmente no âmbito do programa corporativo denominado “Processos, Análise e Melhoria” (PAM), que identificou a necessidade de sistematizar as diretrizes éticas que norteiam sua atuação. Atualmente em sua Revisão 3, elaborada em 2016, o “Código de Conduta” define as formas desejadas de atuação das empresas do Grupo e de sua força de trabalho, abrangendo os relacionamentos que envolvem acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, meio ambiente, imprensa, sindicatos e o Poder Público. O documento, composto por 13 capítulos, descreve desde os princípios e valores fundamentais do Grupo, até a forma de como lidar com violações ao código. CAPAM, como parte do Grupo, adota, desde a assunção da concessão, esse instrumento corporativo, como forma de balizar a conduta de seus colaboradores dentro dos padrões éticos preconizados pela Direção do Grupo. Dessa forma, é importante destacar a ação da área local de RH, que tem o papel de disseminar, para todos os colaboradores, o conteúdo do “Código de Conduta”. Cada colaborador, ao receber seu exemplar do Código, firma o compromisso de conhecer seu conteúdo e as regras que devem ser seguidas.

Para facilitar a divulgação dos padrões de conduta adotados pelo GAB em suas relações com todas as partes interessadas, o “Código de Conduta” também é divulgado externamente por meio do portal do GAB na *Internet*. Adicionalmente, canais de comunicação estão disponíveis, de forma permanente, para uso por partes interessadas internas e externas (comunicado aos integrantes do Comitê de *Compliance* e ao seu superior imediato; anonimamente pelo telefone direto ou por meio de um *site* terceirizado, que faz o papel de canal de denúncia independente).

1.b. Aperfeiçoamento dos processos gerenciais

Os padrões de trabalho (Procedimentos, instruções, manuais e formulários) são elaborados e aprovados pelas áreas responsáveis pelas atividades neles descritas, sendo disponibilizados aos usuários pela área local de QSSMAS, que tem o compromisso de manter atualizada a base de padrões de trabalho para todas as áreas de CAPAM, bem como de zelar por sua padronização. Em tempos de controle das versões atuais dos padrões de trabalho, cada área mantém as versões vigentes dos documentos disponíveis aos usuários na rede interna de CAPAM, bem como gerencia a emissão de cópias controladas em meio físico, quando se faz necessária a sua distribuição a colaboradores que não possuem acesso à rede. As principais formas de verificação do cumprimento dos padrões encontram-se resumidas no quadro a seguir:

Forma	Responsável	Ações	Frequência	Realizada desde
Monitoramento dos processos de produção de água e tratamento de esgoto	Centro de Controle de Operacional (CCO)	Acompanhamento dos volumes de captação, produção e distribuição de água. Acompanhamento das limpezas das estações elevatórias de esgoto. Atendimento de limpeza de fossa séptica de clientes.	Online	2015 CCO: a partir de 2016
Monitoramento dos padrões de potabilidade da água	Laboratório de Controle de Qualidade (CQ) - ETA	Realização de testes de laboratório como forma de assegurar que os parâmetros de potabilidade vigentes sejam atendidos na produção e na distribuição, por meio do cumprimento dos padrões de trabalho.	Diária	2015
Monitoramento dos padrões de lançamento de efluentes	Laboratório da ETE	Realização de testes de laboratório como forma de assegurar que os padrões de lançamento de efluentes no corpo d'água sejam atendidos, por meio do cumprimento dos padrões de trabalho.	Diária	2015
Acompanhamento dos serviços realizados	Gestão de Serviços	Verificação da execução dos serviços de acordo com os padrões especificados em procedimentos e manuais, tendo como atributos avaliar (i) a execução dentro dos prazos estabelecidos e (ii) a qualidade dos serviços.	Online, via sistema INOVA	2015
Acompanhamento do atendimento aos clientes	Gestão Comercial Local	Verificação do cumprimento dos padrões de atendimento aos clientes (loja, 0800 centralizado) e de prestação de serviços ligados à área Comercial (GSC).	Online, via sistema INOVA	INOVA: a partir de 2015
Monitoramento do atendimento de objetivos e metas estratégicos	Gestores dos processos	Acompanhamento do atendimento dos objetivos e metas, definidos no desdobramento do Planejamento Estratégico e revisados anualmente, como forma de verificar se os processos de CAPAM são eficazes e se suas sistemáticas são cumpridas.	Mensal	2015
Auditorias corporativas de QSSMAS	QSSMAS Corporativo	Realização sistemática de auditorias internas, tendo como base os requisitos presentes nas legislações aplicáveis ao negócio, na norma ABNT NBR ISO 9001:2015 e nos padrões corporativos de QSSMAS aplicáveis a CAPAM, como forma de identificar lacunas no atendimento a requisitos legais e a esses padrões e oportunidades de aprimoramento das práticas de gestão dos processos.	No mínimo, anualmente	2017

As formas e as fontes de conhecimento adotadas pelo GAB e por CAPAM para avaliar, identificar lacunas e aprimorar continuamente as práticas de gestão e os padrões de trabalho encontram-se resumidas no quadro a seguir.

Forma	Responsável	Ações visando melhorias	Frequência	Realizada desde
Programas corporativos	EGN (GAB)	Redesenho de processos corporativos, com vistas a obter ganhos de produtividade e eficiência, com reflexo direto na qualidade percebida pelos clientes das Concessionárias do Grupo (exemplo: Programa de Excelência Comercial).	À medida que surja a necessidade	2015
Análises técnicas pré-projetos	Superintendência de Pesquisa e Tecnologia (GAB)	Realização de estudos de avaliação técnica, antes do início de projetos de novos sistemas de tratamento (água e esgoto), grandes reformas e início de novas concessões, com o objetivo de avaliar a possibilidade de adoção de novas tecnologias para mitigar riscos e obter os melhores resultados nos processos envolvidos (maior eficiência dos processos; eficiência energética/redução do consumo de energia; padronização de equipamentos, sistemas e instalações).	No início de projetos de novos sistemas, de grandes reformas e de novas concessões	2015
“Momentos de Tecnologia”	Superintendência de Pesquisa e Tecnologia (GAB)	Busca e divulgação de inovações e práticas identificadas junto a referenciais de excelência (empresas convidadas a expor suas soluções tecnológicas; procura por <i>benchmarks</i> externos ou internamente ao GAB e troca de experiências entre Concessionárias), com o objetivo de aprimorar os processos operacionais. Pode abranger: incorporação de novas tecnologias, disseminação de práticas adotadas por uma empresa do grupo ou outras formas de melhorar a produtividade e a eficiência dos processos internos (exemplo: possibilidades de adoção do conceito de IoT (<i>Internet of Things</i>) nos processos operacionais das empresas do Grupo).	Duas vezes ao ano, em média	2015
Visitas a referenciais externos	Diversas áreas do GAB e de CAPAM	Busca e divulgação de novas práticas desenvolvidas por empresas externas ao Grupo, que representem avanço na operação de água e esgoto de suas empresas (exemplo: visita ao SAE de Itabirito (MG) – projeto “ <i>Wetland</i> ” – em conjunto com a UFMG).	À medida que surjam oportunidades	2015
Aplicação de metodologias e ferramentas para análise e soluções de problemas	Grupo de Trabalho (vide descrição no item P5 deste Relatório da Gestão)	Sistematização do tratamento de problemas (reais ou potenciais) e/ou oportunidades de melhoria, que advenham das práticas diárias dos processos do SG.	Mensal (reuniões do Grupo de Trabalho)	2017
Adoção de padrões voltados à excelência da gestão	QSSMAS Corporativo	Análise de <i>gap</i> entre as práticas de gestão do Grupo e suas empresas e critérios de excelência em gestão (por exemplo: PNQS), como forma de identificação de oportunidades de aprimoramento contínuo das práticas de gestão e dos padrões de trabalho a elas associados.	Revisão anual	2016

1.c. Tomada e acompanhamento das principais decisões

Desde o primeiro ciclo de Planejamento Estratégico do Grupo Águas do Brasil (2011 – 2017), as principais decisões estratégicas do Grupo são tomadas, de forma colegiada, no nível mais alto de sua Direção (Presidência, Diretores e Superintendentes), tendo como base o planejamento plurianual aprovado pelo Conselho de Administração, instância que representa os acionistas. Definidas as decisões estratégicas, as Diretorias corporativas são responsáveis por comunicá-las às Concessionárias, por meio da atuação de seus Gerentes Comerciais Regionais, Superintendentes e Gerentes de Operações locais, entre outros.

Desde o início de suas operações, em 2015, CAPAM toma suas principais decisões de forma compartilhada, a partir de reuniões de trabalho que contam com a participação de suas principais lideranças para desdobramento das estratégias corporativas. Planos de ação para implementação das decisões tomadas são elaborados, deixando claros todos os aspectos envolvidos na sua implementação (o quê, por quê, como, quem, quando, onde, quanto). Desde então, o controle da evolução das ações listadas em planos é realizado pela avaliação de sua implementação durante as reuniões mensais de análise do desempenho de CAPAM, descrito no item 1.g deste Relatório da Gestão.

Em 2017, com a decisão de se adotar a ferramenta BSC, passou-se a ter uma metodologia para o desdobramento das estratégias do GAB. O PE 2022 do Grupo foi desdobrado para CAPAM a partir da aplicação dessa ferramenta, facilitando a tomada e o acompanhamento das decisões estratégicas e táticas da empresa.

A prestação de contas de CAPAM aos acionistas do GAB inicia-se com a consolidação mensal de relatórios econômico-financeiros no âmbito da Concessionária, que são encaminhados à Diretoria do Grupo.

Os relatórios originados nas Concessionárias são consolidados em um *book*, sob responsabilidade da Diretoria, que reporta os resultados ao Conselho de Administração do GAB, a partir de datas definidas em um cronograma anual. Mensalmente os resultados são avaliados também pelo Comitê de Orçamento do Grupo, concomitantemente à avaliação pelo Conselho de Administração.

1.d. Interação com as partes interessadas relevantes

O quadro apresentado a seguir resume as formas que as lideranças de CAPAM adotam, desde o início da vigência do contrato de concessão (em 2015), para interagir com as diversas partes interessadas, com o objetivo de conhecer e compreender seus anseios e expectativas.

Parte interessada	Ações	Objetivos
Poder Concedente (PMPM e ARSAP)	<p><u>Superintendente e/ou Gerente Operacional:</u> Reuniões de trabalho com o Prefeito. Reuniões técnicas com a ARSAP. Participação em eventos oficiais da PMPM. Atendimento a solicitações para participação em sessões da Câmara de Vereadores de Pará de Minas. Prestação de contas sobre o cumprimento de marcos contratuais. Participação em campanhas específicas ligadas ao meio ambiente e ao saneamento (Dia Mundial da Água, Dia Mundial do Meio Ambiente)</p>	<p>Estreitamento do contato com os representantes da PMPM, ARSAP e da Câmara de Vereadores. Prestações de contas sobre os serviços dentro do escopo do contrato de concessão.</p>
Conselho de Administração/Acionistas	<p><u>Superintendente:</u> Reuniões mensais com a Diretoria do GAB, em algumas ocasiões juntamente com o Gerente Comercial Regional o Gerente Operacional.</p>	<p>Participação na definição das diretrizes corporativas do Grupo. Prestação de contas à Diretoria e aos acionistas.</p>
Clientes e Sociedade	<p><u>Superintendente:</u> Visitas institucionais a grandes clientes. <u>Gerente Operacional:</u> Participação direta nas ações junto a potenciais grandes clientes. <u>Gestão Comercial Local:</u> Reuniões eventuais com clientes residenciais e comerciais; participação direta nas ações junto a potenciais grandes clientes; visitas a comunidades do município.</p>	<p>Identificação de demandas, necessidades e expectativas não atendidas dos vários grupos de clientes. Atender de forma diferenciada potenciais grandes clientes (empreendedores, construtoras, indústrias) Encaminhamento de eventuais reclamações e/ou sugestões.</p>
Força de trabalho (colaboradores próprios ou terceirizados)	<p><u>Superintendente:</u> “Café com o Superintendente”; visitas sistemáticas às áreas administrativas e acompanhamento de serviços realizados nas estações e em campo. <u>Gerente Operacional:</u> Acompanhamento dos serviços realizados nas estações de tratamento e pelas equipes de campo. <u>Coordenadores:</u> Reuniões semanais de coordenação para acompanhamento das principais atividades realizadas por CAPAM; apresentação mensal a todos os líderes da empresa.</p>	<p>Aumento da motivação dos colaboradores, por meio da aproximação com as lideranças de CAPAM. Compreensão da realidade dos diversos processos do dia a dia de CAPAM. Avaliação e solução de eventuais problemas.</p>
Fornecedores e prestadores de serviço	<p><u>Gerente Operacional e Coordenadores:</u> Participação em reuniões de trabalho, especialmente com prestadores de serviços críticos.</p>	<p>Conhecimento da situação da prestação dos serviços por parte dos terceiros. Adoção de medidas mitigadoras para fazer frente a riscos operacionais.</p>

1.e. Análise do desempenho estratégico e operacional

Desde 2015, a análise do desempenho de CAPAM se dá mensalmente, por meio de reuniões de análise de dados, das quais participam o Superintendente, o Gerente Comercial Regional, o Gerente Operacional e os coordenadores. São reuniões para análise do desempenho estratégico da Concessionária, avaliando o cumprimento das metas alinhadas com o PE do GAB, por meio da análise da situação dos indicadores de desempenho que monitoram processos. Além disso, são levadas em consideração outras informações, como, por exemplo, o *feedback* de clientes, a evolução dos custos operacionais e dos investimentos, a conformidade de produtos/serviços, os resultados da implantação de ações corretivas e os resultados de auditorias corporativas de QSSMAS. Reuniões mensais também acontecem entre as lideranças de CAPAM e suas equipes, quando são analisados indicadores operacionais dos processos e propostas de melhoria para os casos em que os processos não estejam atingindo as metas estabelecidas.

Com esse conjunto de instâncias de análise de seu desempenho, CAPAM assegura que haja um alinhamento entre o estabelecimento (ou revisão) das metas nos ciclos de Planejamento Estratégico do GAB e o monitoramento dos respectivos indicadores mês a mês. Nesse aspecto, o papel desempenhado pela planilha “Estabelecimento de Objetivos, Indicadores e Metas” (vide descrição do atendimento ao Critério de Excelência 2 – “Estratégias e Planos” deste Relatório da Gestão) é fundamental, na medida em que nesse documento são consolidados os itens de controle e verificação mais importantes para o “negócio Águas de Pará de Minas”, bem como as revisões que se façam necessárias.

ESTRATÉGIAS E PLANOS



2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

A formulação das estratégias do Grupo Águas do Brasil e seu desdobramento para CAPAM

Desde 2015, no início de suas operações, CAPAM desdobra, para sua realidade, as estratégias definidas de forma corporativa.

No atual ciclo do Planejamento Estratégico do GAB 2017 – 2022 (PE 2022), foram definidas as grandes diretrizes que servirão como base para as ações do Grupo nos próximos cinco anos. A figura ao lado apresenta o *framework* adotado para o desenvolvimento do PE 2022.



O resultado da formulação estratégica desenvolvida para o GAB foi dividido em quatro perspectivas (crescimento; eficiência operacional, comercial e qualidade; maturidade da gestão; imagem junto ao cliente e *stakeholders* externos). As grandes diretrizes estratégicas para o período, descritas sob a forma de objetivos estratégicos, métricas associadas (indicadores-chave de performance) e metas potenciais para 2022 encontram-se sintetizadas na figura abaixo.



De posse dessas informações, CAPAM desdobra, a cada ciclo de Planejamento Estratégico do GAB, as grandes diretrizes corporativas, de modo a definir quais serão os objetivos e as metas que deverão ser atingidos no seu âmbito para o cumprimento das estratégias corporativas no horizonte estabelecido de cinco anos.

2.a. Definição das estratégias a serem adotadas

CAPAM analisa as forças externas que impulsionam ou restringem suas ações para o cumprimento das estratégias definidas corporativamente. No desdobramento do PE do Grupo para CAPAM, as informações (e suas respectivas fontes) identificadas e utilizadas para análise de oportunidades e ameaças podem ser identificadas no quadro a seguir.

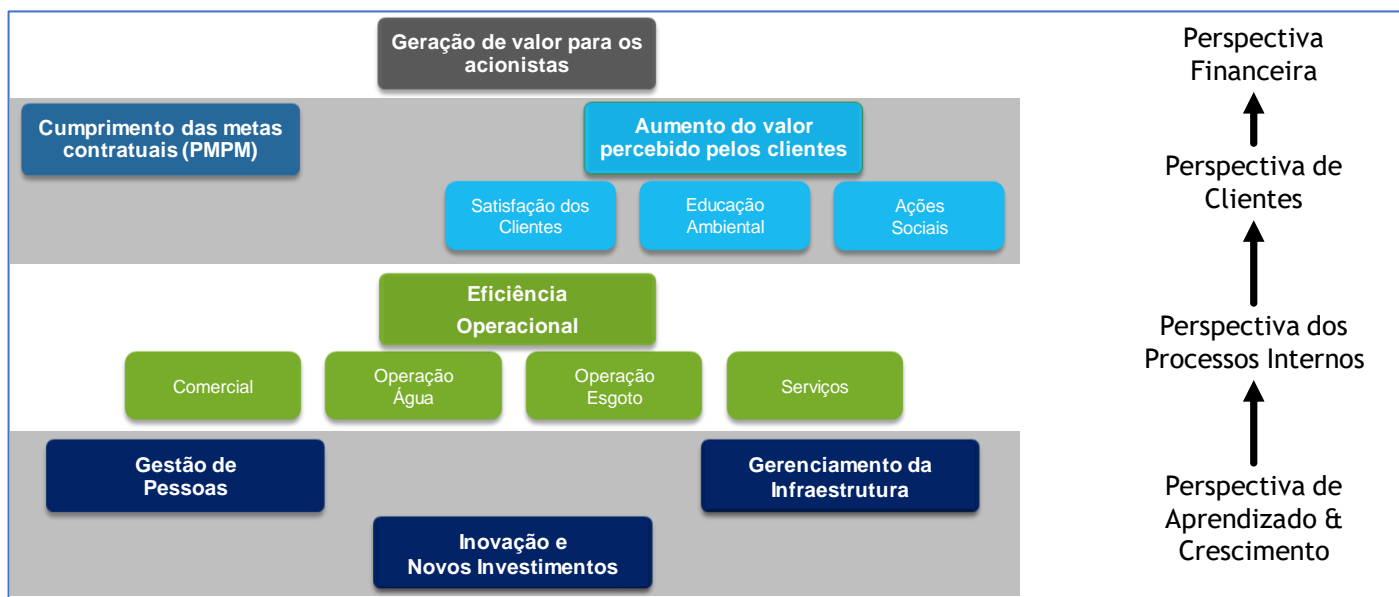
Dimensão	Principais informações/constatações	Principais fontes
Político-institucional	Tendências da estabilidade/instabilidade nos níveis político, institucional, econômico e social. Possibilidades de alterações no equilíbrio de forças nos níveis federal, estadual e municipal. Possíveis consequências das eleições realizadas no país a cada dois anos.	Análises políticas de institutos e especialistas
Macroeconômica	Projeções para a economia da região para os próximos anos. Influência dos grandes empreendimentos de infraestrutura na região. Possibilidades do setor do agronegócio em Pará de Minas e região. Impactos da crise hídrica no Brasil	Dados de instituições que analisam as tendências macroeconômicas (por exemplo FGV) Dados e informações oriundos de pesquisas realizadas pela PMPM
Operacional/Contratual	Situação do cumprimento dos marcos contratuais (contrato de concessão vigente até 2050). Possibilidades de expansão e/ou melhoria do atendimento da população não-urbana com água e esgoto (distritos). Projeções sobre o crescimento do município e a demanda por água nos próximos anos.	PMPM SNIS Contrato de concessão Plano Municipal de Saneamento básico ARSAP
Socioambiental	Necessidade de destinação ambientalmente sustentável dos resíduos sólidos gerados nos processos, especialmente os subprodutos do tratamento de esgoto (lodo, efluentes das ETEs e etc.) Educação ambiental como parte da responsabilidade social das empresas.	Legislação ambiental aplicável a CAPAM IBAMA ANA Conselho Estadual de Política Ambiental CONAMA
Tecnologia e Conhecimento	Ampliação da oferta de ferramentas para automação de sistemas e telemetria. Possibilidade de adoção de ferramentas para a gestão inteligente e a economia de energia. Viabilidade de fontes alternativas de energia. Oferta de ferramentas para a gestão do negócio Ampliação da oferta de ferramentas de georreferenciamento	Dados de entidades de classe (ABIMAQ, ABINEE) – fabricantes de equipamentos ANEEL

As informações e dados das dimensões acima citadas foram confrontadas com as diretrizes estratégicas do Grupo, por meio da Análise SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*), identificando as oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece a CAPAM.

Da mesma forma que ocorre com as forças externas, a análise de SWOT realizada por CAPAM permitiu avaliar os pontos fortes e oportunidades de melhoria que a Concessionária possui. As principais informações e suas fontes encontram-se resumidas no quadro abaixo.

Dimensão	Principais informações/constatações	Principais fontes
Pessoas	Composição e formação técnica da força de trabalho. Conhecimento dos gestores com relação ao contrato de concessão e à realidade local. Demandas por capacitação da força de trabalho em novas tecnologias.	RH Corporativo RH Local
Processos	Domínio dos processos de coleta e distribuição (água e esgoto). Padronização das atividades técnicas e administrativas. Estudos para melhoria da eficiência dos processos operacionais. Experiências bem-sucedidas em empresas do GAB.	Coordenações Operacionais (Água e Esgoto) Outras Concessionárias do Grupo.
Equipamentos, sistemas, hardware, software	Gestão dos ativos (infraestrutura) da empresa. Ferramentas tecnológicas para operação e controle dos processos. Ferramentas e sistemas de informação para a gestão do negócio.	Coordenações Operacionais (Água e Esgoto) Coordenação de Serviços Operacionais. Setor de Eletromecânica.

A análise SWOT mais recente, realizada por CAPAM no início de 2018, permitiu a elaboração do Mapa Estratégico, representação gráfica que indica os objetivos que devem ser perseguidos pela Concessionária. Na representação do “Mapa Estratégico” adotou-se a organização dos objetivos em perspectivas, inspirada na metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*. A figura apresentada a seguir reproduz o Mapa Estratégico de CAPAM, com o horizonte alinhado com o PE 2022 do GAB.



2.b. Definição dos planos de ação para o êxito das estratégias corporativas

CAPAM define indicadores de desempenho para acompanhamento e avaliação da implementação das estratégias corporativas desde o início de sua operação, em 2015, e encontram-se consolidados na planilha “Estabelecimento de Objetivos, Indicadores e Metas”.

A definição das metas almejadas para cada ano do ciclo do PE 2022 indica os níveis de desempenho esperados para os objetivos estratégicos definidos no início do ano e revisados a cada ano.

A definição de metas de curto prazo se dá levando em conta dados do segmento de atuação de CAPAM, tais como:

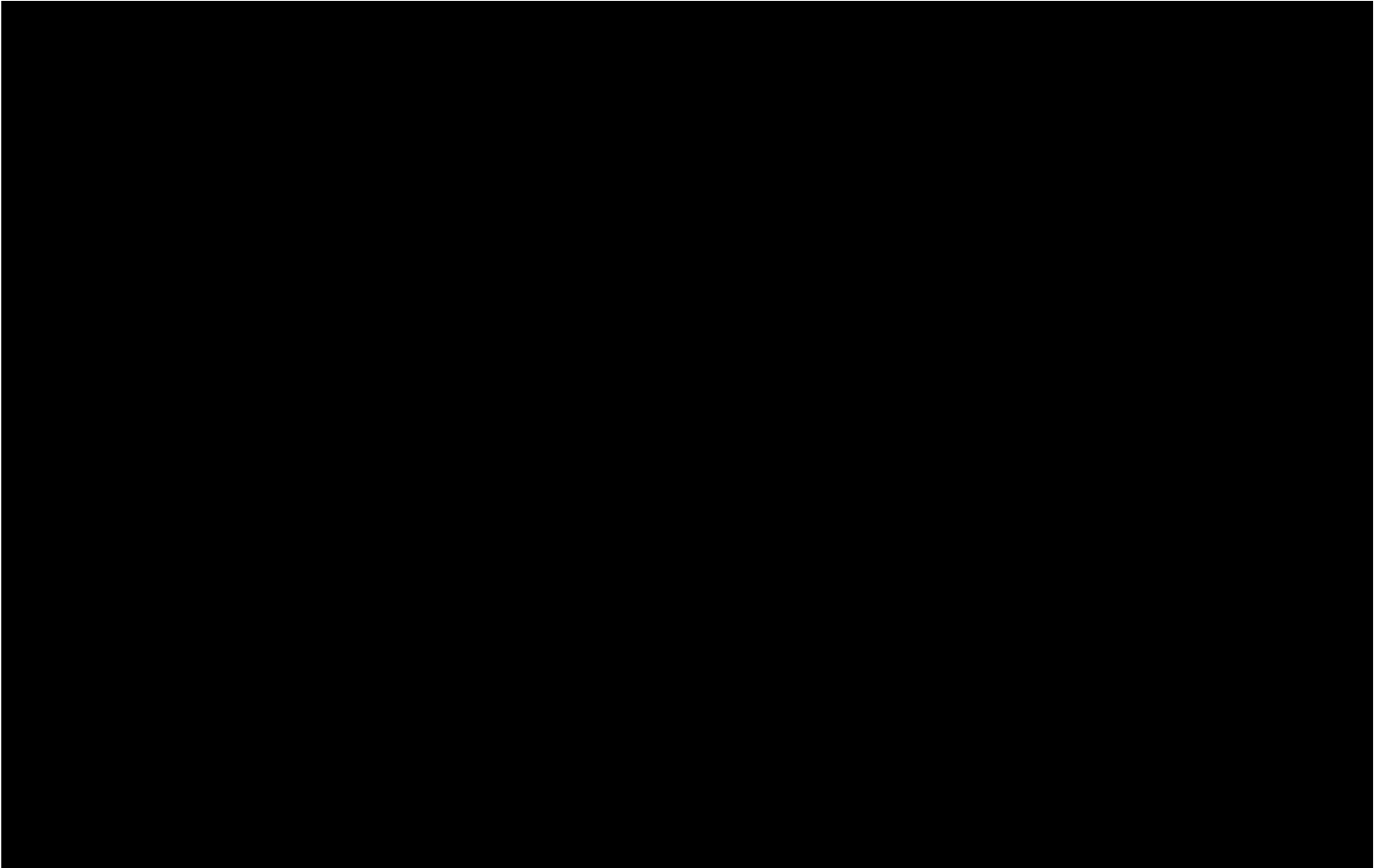
- metas definidas pela Direção do GAB;
- desempenho em períodos anteriores;
- previsões de expansão de redes;
- previsões mercadológicas;
- requisitos das partes interessadas, tais como:
 - aumento de demandas dos clientes por serviços de saneamento;
 - obras de interesse social capitaneadas pelo Poder Concedente;
 - instalação de grandes empreendimentos no município de Pará de Minas e em municípios da região (clientes potenciais ou reais);
 - metas de crescimento de CAPAM estabelecidas pelos acionistas do GAB;
- referenciais de comparação.

A planilha é utilizada sistematicamente para a análise do desempenho de CAPAM, permitindo que o atendimento dos objetivos seja avaliado, sempre que possível, de forma quantitativa. Além de trazer todos os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, a planilha também define:

- a fórmula de cálculo de cada indicador (se aplicável);
- a função responsável pela medição do indicador;
- as áreas envolvidas na consecução do objetivo e atendimento da respectiva meta;
- a periodicidade de medição do indicador de desempenho;
- as metas de curto prazo (a cada ano) que se deseja atingir dentro do ciclo vigente do PE;
- os processos de CAPAM responsáveis pelo atendimento das metas estabelecidas (para maiores detalhes sobre os processos, vide descrição do atendimento ao Critério de Excelência 7 – “Processos”, adiante).

No que tange à consecução das metas estabelecidas para cada objetivo são elaborados planos de ação, no formato 5W + 2H. Desde 2016 e com periodicidade mensal, as lideranças de CAPAM avaliam, em reuniões de análise de dados, os planos de ação para consecução dos objetivos e alcance das respectivas metas. Isso assegura que os gestores, que também respondem pela implementação dos planos de ação, precisem demonstrar o grau de cumprimento desses planos, buscando antecipar problemas que dificultem ou impeçam sua efetiva implementação. O acompanhamento é registrado nas atas dos encontros. Nas mesmas reuniões de análise de dados, pode ser identificada a necessidade de ajustes nos planos, gerando sua revisão, cuja implementação voltará a ser analisada na reunião seguinte.

Para o ano de 2018, os principais indicadores de desempenho e suas respectivas metas, alinhados com os pilares do PE 2022 do GAB, encontram-se relacionados no quadro apresentado a seguir.



CLIENTES



3.a. Utilização das necessidades e expectativas dos clientes-alvo para definição e melhoria dos processos
Segmentação de clientes por categoria

Iniciada em 2015, logo no início da vigência do contrato de concessão, a segmentação de mercado adotada por CAPAM procurou organizar seus clientes e potenciais clientes de acordo com suas categorias, a partir da divisão desses consumidores em residenciais (sociais ou não), comerciais, industriais e públicos, seguindo o mesmo padrão adotado para todas as empresas do GAB. O quadro a seguir representa a segmentação por categoria adotada por CAPAM, com os valores vigentes em 2018.

Categoria	Faixa	Água (m ³)	Esgoto Coletado	Esgoto Tratado
Residencial Social até 10 m ³	De 0 a 6 m ³	1,783	0,891	1,604
	> 6 a 10 m ³	2,383	1,191	2,144
Residencial Social	De 0 a 6 m ³	1,881	0,940	1,692
	> 6 a 10 m ³	2,509	1,254	2,258
	> 10 a 15 m ³	5,493	2,746	4,943
	> 15 a 20 m ³	6,118	3,059	5,506
	> 20 a 40 m ³	6,147	3,073	5,532
	Acima de 40 m ³	11,278	5,639	10,150
Residencial até 10 m ³	De 0 a 6 m ³	2,974	1,487	2,676
	> 6 a 10 m ³	2,980	1,490	2,682
Residencial	De 0 a 6 m ³	3,136	1,568	2,822
	> 6 a 10 m ³	3,137	1,568	2,823
	> 10 a 15 m ³	6,102	3,051	5,491
	> 15 a 20 m ³	6,118	3,059	5,506
	> 20 a 40 m ³	6,147	3,073	5,532
	Acima de 40 m ³	11,278	5,639	10,150
Comercial	De 0 a 6 m ³	4,813	2,406	4,331
	> 6 a 10 m ³	4,816	2,408	4,334
	> 10 a 40 m ³	9,211	4,605	8,289
	> 40 a 100 m ³	9,287	4,643	8,358
	Acima de 100 m ³	9,331	4,665	8,397
Industrial	De 0 a 6 m ³	5,107	2,553	4,596
	> 6 a 10 m ³	5,112	2,556	4,600
	> 10 a 20 m ³	8,955	4,477	8,059
	> 20 a 40 m ³	8,982	4,491	8,083
	> 40 a 100 m ³	9,070	4,535	8,163
	> 100 a 600 m ³	9,319	4,659	8,387
	Acima de 600 m ³	9,417	4,708	8,475
Público	De 0 a 6 m ³	4,534	2,267	4,080
	> 6 a 10 m ³	4,536	2,268	4,082
	> 10 a 20 m ³	7,823	3,911	7,040
	> 20 a 40 m ³	9,456	4,728	8,510
	> 40 a 100 m ³	9,577	4,788	8,619
	> 100 a 300 m ³	9,604	4,802	8,643
	Acima de 300 m ³	9,685	4,842	8,716

Atendimento a grandes clientes

Além da segmentação acima, os clientes também são classificados em uma segunda divisão, de acordo com seu consumo. São considerados grandes clientes aqueles que, dentro das categorias residencial, comercial e industrial, consomem acima de 150m³ por mês. Os grandes clientes, que representam cerca de 0,2% das ligações, são monitorados de forma diferenciada, de modo que CAPAM possa se antecipar a problemas que possam impactar sua relação com esses clientes. Em alguns desses clientes (com maior consumo ou com fonte alternativa ativa) são realizadas leituras semanais para acompanhamento de consumo, tanto para redução, quanto para “estouro”. Isso faz com que variações muito significativas do consumo de água não passem despercebidas. Problemas detectados a partir de grandes variações no consumo, em comparação com o histórico desses clientes, são tratados imediatamente pelo Gestor Comercial local de CAPAM, com o apoio da Gerência Comercial Regional. Ao mesmo tempo, a segmentação nessas duas categorias permite uma adequada priorização das ações comerciais e demais ações voltadas ao estreitamento da relação com os grandes clientes.

Canais de comunicação

Os canais de atendimento:

- Atendimento presencial realizado na loja física, localizada na região central de Pará de Minas, ao lado da ETA Nossa Senhora das Graças;
- Totem de autoatendimento na loja;
- *Call Center* (0800) centralizado para todo o Grupo Águas do Brasil;
- *Site* eletrônico de CAPAM no portal do GAB;
- URA – Unidade de Resposta Audível – especificamente para prestação de informações sobre abastecimento.

Desde 2015, com o início das atividades de CAPAM, as necessidades e expectativas dos diversos grupos de clientes vêm sendo levantadas e atendidas de forma sistemática. As informações sobre necessidades e expectativas são consolidadas e analisadas pelo grupo de trabalho Foco no Cliente, com o objetivo de melhorar os processos com atenção especial ao atendimento aos clientes. A partir de dados e informações provenientes dos diversos canais de comunicação disponíveis, complementados por sugestões e críticas oriundas da pesquisa de satisfação dos clientes realizada na loja e do atendimento telefônico pós-serviço (contato telefônico com clientes que solicitaram serviços e já foram atendidos), CAPAM consolida a análise e a compreensão das necessidades dos diversos grupos de clientes nas reuniões mensais de análise de dados, bem como nas reuniões do próprio grupo de trabalho, realizadas também, no mínimo, uma vez ao mês. Em ambos os casos são definidas ações para aprimorar o atendimento das demandas dos clientes.

No que se refere à identificação das necessidades dos clientes de CAPAM, é importante destacar o papel desempenhado desde 2015 pelo Gestor Comercial local, que, no papel de ouvidoria, tem a missão de receber e compreender essas necessidades, sempre que possível sob o ponto de vista do cliente. Nesse papel, o Gestor contribui, a partir de um atendimento diferenciado, para solução de diversos tipos de problemas, como, por exemplo, o tratamento de solicitações de prioridades em serviços críticos, a flexibilidade em negociações (minimizando os casos arbitrados pelo PROCON local), o esclarecimento de dúvidas e a análise de reclamações, sempre com foco na melhoria dos processos de atendimento aos clientes da empresa. Além dos tópicos citados, a identificação e a análise de demandas dos clientes de CAPAM influenciam diretamente na alocação de recursos para investimentos previstos em seu orçamento anual, de modo a atender às necessidades e expectativas identificadas junto aos clientes da empresa.

Além das atividades já implantadas, há três anos a área Comercial do GAB vem passando por um completo redesenho de seus processos orientados aos clientes, no âmbito de um programa corporativo denominado “Excelência Comercial”, com impacto direto no dia a dia de suas Concessionárias.

O projeto “Excelência Comercial” e seus impactos em CAPAM

Iniciado em 2015, o projeto “Excelência Comercial”, coordenado pela Diretoria Comercial do Grupo Águas do Brasil, foi responsável por implantar diversas melhorias na relação do Grupo com as Concessionárias e com seus clientes. O modelo matricial (representado na figura ao lado) trouxe significativos ganhos para os processos ligados ao atendimento de seus clientes.



A partir da centralização das grandes atividades da área Comercial (Relacionamento com os Clientes; Faturamento/Arrecadação; Cobrança) em gerências corporativas, a nova estrutura centralizada dos processos comerciais foi acompanhada pela criação da gerência de Melhoria Contínua, diretamente subordinada ao Diretor Comercial do GAB. Essa nova gerência tem sua missão voltada (i) ao contínuo aprimoramento dos processos comerciais do Grupo e (ii) à análise da enorme base de dados contida nos sistemas corporativos, a partir de um raciocínio analítico, apoiando processos de tomada de decisão – conceito de *analytics*). Com isso, o Grupo e suas Concessionárias passam a contar com uma forma de induzir/catalisar melhorias operacionais para seus processos comerciais, de forma sistematizada e permanente, incluindo a adoção de metodologias para a introdução e o gerenciamento de novos projetos de melhoria.

Os impactos diretos do projeto “Excelência Comercial” são significativos:

- Padronização dos processos comerciais para todas as Concessionárias (por exemplo: diretrizes padronizadas para as atividades de atendimento aos clientes a partir do “Manual de Atendimento”, implementado em CAPAM e nas demais Concessionárias);
- Ampliação dos canais de atendimento/ comunicação (por exemplo: melhoria e uniformização dos sites das Concessionárias no portal do GAB; centralização do atendimento telefônico em um único *Call Center*; implantação da URA);

- Eficiência operacional;
- Novas formas mais eficientes de cobrança (destaque para a implantação do sistema “Recupera” e sua moderna solução tecnológica);
- Acompanhamento/monitoramento dos indicadores.

Como resultados diretos do projeto podem ser identificados:

- Maior comodidade aos clientes;
- Maior rapidez no atendimento das demandas dos clientes;
- Menor retenção de contas;
- Queda no repasse das contas;
- Redução de custos.

3.b. Divulgação dos produtos aos clientes e ao mercado

Desde 2015, a divulgação de produtos e serviços de CAPAM se dá por meio de inserções de mensagens nas contas de água, do uso de folhetos, da realização de visitas a estações de tratamento, do *site* da empresa no portal do GAB, de visitas a escolas, da inserção de anúncios na mídia impressa de Pará de Minas, da participação em eventos no município, da participação de suas lideranças em programas de rádio e televisão, entre outros. O quadro apresentado a seguir resume os canais de CAPAM para divulgação de produtos, serviços e outras informações pertinentes à atuação da empresa.

Canal de Divulgação	Objetivo	Início em	Periodicidade
Mensagens via conta de água	Divulgar os resultados da análise da qualidade da água (padrões de potabilidade) e histórico de consumo. Avisar sobre débito. Prestar informação sobre débito automático. Orientar e informar sobre produtos e serviços. Divulgar informações institucionais.	2015	Permanente
Folhetos	Orientar e informar sobre produtos e serviços. Divulgar informações institucionais. Divulgar da tarifa social. Listar documentações necessárias para a solicitação de ligação nova de água/esgoto. Informar como funciona a rede de água e esgoto.	2015	Permanente
Visitas à ETA e à ETE	Promover a conscientização da população quanto à correta utilização dos recursos hídricos. Divulgar a qualidade do produto e da marca através da visita aberta às instalações de tratamento de água e esgoto e apresentação de vídeos institucionais.	2015	Mensal
<i>Site</i> de CAPAM no portal do GAB (reformulado em 2018)	Informar sobre produtos e serviços. Divulgar a marca e a utilização dos produtos e serviços oferecidos. Atender a diversas necessidades dos clientes, como, por exemplo, providenciar segunda via de contas. Divulgar a imagem institucional do GAB.	2015	Permanente
Visitas a escolas	Promover a conscientização da população quanto à correta utilização dos recursos hídricos. Divulgar a qualidade do produto e da marca através da visita às escolas e apresentação de vídeos institucionais.	2015	Sob demanda
“Pipinha”	Reservatório móvel de distribuição, responsável por distribuir água potável em eventos relacionados à preservação ambiental e desenvolvimento social e lazer, contribuindo para a divulgação da qualidade da água tratada e distribuída por CAPAM.	2015	Conforme necessidade
Atendimento itinerante	Instituído em 2016, tem o objetivo de levar o atendimento presencial a qualquer bairro da cidade. A partir de 2018, passou a ser mensal.	2016	Mensal
<i>Stands</i> (tendas) em eventos	Divulgar o produto e a marca com distribuição de folhetos, prestação de serviços e etc. nos eventos realizados em parceria com as partes interessadas pertinentes.	2015	Em eventos dos quais CAPAM participa
Imprensa	Orientar e informar aos clientes sobre ocorrências que possam afetar o sistema de abastecimento ou a qualidade do produto. Divulgar informações institucionais, incluindo a marca. Aproximar o cliente da Concessionária, abordando temas variados, todos relacionados a prestação de serviço.	2015	Conforme necessidade
Relatório anual da qualidade da água	Disponibilizar os resultados referentes à qualidade da água distribuída à população.	2015	Anualmente
Relatório das análises da água à fiscalização	Enviar as análises da água captada, produzida e distribuída à ARSAP e Vigilância Sanitária (órgãos fiscalizadores).	2015	Mensal
Veículo de som	Informar aos clientes sobre datas, postos de atendimento em distritos, atendimentos itinerantes, comunicação de serviços, de manutenções do sistema de abastecimento entre outras.	2015	Conforme necessidade
Intranet	Divulgar internamente os valores e a marca. Informar sobre produtos e serviços. Divulgar informações pertinentes ao efetivo.	2015	Permanente

A divulgação de produtos e serviços de CAPAM proporciona também a seus gestores uma forma de monitorar o comportamento dos clientes da empresa e, por conseguinte, do mercado. De fato, o relacionamento com a mídia, ações de *endomarketing*, e as demais formas são importantes momentos para se obter *feedbacks* e outras informações sobre clientes e mercado.

3.c. Tratamento de reclamações e sugestões dos clientes

Desde 2015, o tratamento de reclamações e sugestões dos clientes é prioridade para CAPAM, sendo que os canais de comunicação utilizados para as receber são os mesmos citados no item 3.a deste Relatório da Gestão. Com isso, os atendimentos/solicitações são realizados de forma presencial e no autoatendimento na loja, por telefone ou *site*. É importante destacar que o atendimento presencial ou telefônico adota o conceito de “níveis”, segundo o qual os atendentes (primeiro nível) são treinados para a solução da maior parte dos casos que chegam a eles. Quando não é possível a solução em primeiro nível (por exemplo, nos casos de parcelamento diferenciado e verificação de alto consumo), o caso é transferido para um superior imediato (segundo nível). Com isso, assegura-se que o atendimento seja realizado em menor espaço de tempo e com a assertividade desejada.

O site de CAPAM no portal do GAB possui papel de destaque no recebimento de reclamações e sugestões dos clientes, estando disponíveis serviços como: retirada de segunda via, fale conosco/ouvidoria, atualização de cadastro, quitação de débitos e notícias referentes à Concessionária. Da ARSAP são recebidas solicitações, reclamações e sugestões via ofício, sempre encaminhadas para o Gestor Comercial local para tratativa e, posteriormente, resposta à solicitação também via ofício/e-mail.

Qualquer que seja sua fonte, reclamações e sugestões são tratadas de forma sistematizada. Todos os casos de reclamações e das ações subsequentes são registrados no sistema INOVA, visando à resolução dos chamados de forma efetiva e consistente, podendo levar à revisão de processos e métodos específicos de trabalho. Cada crítica recebida é compreendida como uma oportunidade de melhoria, sendo tratada de modo que as causas do problema apontado sejam determinadas, com o objetivo de evitar sua repetição. O Gestor Comercial local consolida em uma planilha todas as informações dos clientes e os motivos de sua insatisfação. Em um segundo momento é realizado um contato (telefônico ou por escrito), com o objetivo de informar ao cliente o encaminhamento dado ao seu problema por CAPAM. Da mesma forma, no que se refere ao tratamento das sugestões apresentadas pelos clientes, o mesmo sistema é utilizado para seu registro. Para cada uma delas são analisados todos os aspectos envolvidos na eventual implementação da sugestão, seus pontos positivos e negativos e a viabilidade de implementá-la, de modo a aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados. O atendimento de reclamações e sugestões envolve, além da área Comercial de CAPAM (responsável pelo recebimento das reclamações dos clientes), a Coordenação de Serviços Operacionais, que tem a responsabilidade de atender os clientes.

Aos clientes que apresentam reclamações e sugestões são dadas “devolutivas”, realizadas pela execução de serviços dentro do prazo estabelecido, por meio de OS’s “Contatar Cliente” no INOVA e pelo retorno das pesquisas. Essas ações são de responsabilidade dos atendentes da loja e do *Call Center*, do Gestor Comercial de CAPAM, de modo que os clientes que as apresentam não fiquem sem resposta.

Avaliação da satisfação dos clientes

Desde 2016, a satisfação do cliente é avaliada por meio da aplicação de pesquisa na loja localizada na sede da empresa, utilizando-se para tanto um formulário no qual o cliente expõe a sua opinião sobre temas relacionados aos serviços prestados e outros assuntos pré-definidos, contando também com um espaço para manifestações livres. Logo detectou-se a necessidade de aprimoramento da forma de avaliação da satisfação dos clientes, especialmente para ampliar a abrangência da pesquisa, até então restrita àqueles clientes que vinham à loja. Dessa forma, naquele momento, em complemento à realização da pesquisa, o setor de Atendimento, de forma proativa, passou a realizar contatos telefônicos com os clientes para os quais CAPAM prestou serviços. Nessa “avaliação pós-serviço” são analisados os serviços que afetam diretamente o cliente em seu dia a dia. Entre esses serviços estão a verificação de abastecimento, a verificação da qualidade da água, a desobstrução de ramal de esgoto e os vazamentos, dentre outros. Com a mesma finalidade, CAPAM solicita que os novos clientes avaliem os serviços realizados a partir das vendas de ligações novas de água e esgoto, procurando se antecipar a potenciais problemas que possam vir a ocorrer com esses clientes. Os serviços executados são verificados por meio de uma breve entrevista com o cliente, referente à qualidade do serviço prestado, identificando os pontos positivos e oportunidades de melhoria. São avaliados diversos itens, desde o atendimento interno (contato com o setor de Atendimento para solicitação do serviço), até o atendimento externo (equipe que executou o serviço), passando pela qualidade do serviço prestado e pelo tempo de execução. As respostas consideradas insatisfatórias levantadas na aplicação da pesquisa são matéria-prima para o aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços de CAPAM. Todas as informações que vêm das pesquisas são transmitidas para as áreas responsáveis pela resposta e/ou atendimento aos clientes.

Os resultados das pesquisas são utilizados em duas etapas:

- Compilação dos dados e informações dos vários modelos de pesquisa de satisfação adotados por CAPAM (loja, pós-serviços), com a consolidação estatística mês a mês, possibilitando avaliar a evolução dos níveis de satisfação;
- Repasse aos setores responsáveis, via e-mail, das situações que demandem serviços para correção/melhoria dos processos, com retorno aos clientes sobre a tratativa adotada, para os casos em que há a identificação dos respondentes.

SOCIEDADE



4.a. Manutenção de CAPAM na legalidade

Desde 2016, CAPAM conta com uma assessoria local, que cuida dos assuntos jurídicos e afins, orientando suas lideranças a observar e fazer cumprir a legislação pertinente, bem como atender os marcos contratuais, dentro da realidade local. A Diretoria Jurídica do GAB dedica-se às grandes obrigações legais que são comuns ao Grupo. A partir do início de 2016, o GAB e suas empresas passaram a contar com uma estrutura corporativa responsável pelos temas de Qualidade, Segurança e Saúde ocupacional, Meio Ambiente e Sustentabilidade. A Superintendência de QSSMAS tem a missão de zelar pela gestão integrada desses cinco temas, planejando e desenvolvendo padrões de trabalho e apoiando as empresas do Grupo na implementação desses mesmos padrões e o monitoramento de seu cumprimento. Nessa nova etapa de aprimoramento da gestão integrada do GAB, uma das ferramentas implementadas foi o sistema denominado SOGI, desenvolvido pela empresa Verde Ghaia. O SOGI é uma plataforma de soluções para gestão integrada, com módulos desenvolvidos de acordo com metodologia própria e levando em consideração os requisitos de normas internacionais de sistemas de gestão. Esta ferramenta busca sistematicamente novas legislações que sejam aplicáveis ao GAB e a suas Concessionárias. O quadro apresentado abaixo resume os principais requisitos legais, regulamentares e contratuais que são atendidos por CAPAM, a maior parte dos quais gerenciada por meio do SOGI.

Requisito (o quê)	Origem (de onde)	Resumo das obrigações (por quê)	Forma de atendimento (como)	Responsável (quem)	Verificação ¹ (quando)	Indicadores associados
Padrões de potabilidade da água tratada (Nível Federal)	Anexo XX da Portaria de Consolidação Nº 5, de 28 de setembro de 2017 – MS	Apresenta os parâmetros de qualidade da água que devem ser atendidos pelos serviços de saneamento básico no Brasil.	Produção e distribuição de água dentro das práticas adequadas ao atendimento da legislação; permanente monitoramento dos parâmetros.	Coordenação Operação Água	Permanente (realizada desde 2015)	ISp01 ISp02 ISp15 ISp16 ISp17 ISp18 ISp20
Padrões da água bruta (Nível Federal)	Resoluções: CONAMA 357/2005	Apresenta os parâmetros de qualidade da água captada que devem ser atendidos e acompanhados na produção de água.	Acompanhamento dos parâmetros de qualidade da água bruta antecedendo os processos de produção e distribuição de água, garantindo parâmetros de potabilidade.	Coordenação Operação Água	Permanente (realizada desde 2015)	Índice de Conformidade Legal (Fonte: SOGI)
Padrões de lançamento de esgoto tratado em corpos d'água (Nível Federal)	Resoluções CONAMA 357/2005 e 430/2011	Dispõe sobre a classificação dos corpos d'água e diretrizes ambientais para seu enquadramento, bem como estabelece as condições e padrões de lançamentos de efluentes.	Tratamento de esgoto dentro das práticas adequadas ao atendimento das Resoluções; permanente monitoramento dos parâmetros.	Coordenação Operação Esgoto	Permanente (realizada desde 2015)	ISp03 ISp23 ISp24
Requisitos a atender no que se refere à saúde e à segurança ocupacional (Nível Federal)	Normas Regulamentadoras definidas pela Portaria 3214/78 do MTE	Apresentam os requisitos de saúde e segurança ocupacional que devem ser atendidos por organizações que empregam trabalhadores.	Atuação permanente dos Técnicos de Segurança do Trabalho (TST's) junto à força de trabalho de CAPAM (próprios ou terceiros), de modo a assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis.	Todas as áreas de CAPAM, sob orientação dos TSTs (QSSMAS Local)	Permanente (realizada desde 2015)	IPe05
Contrato de Concessão da Prestação do Serviço Público de Abastecimento de Água Potável e Esgotamento Sanitário de Pará de Minas (MG)	Contrato Nº 0118/2015 com a PMPM	Apresenta os marcos contratuais que devem ser atingidos por CAPAM, à medida que transcorre o período de vigência do Contrato.	Cumprimento dos marcos contratuais e atendimento dos demais requisitos que constam do Contrato	Coordenações Operação Água, Operação Esgoto e Serviços Operacionais	Permanente (realizada desde 2015)	ICm05 ICm06 ICm09
Legislação estadual para classificação dos corpos d'água e seu enquadramento	Deliberação Conjunta COPAM/CERH nº 01/2008	Dispõe sobre a classificação dos corpos de água e diretrizes ambientais para o seu enquadramento, bem como estabelece as condições e padrões de lançamento de efluentes, e dá outras providências.	Monitoramento ambiental e atendimento aos padrões de controle operacional estabelecidos para as áreas.	Todas as áreas de CAPAM, sob orientação do QSSMAS Local	Permanente (realizada desde 2015)	Índice de Conformidade Legal (Fonte: SOGI)

¹ Importante: O SOGI assegura a permanente verificação da vigência dos documentos listados em sua plataforma, com o objetivo de identificar eventuais revisões em seu conteúdo (atualizações) que possam trazer a CAPAM novas obrigações.

Requisito (o quê)	Origem (de onde)	Resumo das obrigações (por quê)	Forma de atendimento (como)	Responsável (quem)	Verificação (quando)	Indicadores associados
Legislação sobre saneamento básico (Nível Federal)	Lei 11445/2007	Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico e para a política federal de saneamento básico	Monitoramento ambiental e atendimento aos padrões de controle operacional estabelecidos para as áreas.	Todas as áreas de CAPAM, sob orientação do QSSMAS Local	Permanente (realizada desde 2015)	Índice de Conformidade Legal (Fonte: SOGI)
Normas, procedimentos, padrões técnicos e outros referenciais normativos	Diversas normas, especificações técnicas e outros documentos	Apresentam os requisitos técnicos normativos que devem ser atendidos por CAPAM.	Atendimento dos requisitos normativos aplicáveis	Todas as áreas de CAPAM, sob orientação do QSSMAS Local	Permanente (realizada desde 2015)	Atendimento das Obrigações (Painel de Bordo do SOGI)

A partir do SOGI são acompanhados indicadores de desempenho relativos ao cumprimento das obrigações legais aplicáveis às atividades de CAPAM, apontando para o percentual de atendimento dessas obrigações. Anualmente é realizado o processo de auditoria interna de requisitos legais, com vistas à verificação *in loco* das evidências de atendimento aos requisitos e obrigações inseridas no SOGI.

Na hipótese de descumprimento da legislação ambiental, CAPAM está sujeita a sofrer sanções administrativas dos órgãos de fiscalização, inclusive autos de infrações e interdições. Até o momento, não existem sanções contra CAPAM por parte dos órgãos fiscalizadores. No que se refere a condenações em varas cíveis por danos morais referentes aos serviços prestados, os casos se resumem a pedidos de indenização por extravasamento de esgoto ou por parte de clientes que tiveram os serviços cortados por inadimplência e/ou receberam autos de infração por irregularidades em suas instalações, alegando constrangimento por terem sido alvo de ações por parte de CAPAM.

4.b. Tratamentos dos impactos sociais e ambientais adversos de produtos, processos e instalações

Meio ambiente

Desde 2015, CAPAM busca prevenir os impactos que seus processos, atividades, produtos, serviços e instalações que possam causar ao meio ambiente. Em 2016, com a criação da Superintendência de QSSMAS, os levantamentos realizados pelas áreas de CAPAM contam com o apoio da Coordenação de Gestão Ambiental, ligada à Superintendência de QSSMAS. Os aspectos e impactos ambientais foram estabelecidos visando o atendimento dos requisitos ambientais, em especial aqueles relacionados à legislação vigente. Os principais aspectos e impactos ambientais significativos, identificados nos processos, atividades, produtos, serviços e instalações de CAPAM, bem como as formas de fazer frente a eles, encontram-se resumidos no quadro a seguir.

Aspecto ambiental	Potenciais impactos	Medidas de controle e ações mitigadoras	Controles/registros
Geração de resíduos sólidos perigosos e não perigosos	Contaminação do solo e da água; ocupação de aterros	PGRS – Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos: Coleta seletiva nas unidades de CAPAM, com segregação, coleta, tratamento e destinação adequados a cada tipo de resíduo sólido. Manejo correto do lodo gerado na ETA e na ETE (coleta, armazenamento provisório e destinação final). Manejo correto dos resíduos perigosos gerados nas atividades de manutenção (oficinas e em campo). Projeto Adote Sua Caneca: Trabalho de conscientização sobre impactos gerados pelo consumo de copos descartáveis e distribuição de caneca ecológica aos colaboradores (constatada redução de 700 a 800 copos/dia). Utilização de contentores para armazenamento provisório dos resíduos; contratação de empresa para destinação final dos resíduos.	Caracterização do lodo; inventário de resíduos. Inventário e registros de transporte de resíduos
Emissão de particulado	Poluição do ar	Medição de fumaça preta: controle da emissão de poluentes atmosféricos dos caminhões e máquinas alimentados por diesel.	Relatórios de manutenção preventiva e corretiva, formulários de inspeção de máquinas, equipamentos e veículos movidos à diesel
Extravasamento de efluentes não tratados (coleta de esgoto)	Contaminação do solo e da água	Inspeção sistemática da rede de esgoto e das estações elevatórias. Manutenção preventiva dos equipamentos das estações elevatórias. Controle de extravasamentos e derramamentos de esgoto não tratado. Utilização de caminhões "limpa fossa" para atendimento emergencial.	Relatórios de campo (manutenção); registros de reclamações
Geração de ruído ambiental	Incômodo e danos auditivos à população vizinha	Medição anual, em todas as unidades da Concessionária, para controle de ruídos externos emitidos pelas atividades de CAPAM	RTRA (Relatório Técnico de Ruído Ambiental)
Desperdício e/ou perda de água tratada	Consumo excessivo de recurso natural renovável	Monitoramento da rede de distribuição em busca de perdas. Programa de palestras em escolas, universidades e outras entidades, visando à conscientização do uso racional da água pelos clientes. Parcerias com a PMPM e seus órgãos, com foco em educação ambiental.	Percentual de perdas; população atendida por palestras e outros eventos

Aspecto ambiental	Potenciais impactos	Medidas de controle e ações mitigadoras	Controles/registros
Consumo de energia elétrica	Esgotamento de recurso natural renovável	Atualização de equipamentos e máquinas, automação de processos. Manutenção preventiva dos equipamentos e treinamento dos operadores. Utilização racional de geradores de energia vs energia fornecida pela CEMIG.	Consumo medido de energia elétrica
Consumo de produtos químicos	Esgotamento de recurso natural renovável e não renovável	Identificação dos produtos químicos utilizados em todas as unidades da Concessionária quanto aos riscos e medidas de segurança. Melhoria nos processos, sistemas, equipamentos e máquinas, visando à identificação de produtos menos agressivos ao meio ambiente. Otimização dos processos de tratamento de água e esgoto.	Consumo medido (compras) de produtos químicos
Consumo de materiais (oficinas, escritórios, almoxarifado, etc)	Esgotamento de recurso natural não renovável	Coleta seletiva de resíduos recicláveis (papel/papelão, plástico, sucata metálica, pilhas e baterias): programa "Coletiva".	Quantidade de resíduos destinados à reciclagem
Intercorrências com a fauna e a flora típicas da região	Danos à integridade de animais silvestres, podendo levar à sua morte; danos a espécies vegetais nativas	Trabalho de conscientização aos colaboradores sobre as medidas a adotar quando identificada a presença de animais silvestres nas unidades. PTRF Captação Paraopeba – Projeto Técnico de Reconstituição de Flora: compensação ambiental por plantio e acompanhamento do desenvolvimento de mudas arbóreas nativas, registrados por relatório apresentado ao IEF semestralmente.	Relatório mensal enviado ao IEF

Sociedade

Desde 2015, CAPAM realiza ações voltadas à Sociedade, incluindo desde seus colaboradores, até a população pará-minense de um modo geral. Os principais aspectos sociais adversos relativos à atuação de CAPAM e seus potenciais impactos sobre a Sociedade encontram-se resumidos no quadro apresentado a seguir.

Aspecto social	Potenciais impactos ou carências	Forma de tratamento e ações mitigadoras e de atendimento de demandas	Controles/registros
Influência sobre a força de trabalho, em termos de qualidade de vida e satisfação pessoal	Estresse dos colaboradores com relação a suas atividades	Utilização de benefícios e assistências oferecidos aos colaboradores.	Acompanhamento dos casos de estresse identificados junto aos colaboradores de CAPAM.
	Falta de estímulo ao crescimento profissional	Participação nos resultados baseada em atendimento de objetivos e metas; plano de carreira; divulgação de oportunidades de trabalho aos colaboradores antes da divulgação externa.	Cumprimentos das metas estratégicas; aproveitamento de colaboradores em novas oportunidades.
	Falta de maior integração entre colaboradores	Realização de confraternizações internas envolvendo todos os colaboradores.	Percentual de participantes em eventos organizados por CAPAM em relação ao total de colaboradores.
	Falta de desenvolvimento e/ou qualificação profissional	Programa de Capacitação Profissional e Programa de Desenvolvimento Individual, ambos do GAB (em CAPAM desde 2015).	Número de horas de treinamento por colaborador no ano; percentual de atendimento das necessidades de treinamento.
	Ocorrência de doenças ocupacionais e não ocupacionais	Atendimento à NR-17 do MTE. Programa de ginástica laboral; campanhas de vacinação; convênios com a Secretaria de Saúde do município.	Acompanhamento por meio de relatórios de saúde ocupacionais e controles médicos
	Distanciamento com relação às carências do município	Campanha de doação de presentes e alimentos não-perecíveis distribuídos a instituições beneficentes no Natal.	Percentual da força de trabalho envolvido em atividades voluntárias.
Influência sobre a população	Insatisfação com os serviços prestados: regularidade, qualidade, compromisso social	Ampliação das redes de distribuição de água e de coleta de esgoto; tarifas diferenciadas (sociais); regularização de ligações clandestinas; parcelamento facilitado de débitos; construção de sistemas em parceria com o Poder Concedente; estruturação do CCO para assegurar abastecimento contínuo.	Relatórios de fiscalização de obras; relatório mensal da Gestão Comercial local; relatórios de atividades operacionais.
	Transtornos referentes ao convívio com obras e outras intervenções nos locais onde as pessoas moram e/ou trabalham	Realização de obras e outras intervenções sempre em sintonia com as autoridades municipais, de modo a alertar previamente a população sobre sua realização (sempre que possível). Sinalização eficiente de vias interditadas e/ou de rotas alternativas. Evitar realizar trabalhos com ruído em horário noturno (se viável).	Comunicações com a PMPM. Ordens de Serviço (OS's), relatórios de obra e outros registros que comprovem a realização dos serviços dentro das condições elencadas.
Relação com o Poder Concedente	Não cumprimento dos marcos contratuais ou falhas em seu atendimento	Busca constante do atendimento aos marcos contratuais (índices de atendimento de água e esgoto); parcerias com a PMPM em obras de reservatórios e sistemas de tratamento; monitoramento dos índices de atendimento de água e esgoto.	Atendimento dos marcos contratuais.

Aspecto social	Potenciais impactos ou carências	Forma de tratamento e ações mitigadoras e de atendimento de demandas	Controles/registros
Relação com órgãos de defesa do consumidor	Não cumprimento de normas e padrões e não atendimento dos direitos dos consumidores	Tratamento dos casos por meio de atendimento especializado; encaminhamento de casos pertinentes para o setor de Ouvidoria de CAPAM.	Acompanhamento de ações e processos relativos a reclamações recebidas.
Relação com o Ministério Público	Não cumprimento de marcos regulamentadores (legislação, normas)	Atenção especial quanto ao acompanhamento do atendimento à legislação aplicável às atividades da empresa, nos níveis federal, estadual e municipal.	Acompanhamento de ações e processos relativos à operação de CAPAM.
Relação com instituições de ensino e outras organizações	Falta de conscientização com foco na preservação do meio ambiente e na sustentabilidade	Programas de visitas às estações de tratamento; realização de palestras; participação em projetos de conscientização realizados por terceiros.	Número de visitantes aos sistemas de tratamento; número de eventos com a participação de CAPAM.
Influência sobre os jovens fora do mercado de trabalho	Falta de oportunidades no mercado de trabalho	Possibilidade de contratação de jovens aprendizes que sejam filhos de colaboradores da empresa.	Percentual de novas vagas preenchidas por filhos de colaboradores.

4.c. Promoção, de forma voluntária, de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável

Desde o início do período de vigência do contrato de concessão, CAPAM desenvolve parcerias com outras instituições, bem como busca conscientizar e envolver seus colaboradores em projetos que visem ao desenvolvimento de toda a sociedade e à preservação do meio ambiente, minimizando os impactos e a degradação social. Algumas ações e programas corporativos, desenvolvidos localmente por CAPAM, merecem destaque:

- Programa “Olhar Ambiental”: Programa de Educação Ambiental do GAB, que possibilita o planejamento e o gerenciamento das ações de Educação Ambiental desenvolvidas pelo Grupo e suas Concessionárias (CAPAM inclusive), em parceria com os setores da sociedade, promovendo e apoiando ações, como, por exemplo, transmissão de conhecimentos sobre os processos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário; difusão de práticas de conservação do meio ambiente (sobretudo incentivando o uso consciente da água); gestão de resíduos; universalização do saneamento básico.
- Programa “Coletiva”: Programa de coleta seletiva do GAB que visa à sistematização, ao gerenciamento e à redução dos impactos ambientais oriundos da geração de resíduos nas empresas do Grupo (CAPAM inclusive), que atuam seguindo os princípios dos 3 R’s (Reduzir, Reaproveitar e Reciclar), com o intuito de aprimorar e inovar os seus processos, cultivar uma mudança comportamental interna e expandir para além de seus limites ao público externo.
- Dia Mundial da Água (22 de março) e Dia Mundial do Meio Ambiente (5 de junho): Ações de Educação Ambiental voltadas para a população de Pará de Minas (palestras, exposições, oficinas e *workshops*, realizados em parcerias com o poder público, terceiro setor, instituições de ensino, dentre outros membros da sociedade), que contam com a participação voluntária de colaboradores da empresa.

É importante destacar que, em 2017, o programa Olhar Ambiental foi premiado no 2º Prêmio de Sustentabilidade do SINDCON (Sindicato Nacional das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto), obtendo a primeira colocação na categoria institucional. O prêmio reconhece os melhores projetos e iniciativas promovidas pelas concessionárias privadas de saneamento, que privilegiam ou buscam promover práticas sustentáveis. Além dos programas corporativos, desde 2015, várias ações locais de CAPAM voltadas a causas socioambientais foram destaque em Pará de Minas:

- Programa de visitas chamado “Portas Abertas: instituído pela Concessionária, com o objetivo de levar a população às Estações de Tratamento de Água e Esgoto.
- Programa Vigilantes da Natureza (antigo Agentes Ambientais Mirins): programa da Prefeitura Municipal, que leva dezenas de crianças nos períodos letivos à ETA, além de receber, disponibilizar e ir às escolas para prospecção da educação ambiental.
- Campanhas anuais de doação de sangue: início em 2017, com mobilização dos colaboradores de CAPAM para banco de sangue do Hospital Municipal Nossa Senhora da Conceição, em Pará de Minas.
- Projeto Águas Eternas: parcerias com a entidade AMA Pangeia e o Ministério Público para cercamento de nascentes, plantio de árvores e recuperação de mata ciliar.
- “Pipinha”: Reservatório móvel que fornece água potável em eventos relacionados à preservação ambiental e desenvolvimento social e lazer.
- Programa de plantio de árvores conforme necessidades.

O Atendimento Itinerante conta com a participação de colaboradores de diversas áreas de CAPAM, proporcionando aos clientes o mesmo atendimento realizado na loja física. É um exemplo de atendimento prestado a localidades distantes, aproximando a empresa da população, prestando esclarecimentos, recebendo sugestões e conhecendo a realidade enfrentada pelos moradores de bairros distantes do centro e distritos. Outra ação diretamente voltada à responsabilidade social é a campanha de doações “Natal Solidário”, realizada desde 2015, e que conta com a participação voluntária de colaboradores da empresa, que doam brinquedos e materiais escolares para comunidades da cidade de Pará de Minas.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS



5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

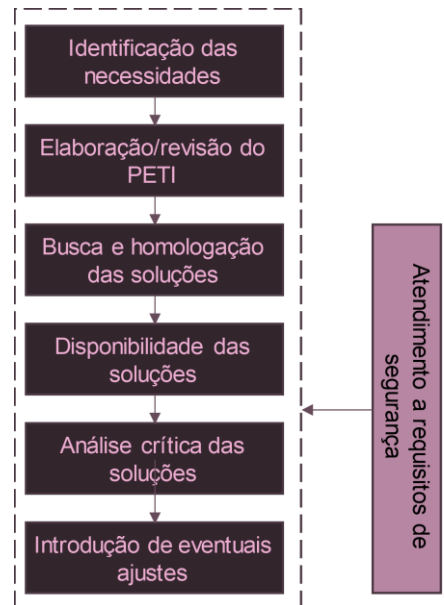
5.a. Disponibilidade dos principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento de CAPAM

Desde 2011, início da vigência do primeiro ciclo de Planejamento Estratégico do GAB, as necessidades de informações para todas as empresas do Grupo são alinhadas à formulação estratégica e aos seus objetivos de longo prazo. Isso assegura que os sistemas de informação sejam desenhados ou customizados de acordo com as reais necessidades de seus usuários, quer seja nas áreas corporativas, quer seja nas Concessionárias. Com isso, a Superintendência de TI do Grupo estabelece as diretrizes tecnológicas que norteiam suas ações, especialmente na busca de soluções tecnológicas alinhadas às estratégias corporativas. CAPAM segue a orientação da superintendência de TI desde a assunção dos serviços de saneamento, em 2015.

O documento que sintetiza o planejamento, a execução e a gestão de todas as atividades envolvidas é denominado Plano Executivo de Tecnologia da Informação (PETI), atualmente em sua versão 2018/2019. Sua orientação estratégica é assegurar, ao mesmo tempo, o foco no negócio e a redução dos custos. Em linhas gerais, o PETI está alicerçado nos seguintes pilares:

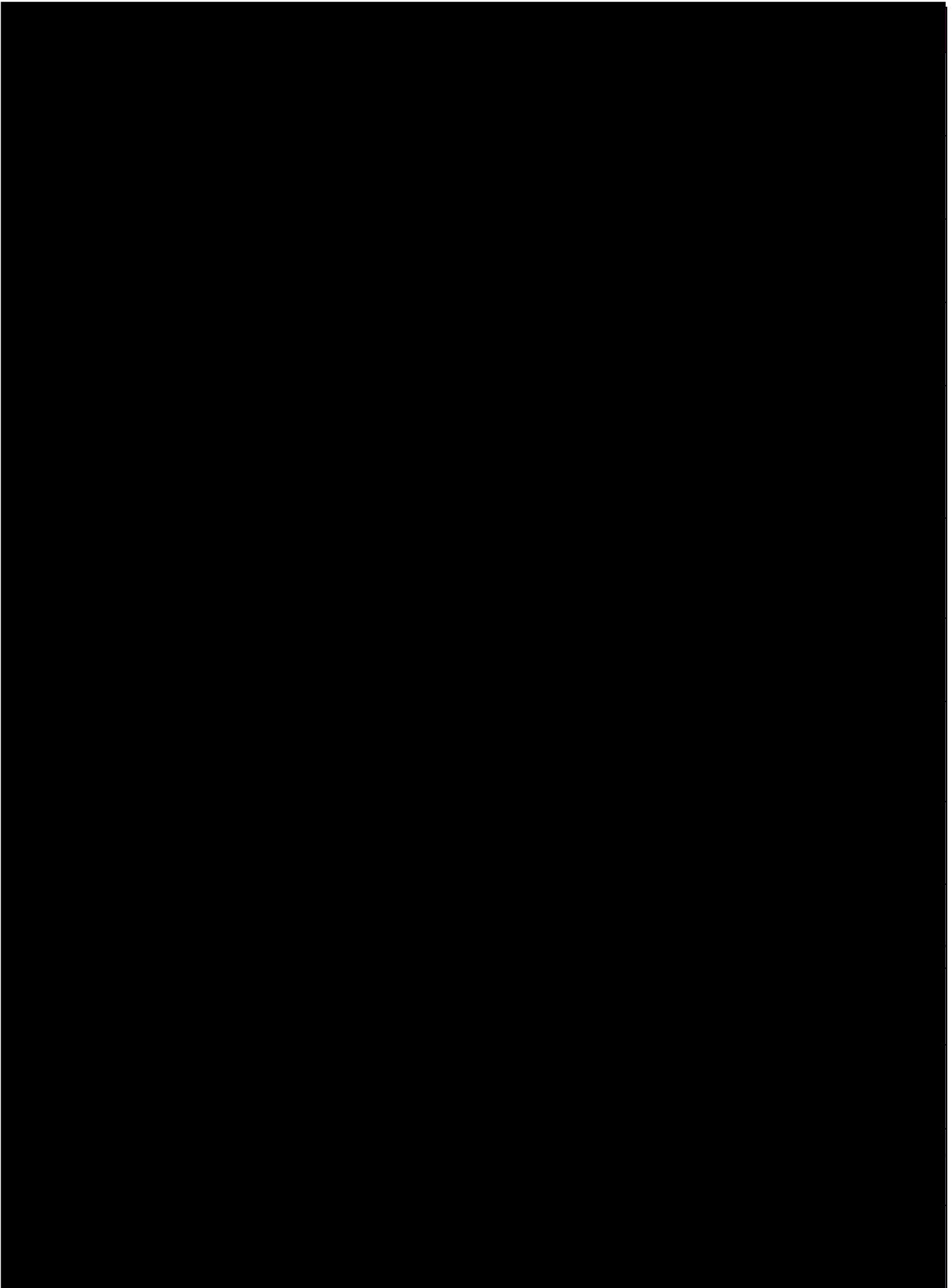
- Organização da demanda (alinhamento com o “Negócio GAB”).
- Organização da segurança.
- Pessoas capacitadas para atendimento da demanda.
- Processos para atendimento da demanda.
- Capacidade tecnológica (*hardware* e *software*).

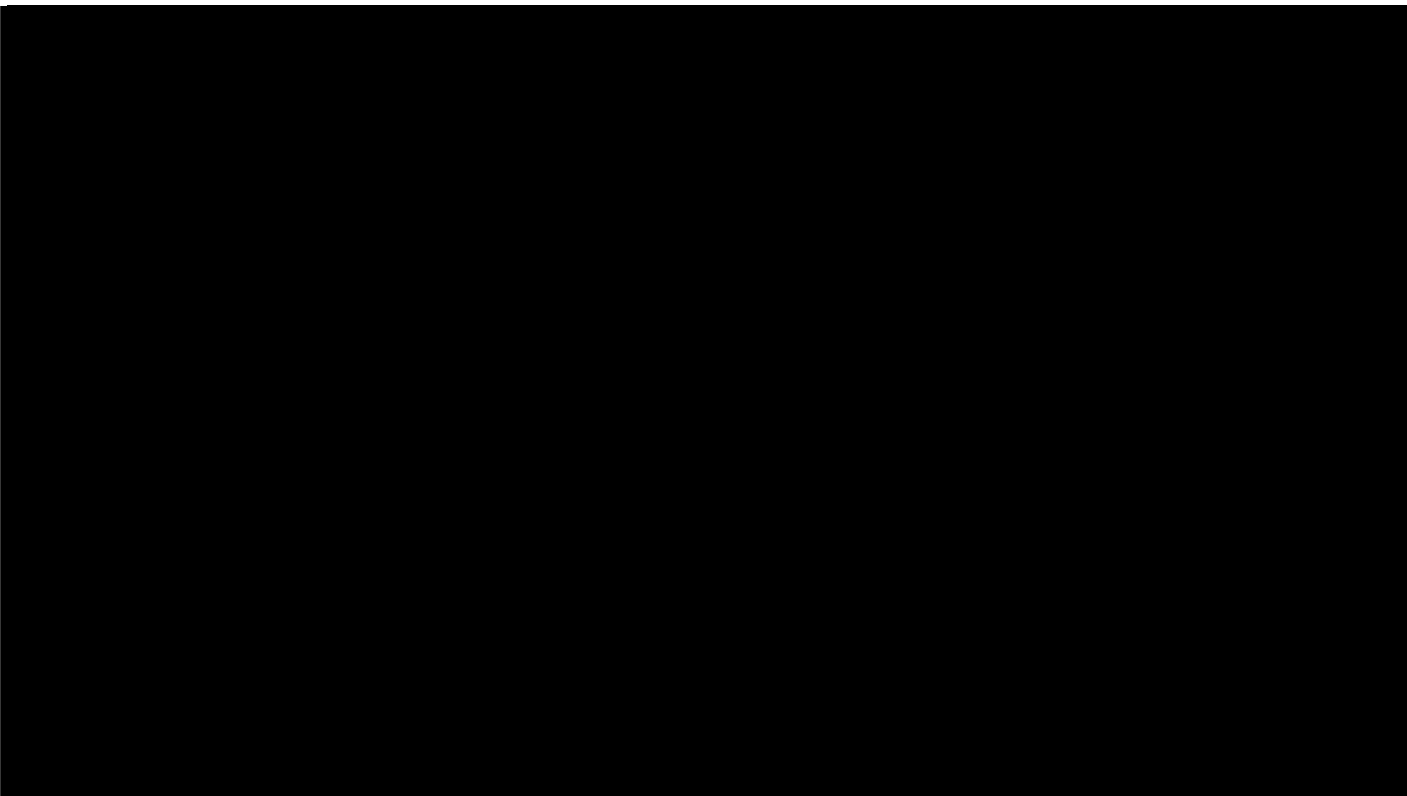
Os principais passos do processo de compreensão e atendimento às necessidades de TI do GAB encontram-se resumidos na figura apresentada ao lado.



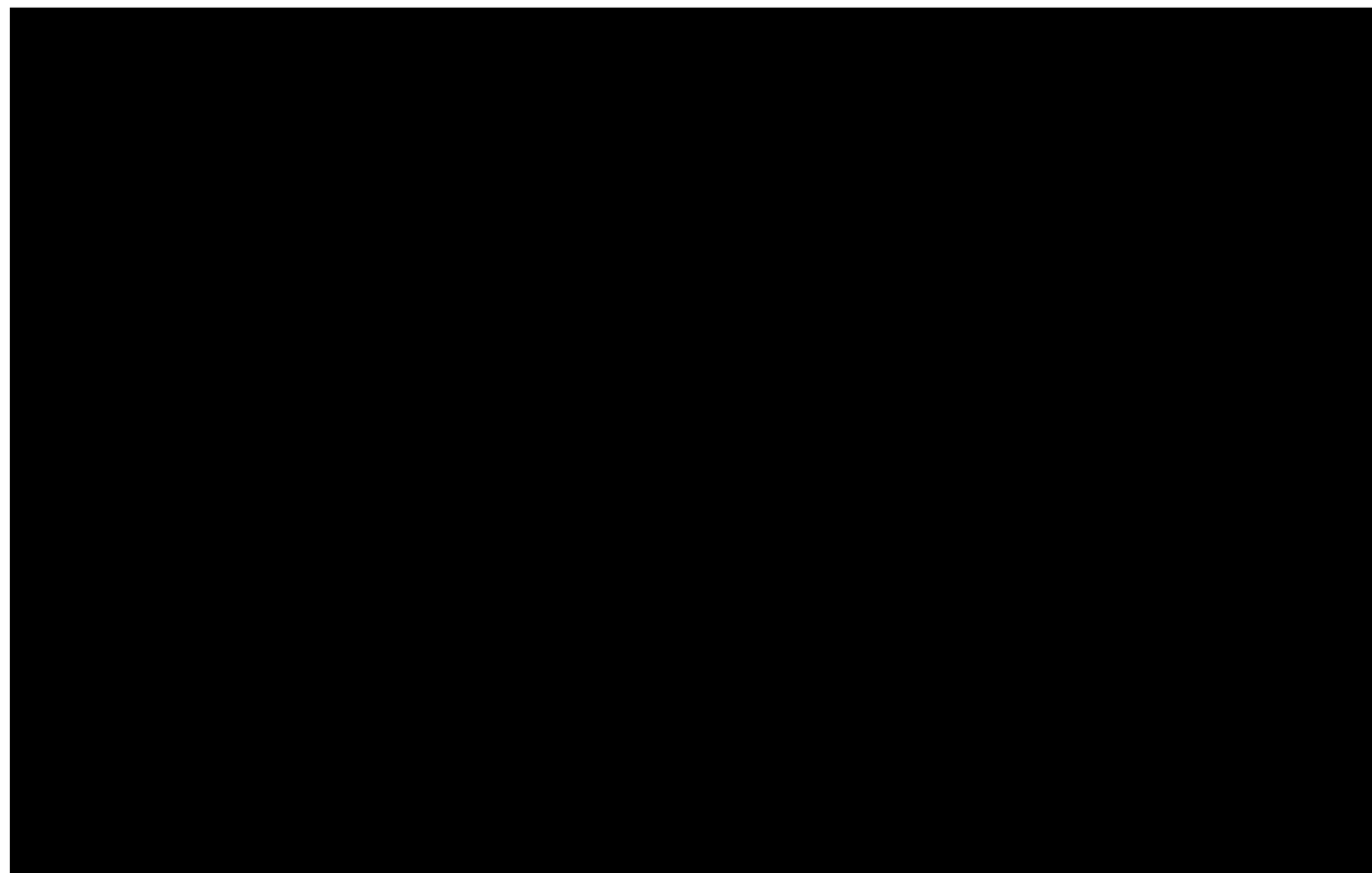
Em 2018, a Superintendência de TI passou a adotar os princípios do ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), que define um conjunto de boas práticas para serem aplicadas na infraestrutura, operação e gerenciamento de serviços de tecnologia da informação. O ITIL é atualmente a estrutura para gerenciamento de serviços de TI mais adotada em todo o mundo. Os principais benefícios de sua utilização são: o alinhamento de TI, seus serviços e riscos com as necessidades do negócio; níveis de serviço (SLA's) negociáveis; processos consistentes, previsíveis, mensuráveis e passíveis de melhorias; maior eficiência na entrega de serviço. Está estruturado em “volumes”, que se encontram representados, de forma esquemática, na figura ao lado. Sua adoção já começa a trazer resultados quanto à melhor governança de TI para todo o GAB.

Corporativamente, a Superintendência de TI do GAB gerencia e disponibiliza mais de quarenta sistemas, softwares e aplicativos, que vão desde o sistema ERP adotado para todo o Grupo, até os sistemas de controle orçamentário e financeiro, passando por sistema especialista em cobrança e aplicativos específicos para a sua operação e de suas Concessionárias. Especificamente com relação a CAPAM, o quadro apresentado a seguir descreve os principais sistemas de informação disponíveis para a Concessionária e que apoiam suas operações diárias e as tomadas de decisão em todos os níveis e áreas da empresa. Para cada sistema disponível, o quadro apresenta sua definição, suas finalidades/funcionalidades, forma de acesso/disponibilidade, o início de sua utilização em CAPAM e as áreas da empresa que os utilizam.





Os sistemas funcionam via *web* ou por meio de *softwares* instalados nas estações de trabalho, que utilizam a rede GAB para operar. Estão disponíveis dois *links* de *Internet*, com abordagens diferentes (um *link* dedicado e outro ADSL), garantindo mais segurança e evitando que os usuários fiquem desconectados, uma vez que todos dependem da rede do Grupo. Em caso de queda, há um *nobreak* para os servidores locais com autonomia de três horas. Do ponto de vista da infraestrutura de TI, o quadro a seguir resume os principais equipamentos disponíveis em CAPAM, bem como apresentam mecanismos que permitem o acesso seguro dos usuários a sistemas, dados e informações.



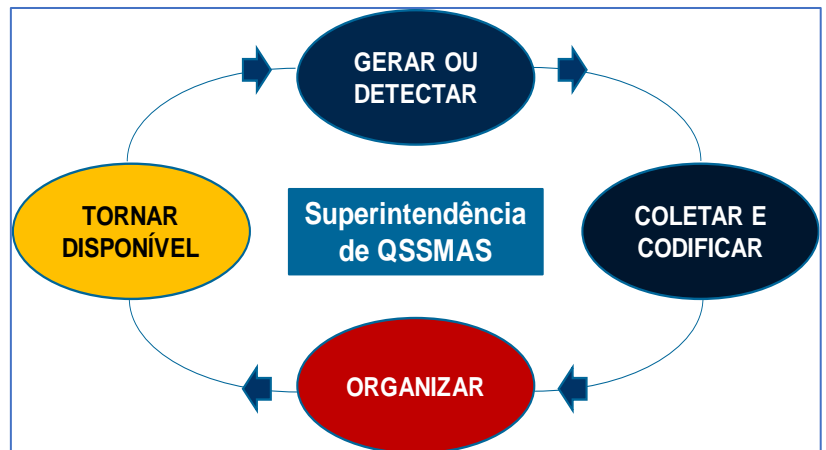
A forma de uso e distribuição dos dados e informações pelos usuários e parceiros de CAPAM é determinada pelas boas práticas de Segurança da informação do GAB, que definem como e quem pode acessar as informações. O controle da segurança dos dados é de responsabilidade da área de TI local, que segue as orientações da Superintendência de TI corporativa. Desde 2015, a atualização, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade dos dados e informações são garantidas pela área de TI local e pela Superintendência de TI corporativa. São asseguradas por meio da utilização de sistemas de segurança que abrangem senhas para acesso aos bancos de dados, senhas individuais para acesso à rede, perfis de usuários, análise de tráfego, *firewalls*, sistemas de detecção de intrusos (antivírus) e *backups* (realizados diariamente). Nas estações de trabalho, cada usuário que utiliza um determinado sistema detém somente um *login* e senha específica, pessoal e intransferível. Esta prática garante a integridade e confidencialidade das informações. Com o objetivo de garantir a segurança das informações, a área de TI local é responsável pela execução das cópias dos *backups*, bem como pela recuperação dos dados armazenados nos servidores instalados no banco de dados de CAPAM. A recuperação dos dados (*restore*), quando necessária, é também realizada pelo responsável da TI local. As mídias utilizadas no backup mensal são enviadas, todo início de mês, à Superintendência de TI corporativa, responsável por manter a integridade dessas mídias, que podem ser úteis em caso de sinistro que comprometa os servidores localizados em CAPAM.

5.b. Desenvolvimento dos conhecimentos importantes

Desde 2015, quando do início da vigência do contrato de concessão, a preocupação com a manutenção dos conhecimentos gerados ou adquiridos por CAPAM sempre foi uma prioridade. De fato, a criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), bem como sua disseminação por toda a força de trabalho (própria e de terceiros), assegura que o conhecimento gerado pela empresa seja tratado e gerido de forma dinâmica, com a contínua incorporação de melhorias, como também sejam compartilhados com a força de trabalho local envolvida na prestação dos serviços.

A partir de 2016, com a criação da Superintendência de QSSMAS do Grupo Águas do Brasil, a preocupação em sistematizar o conhecimento gerado por todas as suas empresas levou à padronização de procedimentos, manuais e instruções, de modo com que sejam aproveitadas as práticas e as experiências desenvolvidas nas diversas operações.

Nesse sentido, a área corporativa de QSSMAS tem o papel de transformar o conhecimento disperso pelas Concessionárias (e muitas vezes restritos aos colaboradores que o detém) – conhecimento tácito – em um conjunto de padrões que devem ser elaborados, revisados, aprovados e validados corporativamente, assegurando a disseminação uniforme das melhores práticas (conhecimento explícito). A área funciona como um *hub*, a partir do qual é gerido o conhecimento organizacional gerado no GAB. A figura ao lado representa, de forma simplificada, o papel desempenhado pela Superintendência quanto à gestão do conhecimento organizacional do Grupo.



É importante destacar que, desde o início de sua operação, CAPAM sempre contou com o envolvimento da força de trabalho na gestão do conhecimento gerado, sendo que cada POP criado é discutido pelos envolvidos.

Na disseminação e disponibilização desses documentos, o papel da área de QSSMAS Local é primordial, uma vez que cabe a essa área não somente atuar na elaboração de padrões e outros documentos ligados às suas atividades, como também verificar o atendimento a requisitos específicos de controle de documentação e a distribuição controlada dos documentos do Sistema de Gestão a seus usuários.

PESSOAS



6.a. Definição das funções e responsabilidades

Desde o início das operações de CAPAM, em 2015, a orientação para os resultados sempre norteou a organização do trabalho e o desenho de sua estrutura funcional, de seus cargos e funções e de seus processos. A partir de 2016, o GAB passou a buscar maior padronização entre suas Concessionárias, desde uniformização de padrões e sistemas de trabalho, até a estrutura funcional e a forma de organização do trabalho de cada uma delas. Um dos principais conceitos por trás dessa padronização foi a implantação de uma forma matricial de relacionamento entre as áreas corporativas do GAB e as suas Concessionárias. Um exemplo desse impacto já foi descrito no atendimento ao Critério de Excelência 3 – “Clientes”, com a centralização, na Diretoria Comercial do Grupo, de todas as decisões estratégicas que envolvem a relação das Concessionárias com seus clientes. Outros impactos dessa mudança na organização do trabalho ainda serão tratados mais adiante, na descrição do atendimento ao Critério de Excelência 7 – “Processos” deste Relatório da Gestão. No que se refere especificamente à gestão de pessoas, a relação matricial entre GAB e Concessionárias (CAPAM inclusive) levou à reformulação e à padronização das descrições de cargo e função, das regras para o gerenciamento do quadro de pessoal e das responsabilidades de cada colaborador, de modo que um cargo/função em CAPAM possua a mesma descrição em qualquer outra Concessionária do Grupo. A relação matricial entre a Superintendência de RH, ligada à Diretoria Administrativo-Financeira do Grupo, e a área local de RH deixa bem clara a maneira como as mudanças corporativas se desdobram até a forma como as pessoas são geridas e sua relação com a empresa.

A evolução da gestão de pessoas continuou em 2017, com a reformulação do Comitê de RH (CRH) já existente, que demonstra a importância estratégica que o tema passou a ter para o GAB. O CRH é uma estrutura virtual, composta por dois superintendentes (um de área corporativa; o outro de uma Concessionária do Grupo) e um membro do Conselho de Administração, que coordena o Comitê. O papel do CRH é alinhar as necessidades/desenvolvimento de competências da força de trabalho de toda a organização (GAB + Concessionárias) aos desafios do PE 2022, com foco em ações diretamente ligadas aos 16 objetivos estratégicos e os 12 programas definidos no âmbito das estratégias estabelecidas para o período 2017 – 2022. Todos os esforços da Superintendência de RH passaram a ser voltados prioritariamente a atender as demandas de todo o Grupo com referência às competências necessárias para o cumprimento dos objetivos e metas traçados para esses anos. O CRH também tem como foco o desenvolvimento das lideranças em todos os âmbitos do GAB, as avaliações de desempenho, entre outros tópicos ligados ao desenvolvimento de pessoas.

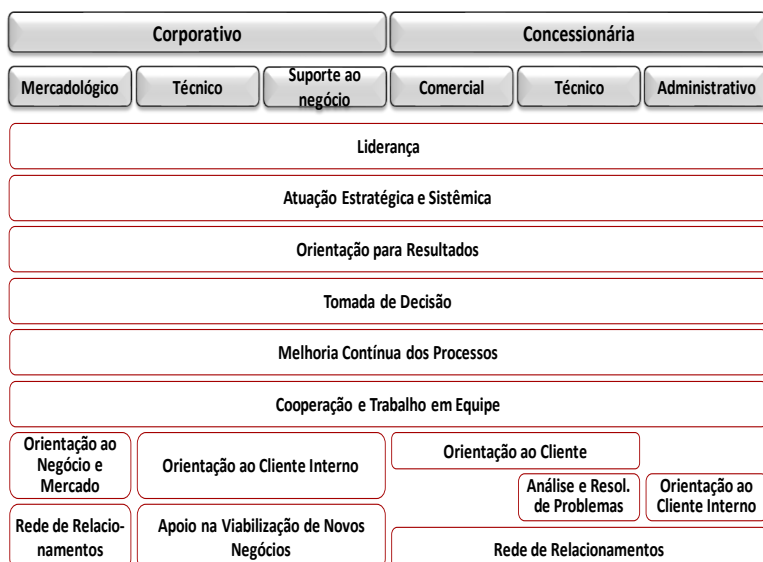
A partir do primeiro ciclo de Planejamento Estratégico do GAB, em 2011, a seleção das pessoas mais adequadas às necessidades das empresas do Grupo é realizada tendo como ponto de partida descrições de cargos e competências mapeadas pela área corporativa de RH. O “Modelo de Gestão de Desempenho por Competências” implementado em 2015, tem como referencial conceitual a gestão integrada de pessoas, apresentada na figura ao lado, que indica como esse modelo é adotado, desde o momento de recrutar e selecionar pessoas, até sua avaliação, possibilidades de crescimento e remuneração justa (progressão, promoção).



Dentro desse modelo, a gestão de desempenho por competências está intimamente ligada à missão do CRH, ou seja, a integração do PE 2022 e as demandas por competências, resultando em uma forma estruturada de gerir pessoas com base nessas definições. Para ilustrar melhor a integração desses conceitos, a figura ao lado sintetiza a forma como estratégias e objetivos do GAB impactam na atuação e na avaliação de sua força de trabalho.

Como forma de assegurar que todas as competências sejam consideradas em todos os níveis do GAB e suas Concessionárias, estas foram agrupadas em dois conjuntos: competências ligadas aos colaboradores de

áreas corporativas e competências referentes a colaboradores que atuam nas Concessionárias (como CAPAM, por exemplo). A figura a seguir apresenta esses agrupamentos de competências.



Algumas competências são comuns aos dois conjuntos, como, por exemplo, liderança, atuação estratégica e sistêmica e cooperação e trabalho em equipe. São denominadas “competências gerais”. Outras são específicas para as funções corporativas e aquelas relativas a quem trabalha nas Concessionárias.

Complementarmente a essas definições, dos níveis estratégicos do GAB e suas empresas espera-se que as competências estratégicas permitam aos Diretores do Grupo realizar contribuições/entregas esperadas (por exemplo: de um Diretor espera-se que as competências desenvolvidas lhes permitam contribuir, de forma colegiada, a estratégia corporativa, as diretrizes e políticas de gestão que impactam nos resultados para os acionistas, funcionários, clientes e comunidades no longo prazo, a partir da análise de mercado, cenários e riscos).

Integração de novos colaboradores

Após decorrido todo o processo de recrutamento e seleção baseado nos conceitos da gestão por competências, em qualquer nível hierárquico, os colaboradores recém-chegados ao GAB e às suas Concessionárias passam por um processo de integração antes de iniciarem suas atividades, sendo primeiro momento para o novo colaborador adquirir conhecimento sobre o negócio, a cultura e os valores do Grupo. Especificamente em CAPAM, o programa de integração acontece em três dias, em duas datas por mês, previamente estabelecidas. O primeiro desses dias é denominado “Dia RH”, no qual são abordados assuntos institucionais, programas realizados pelo RH (corporativo e local), trilhas de treinamentos, *compliance*, Código de Conduta, benefícios, canais de comunicação, entre outros assuntos. No segundo dia, a área de QSSMAS local aborda assuntos relacionados aos temas da Qualidade, Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Sustentabilidade. A área de TI local aborda a preocupação do Grupo com relação à segurança na informação. O terceiro dia é reservado para a visita dos novos colaboradores às unidades (ETA e ETE), independentemente da função do colaborador admitido.

Programas de estágio e “Jovem Aprendiz”

O programa de estágio do GAB oferece aos estudantes a oportunidade de complementar a sua formação acadêmica, por meio de treinamento prático nas áreas corporativas e nas Concessionárias, sendo possível o aproveitamento desses estudantes ao final do programa. Em CAPAM, o Programa de Estágio, entre 2015 e 2018, atendeu dez estudantes, dos quais sete foram efetivados após o período de estágio. O programa “Jovem Aprendiz” complementa a capacitação de jovens, facilitando sua entrada no mercado de trabalho por meio de cursos profissionalizantes, tendo como integradores o SENAI e a Rede Cidadã. Em CAPAM, entre 2015 e 2018, foram beneficiados 15 jovens.

6.b. Reconhecimento de contribuições extraordinárias e incentivo para atingir e superar metas

Realizada desde 2015, a aplicação do programa corporativo “Gestão de Desempenho por Competências” é realizada de forma *online*, iniciando primeiramente por cargos específicos e, a partir do início do ano de 2018, atingindo todos os colaboradores do GAB (avaliação referente a 2017). A figura ao lado apresenta esquematicamente os passos do processo de avaliação de desempenho, dentro do programa corporativo implementado pela Superintendência de RH do GAB. A avaliação de desempenho no GAB e em suas Concessionárias segue os passos correspondentes do “Modelo de Gestão de Desempenho por Competências”, conforme citado no item 6.b deste relatório, com a utilização do W3Net (atual LG), sistema desenvolvido com essa finalidade. Destaque deve ser dado à 3ª etapa da avaliação de desempenho, na qual um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é elaborado, indicando a cada colaborador avaliado as necessidades de capacitação e aperfeiçoamento de suas competências.

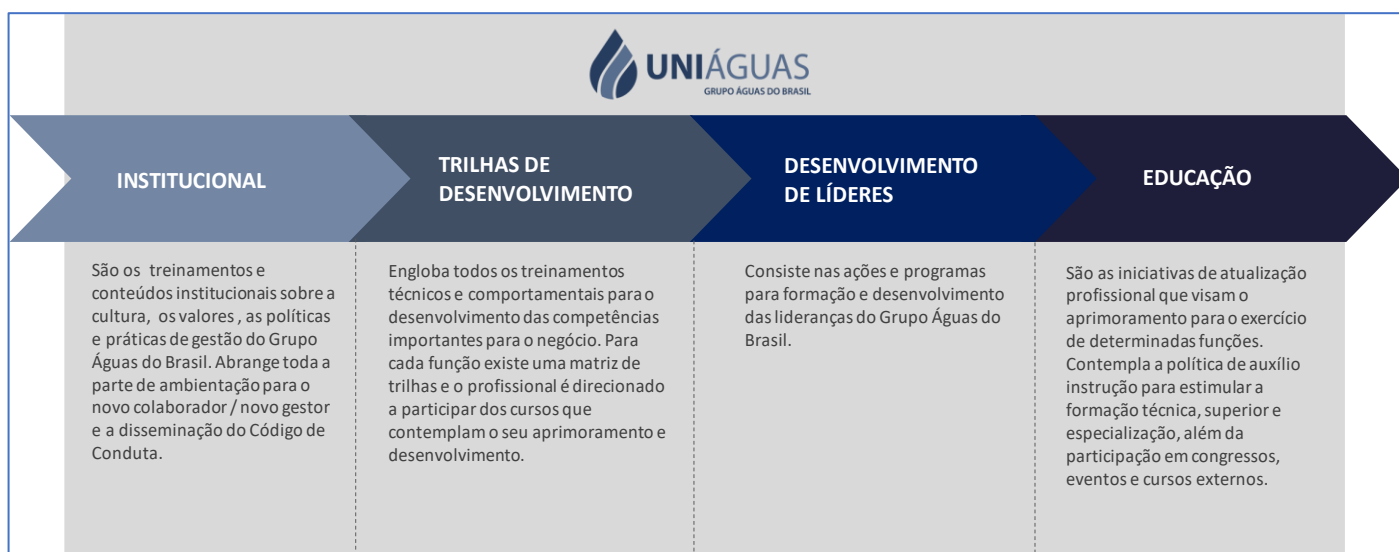


Desde 2015 as lideranças de CAPAM avaliam seus subordinados por meio de critérios objetivos. Isso foi intensificado no desdobramento do PE 2022 do GAB em objetivos e metas (uso do “Mapa Estratégico”, combinado com a planilha “Estabelecimento de Objetivos, Indicadores e Metas”, ambos detalhados no atendimento ao Critério de Excelência 2 – “Estratégias e Planos” deste Relatório da Gestão). Desde então, a avaliação do atendimento das metas definidas para cada ano permite a cada gestor de CAPAM utilizar esse critério para compor a avaliação de cada um de seus subordinados. Na avaliação, os gestores identificam colaboradores que se destacaram no período, reconhecendo seu


desempenho acima da média. Isso incentiva a todos atingir e superar as metas em relação às quais seu desempenho é avaliado e reconhecido. Complementarmente, nessas mesmas reuniões, as contribuições dos colaboradores de CAPAM na forma de novas ideias e sugestões são discutidas e, caso sejam aprovadas, são implementadas nos processos aos quais se relacionam. Além disso, os gestores cujos colaboradores apresentam novas ideias e sugestões aproveitam as reuniões de análise de dados para avaliar, juntamente com suas equipes, a viabilidade da sua implementação.

6.c. Capacitação e desenvolvimento das pessoas



Antes do início das operações de CAPAM, desde 2013, com as primeiras turmas da “Escola de Líderes”, a Superintendência de RH desenvolveu e implementou um modelo de educação corporativa que centraliza as iniciativas estratégicas de formação e desenvolvimento de pessoas, proporcionando um ambiente de aprendizagem direcionado para a cultura, valores e desempenho do GAB. Como consequência dessa prática, nasceu, em 2016/2017, a UniÁguas, concebida a partir do conceito de “universidade corporativa”. A UniÁguas está estruturada em quatro grandes blocos, conforme apresentado na figura abaixo.



Destaque deve ser dado às trilhas de desenvolvimento, subdivididas em três áreas de conhecimento distintas e complementares. Essas áreas encontram-se resumidas no quadro abaixo.

Trilha	Objetivos
 TÉCNICO	Nivelamento do conhecimento operacional e o desenvolvimento de profissionais generalistas, contribuindo para a qualidade na entrega dos serviços em todas as Concessionárias do GAB. Composta por quatro módulos (I – Introdutório; II – Água; III – Esgoto; IV – Complementar), possui uma carga horária total de 64 horas.
Trilha Comportamental	Aquisição de competências vinculadas às estratégias do Grupo Águas do Brasil, estimulando uma mudança de comportamento. Composta por três módulos (Excelência no Atendimento; Redação Empresarial; Excel), possui uma carga horária de 68 horas.
Trilha de Segurança do Trabalho	Programa de aprendizagem contínua com o objetivo de nivelar o conhecimento na área de segurança do trabalho, abordando os temas: utilização de EPI's e EPC's; direção defensiva; primeiros socorros; combate a incêndio; segurança em máquinas e equipamentos.

Da mesma forma, o desenvolvimento de líderes é um tema muito importante para o crescimento sustentável do GAB e suas Concessionárias. Está estruturado em quatro iniciativas, conforme resumido no quadro apresentado a seguir.

Programas	Objetivos
 Escola de LÍDERES	Destinado a todos os profissionais do Grupo Águas do Brasil que exercem o nível de supervisão e colaboradores com potencial para a função.
 Programa de Gestão e Liderança	Destinado aos coordenadores, visa a aprimorar os conceitos sobre gestão de pessoas baseado na metodologia de estudos de casos e aplicação de ferramentas.
Programa de Desenvolvimento Gerencial	Destinado aos gerentes, com o objetivo de aprimorar os conceitos sobre gestão de pessoas a partir de conteúdos teóricos e vivenciais
Programa de Desenvolvimento de Executivos	Destinado aos superintendentes e diretores do Grupo Águas do Brasil para formação estratégica dos executivos no contexto empresarial

Especificamente em relação a ações de CAPAM para capacitação e desenvolvimento de pessoas, merece destaque a iniciativa denominada “Liderança Educadora”. Com a participação de todos os líderes da Concessionária, desde 2016

a prática funciona como uma ferramenta de capacitação das lideranças locais. São encontros normalmente realizados mensalmente, com quatro horas de duração, nos quais são abordados e discutidos temas voltados à gestão empresarial, abrangendo desde ferramentas de aplicação prática, até questões comportamentais e solução de conflitos. Desde seu início, o programa tem contribuído efetivamente para o desenvolvimento das competências voltadas ao tema da liderança. Em 2017 foram realizados dez encontros do “Liderança Educadora”.

6.d. Identificação dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas

Desde o início de suas operações, em 2015, CAPAM desenvolve programas voltados à Segurança e à Saúde Ocupacional (SSO) de seus colaboradores e dos terceiros que trabalham prestando serviços em suas instalações, visando sempre ao total atendimento às Normas Regulamentadoras (NR) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) aplicáveis ao seu segmento de atuação. Para tanto dispõe de um Técnico de Segurança do Trabalho, de modo a atender o dimensionamento exigido pela NR-4. Em CAPAM são utilizados os seguintes programas, em atendimento às NR's do MTE: PPRA, PCMSO, PCA, PPR, LTCAT, laudo ergonômico. A elaboração e atualização do PPRA é atribuição da área de Segurança do Trabalho de CAPAM, dentro da área de QSSMAS local. Já os demais itens são elaborados pelo médico e por engenheiros do trabalho da Superintendência de QSSMAS do GAB. São realizados “Diálogos Informativos Águas” (DIA's), promovidos pela área de Segurança do Trabalho de CAPAM junto às equipes da empresa, visando a informar os principais riscos aos seus colaboradores, com o intuito de prevenir acidentes de trabalho.

A partir de 2016, com a criação da Superintendência de QSSMAS do Grupo Águas do Brasil, CAPAM e todas as demais Concessionárias do Grupo passaram a contar com a criação de padrões/procedimentos voltados à gestão de SSO, elaborados pela Coordenação de Segurança do Trabalho, com destaque para a implementação de formulários padronizados para Permissão de Trabalho (PT) para trabalhos com escavação, com eletricidade, em altura e em espaços confinados. É importante destacar que a centralização da gestão do tema na respectiva Coordenação corporativa, ligada à Superintendência de QSSMAS, fez chegar os requisitos de SSO do GAB aos terceiros que trabalham nas instalações do Grupo e de suas Concessionárias, com a inserção desses requisitos nos termos de referência adotados nas consultas para apresentação de propostas para execução de serviços, assegurando que as empresas terceiras também atendam, desde a fase de preparação e apresentação de suas propostas, às exigências do Grupo ligadas a QSSMAS.

6.e. Avaliação e desenvolvimento do bem-estar e da satisfação das pessoas

Desde o início de suas atividades, em 2015, as lideranças de CAPAM sempre se preocuparam em avaliar a satisfação de seus colaboradores com relação a seu cotidiano na empresa, buscando melhorar seus níveis de satisfação.

Após a reestruturação do Comitê de RH do GAB, em 2017, foi realizada uma rodada de pesquisa de clima, por meio de uma plataforma *online*, na qual atingiu-se aproximadamente 73% de aderência de participantes, mesmo não sendo obrigatória a participação dos colaboradores. Os resultados de CAPAM apontaram para uma favorabilidade de 93,44%. Com base nesses resultados, planos de ação vêm sendo estruturados e implementados, de modo a atender a demandas apontadas naquele instrumento de avaliação.

Além das rodadas de pesquisa de satisfação/clima, o Grupo e CAPAM desenvolvem diversas ações voltadas ao bem-estar de seus colaboradores. O quadro apresentado a seguir resume algumas dessas ações.

Ação/Programa	Objetivos
Mamãe e Criança	Em parceria com a Amil, tem como objetivo humanizar e atuar de forma mais próxima durante a gravidez, do pré ao pós-parto, acompanhando a mãe desde o início da gestação, até seu filho completar 12 anos, oferecendo todo o atendimento e as informações necessárias.
Apoio Pass	Em parceria com a empresa Sodexo, é um serviço disponibilizado com o foco na melhoria da qualidade de vida, por meio da orientação de profissionais especializados das mais diversas áreas: psicológica, jurídica, financeira e social, estendidos aos dependentes dos colaboradores.
RH com Você	Desenvolvido pelo GAB, é um canal de comunicação para atendimento aos colaboradores que possuem acesso restrito ao RH, como, por exemplo, equipes operacionais que trabalham a distâncias grandes em relação à sede de CAPAM.

Complementarmente, são realizados eventos específicos em CAPAM, voltados ao bem-estar e à qualidade de vida, tais como: visita dos filhos dos colaboradores (programa “Conheça sua Obra”); realização de palestras e apresentação de vídeos na semana de aniversário do início da Concessionária; realização de vídeo sobre segurança do trabalho, com a participação dos filhos dos colaboradores.

PROCESSOS



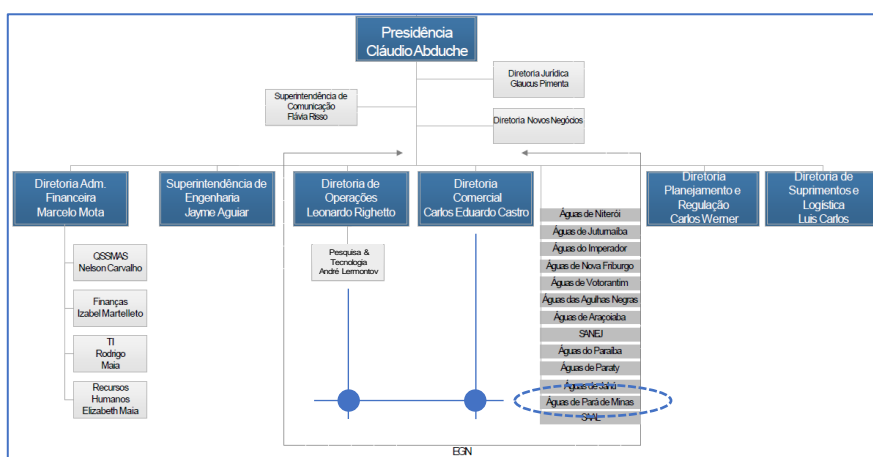
7.a. Controle dos processos da cadeia de valor

Desde 2015, quando do início de sua operação, todos os processos da cadeia de valor de CAPAM têm sua origem na definição de seus objetivos estratégicos. Em última análise, os processos são os meios pelos quais os objetivos são atingidos, pois detalham as atividades e tarefas necessárias para que cada área ou função de CAPAM alcance os objetivos que lhe foram definidos. Os requisitos a atender e os indicadores de desempenho que monitoram os processos se encontram relacionados na planilha “Estabelecimento de Objetivos, Indicadores e Metas” (vide item 2.d deste Relatório da Gestão), assegurando unicidade na determinação dos padrões de desempenho a serem perseguidos por todos os processos da Concessionária. Com isso, a determinação dos requisitos dos produtos e dos processos da cadeia de valor são permanentemente alinhados com as necessidades e expectativas dos clientes.

Desde 2016, com o desenho da atual relação matricial entre o Grupo Águas do Brasil e suas Concessionárias, os processos de CAPAM vêm passando por mais um momento de aprimoramento, a partir da incorporação de padrões de trabalho definidos corporativamente.

A relação matricial entre GAB e CAPAM

Em 2016 foi concebido e implementado o conceito matricial na relação entre o GAB e suas Concessionárias. Essa relação é facilmente compreendida a partir da definição da Estrutura de Gestão do Negócio (EGN), representada na figura ao lado por meio do organograma do Grupo. A EGN, com a participação das Diretorias Comercial e de Operações, leva às Concessionárias (CAPAM em destaque na figura) os padrões de procedimentos, manuais e instruções de trabalho que dão o rumo para a atuação da “ponta” nos níveis tático e operacional, assegurando a uniformização das atividades nas empresas do Grupo.



Além dos padrões ligados ao dia a dia das Concessionárias, as inovações e necessidades de incorporação de novas tecnologias são asseguradas pela participação da Superintendência de Pesquisa e Tecnologia, subordinada hierarquicamente à Diretoria de Operações.

O controle dos principais indicadores de desempenho dos processos assegura sua adequada gestão, com o objetivo de atender àquilo que é demandado por clientes e demais partes interessadas. Os indicadores são analisados a cada reunião mensal de análise de dados.

Nos casos em que um maior detalhamento de padrões de trabalho se faz necessário ao controle de seus processos, CAPAM elabora, aprova e distribui cópias controladas de procedimentos operacionais padrão (POP's) e manuais. Com essa padronização, os gestores monitoram o dia a dia de seus processos, acompanhando indicadores de desempenho e a execução das atividades. No caso de ocorrência de desvios em relação aos padrões estabelecidos, são investigadas suas causas e adotadas, sempre que possível, ações de mitigação do problema e/ou bloqueio dessas causas e determinando ações que evitem a ocorrência ou a reincidência do problema (ações corretivas).

7.b. Análise e melhoria dos produtos e dos processos da cadeia de valor

Desde 2015 todos os processos de CAPAM são monitorados por seus respectivos indicadores de desempenho. Além dos indicadores de desempenho, os processos e os requisitos legais são constantemente avaliados por auditorias corporativas de QSSMAS realizadas pelo menos uma vez ao ano. Desvios detectados nas auditorias geram ações corretivas; observações levam à revisão das planilhas de gestão de riscos. Com isso, CAPAM assegura que todas as melhorias identificadas em seus processos sejam tratadas dentro de uma abordagem adequada, na qual mudanças são incorporadas de modo a aumentar o valor percebido pelos clientes da empresa e pelas demais partes interessadas com relação a seus produtos e serviços.

Do ponto de vista externo, melhores práticas são identificadas tanto em outras Concessionárias do GAB, quanto na participação em eventos onde práticas da área de saneamento são debatidas. Complementarmente, CAPAM realiza visitas técnicas a fornecedores de equipamentos e a empresas de saneamento básico que estejam em estágios mais avançados em relação à gestão. No que se refere ao aproveitamento de experiências e eventos internos do Grupo, destacam-se os “Momentos de Tecnologia”, rodadas de debates temáticos conduzidos pela Superintendência de Pesquisa e Tecnologia (vide menção no item 1.c deste Relatório da Gestão). Nestes eventos inovações são discutidas e analisadas do ponto de vista de sua aplicabilidade nas empresas do GAB (CAPAM inclusive), a partir de estudos de

casos e apresentações técnicas realizadas por empresas fabricantes de equipamentos (nacionais e de fora do país), bem como por professores e pesquisadores de universidades do estado do Rio de Janeiro (UFRJ, UFF, entre outras), que atuam em linhas de pesquisa em saneamento básico.

Especificamente com relação a CAPAM, o quadro apresentado a seguir identifica os principais eventos e visitas dos quais seus colaboradores tenham participado nos últimos anos, em busca de potenciais melhorias para seus processos.

Ano	Empresa visitada	Localidade	Principal tema abordado na visita
2016	Higra	São Leopoldo (RS)	Visita ao Centro de Qualificação da empresa, fabricante de soluções de captação de água e em saneamento básico.
2016	Stemac	Porto Alegre (RS)	Treinamento sobre manutenção de grupo-geradores.
2017	Isoil Lamon Indústria	Belo Horizonte (MG)	Visita técnico-comercial à empresa, fabricante de medidores de vazão eletromagnéticos e ultrassônicos para líquidos.
2015	Eletrobrás	Rio de Janeiro (RJ)	Curso sobre eficiência energética em sistemas de bombeamento.
2017	SAE – Serviço de Água e Esgoto	Itabirito (MG)	Visita técnica para verificação da qualidade e eficiência do sistema de <i>Wetlands</i> construídos (vide descrição a seguir).
2017	Flex	Itabirito (MG)	Visita técnica para conhecimento da tecnologia de automação via sinal de rádio.
2017	Weg (curso ministrado no GAB)	Niterói (RJ)	Treinamento sobre manutenção sobre motores e inversores da Weg.
2017	Concessionárias Águas do Imperador e de Niterói (GAB)	Petrópolis (RJ) Niterói (RJ)	Visita de benchmarking interno sobre a utilização da solução de pré-tratamento (P-Trat) em ETE's.
2017	Concessionária Águas do Paraíba (GAB)	Campos dos Goytacazes (RJ)	Visita de benchmarking interno sobre automação de sistemas e utilização de sistema solar nas unidades de telemetria.
2016	Concessionária Águas de Niterói (GAB)	Niterói (RJ)	Visita de benchmarking interno sobre automação de sistemas.
2017	GAB	Niterói (RJ)	Treinamento no programa Engeman (sistema de gestão da manutenção de equipamentos).

Sistema Wetland

A visita realizada no SAE de Itabirito (MG) apoiou CAPAM na análise da viabilidade de implementação de um sistema *wetland*. Em função da manutenção da qualidade operacional e buscando melhorias contínuas no processo de desidratação de lodo, o sistema de geobags originalmente implantado na ETE será substituído por uma unidade de gerenciamento de lodo (UGL) do tipo *Wetland*. A tecnologia vem sendo estudada e visada pela Concessionária desde meados de 2017 e atualmente se encontra em fase de projeto executivo, com início da operação prevista para 2019. Atualmente, o lodo gerado ao longo do processo de tratamento dos efluentes é desidratado, armazenado e disposto em aterro sanitário credenciado. Essa prática, embora adequada, impossibilita uma utilização mais nobre de um rico material orgânico e energético, além de gerar impactos no aterramento dos resíduos e, principalmente, na geração e tratamento do lixiviado.

O sistema *Wetland* de CAPAM está sendo projetado para receber o lodo proveniente dos reatores UASB e decantadores secundários. O mecanismo de funcionamento do sistema consiste na retenção de sólidos do lodo, permitindo seu desaguamento e estabilização e produzindo uma "torta". A estabilização dos lodos de esgoto visa à redução do risco de putrefação da matéria orgânica presente no lodo, além da diminuição da concentração de patógenos e redução no potencial de geração de odores ofensivos. O desaguamento (ou desidratação) acarreta na redução de volume do lodo e dos custos de transporte e disposição final. Além disso, as condições de manejo do lodo são melhoradas uma vez que o lodo desaguado é mais facilmente processado e transportado. Quando tratado e processado, o lodo recebe o nome de biossólidos e adquire características que permitem sua utilização agrícola de maneira racional e ambientalmente segura. Como alternativas sustentáveis para destinação final destes materiais, temos o reaproveitamento industrial, incineração, valoração energética e a reciclagem na agricultura, uma alternativa promissora que pode trazer soluções e benefícios ambientais. A UGL *Wetland* terá ciclo de manutenção com horizonte de 15 anos, tempo suficiente para compostar e valorar o resíduo, garantindo um teor de sólidos de 30 a 40%; após a raspagem do leito é feito o replantio da vegetação e a UGL volta a operar. Outras vantagens do sistema são:

- Requisitos energéticos praticamente nulos
- Independência de produtos químicos
- Atendem com segurança à legislação
- Construção, operação e manutenção simples
- Custos reduzidos de operação
- Ausência de odores, vibração, ruído e vetores
- Beleza estética e harmonia paisagística

A figura ao lado é uma representação artística de como deverá ser o aspecto da UGL depois de sua construção.



7.c. Seleção de fornecedores

A partir de 2015, com o início da relação matricial entre GAB e as Concessionárias, todo o processo de seleção de fornecedores de produtos e prestadores de serviços críticos passou a ser realizado pela Diretoria de Suprimentos e Logística do Grupo, com a participação de CAPAM focada na solicitação de documentos comprobatórios aos prestadores locais/regionais (certidões negativas de débito, situação cadastral no Ministério da Fazenda (CNPJ ativo), entre outros), além de licenças e outros documentos de cunho técnico que possam ser necessários, dependendo de cada caso. Com a centralização foi possível aproveitar diversos benefícios, tais como: padronização de materiais e insumos críticos para a operação de todas as Concessionárias; redução de custos, em função do maior poder de negociação oriundo do grande volume consolidado de compras para todas as Concessionárias; e possibilidade de avaliar mais efetivamente o desempenho dos fornecedores. Da mesma forma que ocorre com outros programas e iniciativas corporativas, a centralização das ações referentes aos fornecedores de produtos e prestadores de serviços críticos contribui para a redução dos riscos do negócio, no que diz respeito ao relacionamento do GAB com tais parceiros. O modelo adotado possibilita a realização de grandes volumes de transações comerciais, trazendo maior poder de negociação e economia de escala para o Grupo, além de garantir que somente sejam homologadas empresas que não apresentem problemas fiscais, ambientais, tributários e trabalhistas, que poderiam levar as Concessionárias e o GAB a uma indesejável condição de corresponsabilidade. Todo o processo é realizado de forma padronizada por meio do uso dos sistemas Orquestra e Protheus (que conta com cerca de três mil parceiros ativos, entre fornecedores de produtos e prestadores de serviço). Adicionalmente, o cadastro de todos os itens de compra é mantido no sistema Klassmatt, que assegura uniformidade de informações e confiabilidade no momento de adquirir um material, insumo ou produto. Por sua vez, a contratação de serviços críticos sempre se dá mediante a emissão e o envio de um “termo de referência” aos candidatos a prestadores de serviço, garantindo a equalização das futuras propostas. Outro ponto que merece destaque é a integração de todo o processo com a Superintendência de Engenharia, em casos de aquisição de grandes equipamentos realizada em sintonia. Os principais indicadores para monitoramento do desempenho dos fornecedores críticos são: qualidade/não qualidade (número de solicitações de ação corretiva emitida para o fornecedor) e cumprimento de prazo. Para os prestadores de serviços críticos os principais indicadores também estão focados no binômio qualidade – prazo.

7.d. Manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro

Desde 2015 o atual formato de elaboração do orçamento, adotado pelo GAB e suas Concessionárias, encontra-se em vigor. Nesse formato, também matricial (como as demais instâncias de relacionamento entre Grupo e Concessionárias), a Diretoria de Planejamento e Regulação é a responsável pela definição das diretrizes/premissas (em conjunto com o Comitê de Orçamento e o Conselho de Administração) para elaboração do orçamento, levando em consideração as condições político-sociais e econômicas previstas para o ano, assim como previsões de possíveis ações que possam afetar significativamente o desempenho da empresa no ano objeto do orçamento, passando por previsões de aumento no volume de faturamento e de redução de custos fixos. Após sua definição e consolidação, as premissas são encaminhadas às Concessionárias, para que estas iniciem o processo de orçamento, o que ocorre na virada do terceiro para o quarto trimestre de cada ano, com vistas ao exercício do ano seguinte. As principais premissas e diretrizes orçamentárias dizem respeito ao CAPEX (investimentos em bens de capital: obras, equipamentos, sistemas) e ao OPEX (despesas operacionais, ligadas ao custeio) de cada empresa do Grupo e ao crescimento de receita. Todos os passos do processo de orçamentação são realizados no sistema denominado Infinity, ferramenta corporativa para a elaboração e o acompanhamento do orçamento. A Diretoria de Planejamento e Regulação consolida o orçamento para todas as empresas do Grupo, que segue para aprovação pelo Conselho de Administração do GAB. Em 2017 mais um passo foi dado no sentido de aprimorar a sistemática, com a criação do Comitê de Orçamento, responsável pela análise e revisão do orçamento consolidado do Grupo, antes de seu envio para aprovação por parte do Conselho. Aprovado o orçamento, a execução passa a ser realizada por CAPAM e acompanhada pela Coordenação de Planejamento e Controle Orçamentário, a mesma área da Diretoria de Planejamento e Regulação que interage com as empresas do GAB nas etapas de elaboração (envio das premissas, acompanhamento da elaboração/consolidação). A fase de execução consiste na realização dos desembolsos de investimentos e custeio e receita, sendo realizada sob o acompanhamento da Coordenação de Gestão do Fluxo e Seguros, ligada diretamente à Superintendência de Finanças, parte da Diretoria Administrativo-Financeira do GAB. Durante a execução do orçamento estão previstos *forecasts* trimestrais, quando são identificados eventuais ajustes no orçamento aprovado. Em CAPAM a execução e o acompanhamento do orçamento aprovado pelo Conselho é atribuição dos gestores das diversas áreas da empresa, com o apoio direto da Coordenação Administrativo-Financeira local, que desenvolveu uma planilha que consolida e facilita o acompanhamento da execução e do fluxo de caixa da Concessionária. A partir dessa ferramenta desenvolvida localmente, os gestores de CAPAM, respeitando as devidas restrições de acesso a informações setoriais, monitoram diariamente o fluxo de caixa da Concessionária, com foco financeiro. Com isso o GAB assegura que a elaboração e o controle do orçamento, bem como a manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro de suas Concessionárias (CAPAM inclusive), estejam alinhados com as estratégias estabelecidas por sua Diretoria. Os principais indicadores econômico-financeiros acompanhados por CAPAM são: faturamento e arrecadação mensais, EBITDA, custo operacional total e margem líquida.

RESULTADOS




8 RESULTADOS


Os resultados de CAPAM para os anos de 2016 e 2017 são apresentados nesta e nas próximas páginas deste Relatório da Gestão. Ao lado foi inserida uma legenda dos códigos utilizados nos quadros de resultados.


Legenda:


T – Tendência do indicador em relação aos dois períodos apresentados.


N – Nível atual frente ao referencial de comparação.

 – Indicador com tendência favorável ou nível igual ou superior ao referencial de comparação.

 – Indicador com tendência desfavorável ou nível inferior ao referencial de comparação.

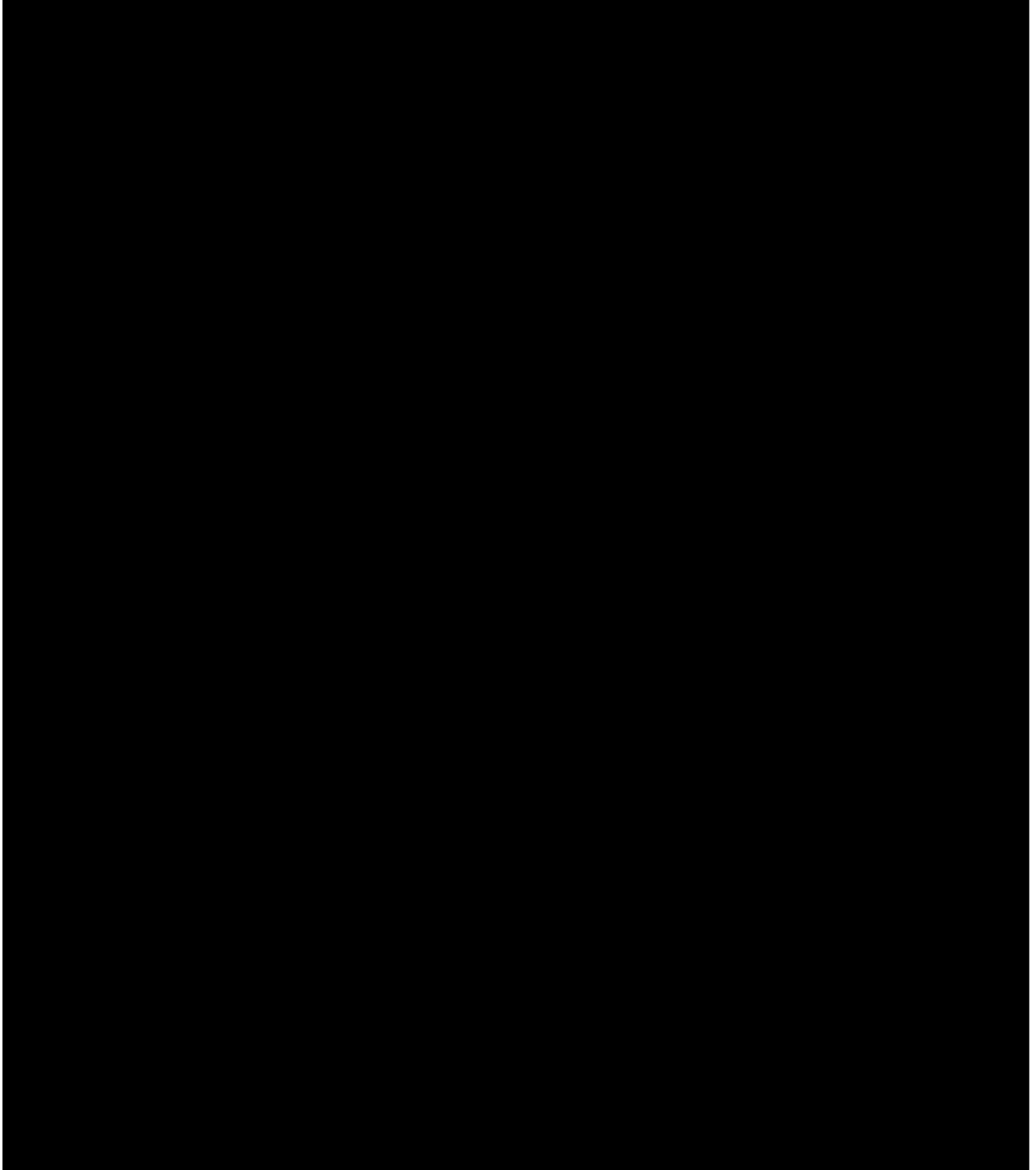
 – Indicador sem comparação

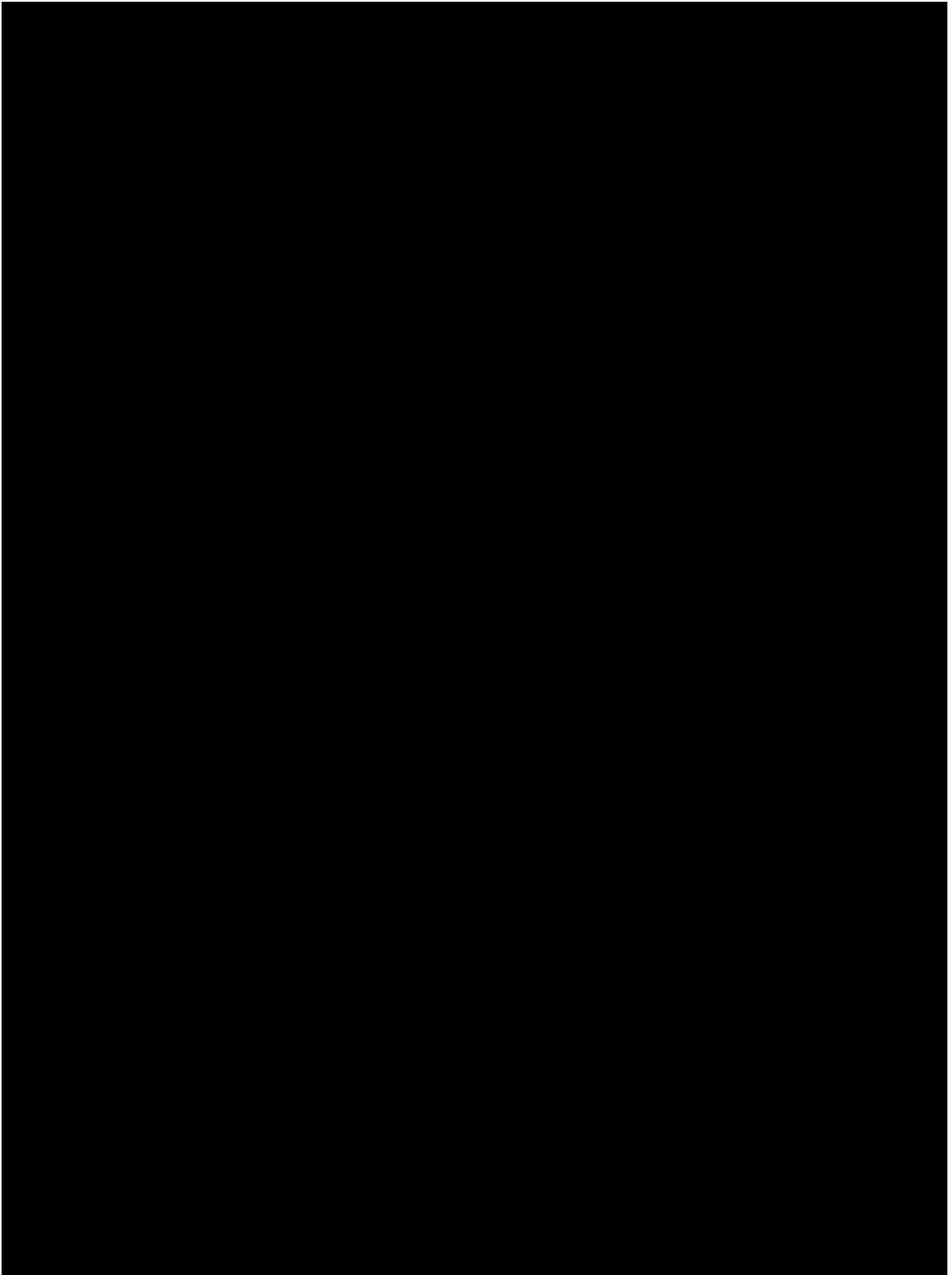
 – Sentido no qual quanto mais alto o valor obtido, melhor é o resultado.

 – Sentido no qual quanto mais baixo o valor obtido, melhor é o resultado.

PNQS – Comparação com empresas premiadas pelo PNQS nos anos anteriores.

8.a. Resultados relativos à gestão econômico-financeira








GLOSSÁRIO DE TERMOS E SIGLAS

Termo ou sigla	Significado
ABCON	Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto.
ABIMAQ	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos.
ABINEE	Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica.
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADSL	<i>Asymmetric Digital Subscriber Line.</i>
ANA	Agência Nacional de Águas.
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ARSAP	Agência Reguladora dos Serviços públicos de Abastecimento de água Potável e Esgotamento Sanitário do Município de Pará de Minas
BSC	<i>Balanced Scorecard.</i>
CAPAM	Concessionária Águas de Pará de Minas (Águas de Pará de Minas S.A.)
CAPEX	<i>Capital Expenditure</i> (refere-se a despesas ou investimentos em bens de capital).
CBH	Comitê de Bacia Hidrográfica
CCO	Centro de Controle de Operações.
CCZ	Centro de Controle de Zoonoses, órgão ligado à PMPM.
CEMIG	Empresa que detém a concessão dos serviços públicos de distribuição de energia para o município de Pará de Minas.
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CODEMA	Conselho de Desenvolvimento do Meio Ambiente de Pará de Minas
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
COPAM	Conselho Estadual de Política Ambiental
CRH	Comitê de Recursos Humanos.
DMB	DISTRIBUIDORA MINEIRA DE BOMBAS
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.</i>
EEEB	Estação Elevatória de Esgoto Bruto.
EGN	Estrutura de Gestão do Negócio.
ETA	Estação de tratamento de água
ETE	Estação de tratamento de esgoto
FEAM	Fundação Estadual do Meio Ambiente
GAB	Grupo Águas do Brasil
GFA	Gerenciador de Fila Atendimento
GRMD	Guia de Referência para Medição do Desempenho.
GSC	Gestão de Serviços Comerciais.
GSO	Gestão de Serviços Operacionais.
IEF	Instituto Estadual de Florestas.
ISO	International Organization for Standardization
LTCAT	Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho.
MS	Ministério da Saúde.
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego.
NBR	Normas Brasileiras
NR	Norma Regulamentadora.
OPEX	<i>Operational Expenditure</i> (refere-se às despesas operacionais/de custeio).
OS's	Ordens de Serviços
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.
PE 2022	Planejamento Estratégico 2022
PMO	<i>Project Management Office.</i>
PMPM	Prefeitura Municipal de Pará de Minas.
POP's	Procedimento Operacional Padrão
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.
PROCON	Fundação ligada ao governo do estado de Minas Gerais, responsável pela defesa dos consumidores, com a missão de equilibrar e harmonizar as relações entre consumidores e fornecedores.
QSSMAS	Qualidade, Saúde e Segurança Ocupacional, Meio Ambiente e Sustentabilidade.
RAFA	Reator Anaeróbio de Fluxo Ascendente (em inglês UASB – <i>Up-flow Anaerobic Sludge Blanket</i>).

RALF	Reator Anaeróbio de Manto de Lodo e Fluxo Ascendente.
RH	Recursos Humanos
SAAB	Saneamento Ambiental Águas do Brasil.
SEMAD	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.
SESI	Serviço Social da Indústria.
SINDCON	Sindicato Nacional das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto.
SisÁgua	Sistema de Informação de Vigilância da Qualidade da Água para Consumo Humano, ligada à Secretaria de Estado da Saúde do estado do Rio de Janeiro.
SLA	<i>Service Level Agreement.</i>
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SOGI	Soluções para Gestão Integrada
SSO	Saúde e segurança ocupacional
SUPRAM	Superintendência Regional de Meio Ambiente Alto São Francisco
SWOT	<i>Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats</i> (análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)
TV	Televisor
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais.
URA	Unidade de Resposta Audível.

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO (AUTOAVALIAÇÃO)

		FOLHA DE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO (AUTOAVALIAÇÃO) PNQS 2018 - NÍVEL B					Data: 18/07/2018	
Critério	Percentual					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	
	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante			
1	100	100	100	100	100	13	13	
2	100	100	80	80	80	10	8	
3	100	100	100	100	100	10	10	
4	80	80	80	80	80	6	4,8	
5	80	80	80	80	80	6	4,8	
6	100	100	80	80	80	10	8	
7	80	80	80	80	80	13	10,4	
Resultados - Critérios de 1 a 7 →						68	59	
Critério	Percentual					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	
	Relevância	Evolução	Competitividade	Compromisso	Resultante			
8	100	100	80	80	80	57	45,6	
Total geral da autoavaliação →						125	104,6	

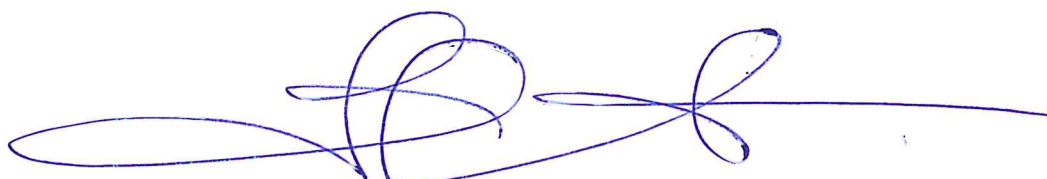
DOCUMENTOS



DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

A Concessionaria Águas de Pará de Minas S/A, por seu responsável principal abaixo assinado, declara, para os fins de direito que são verídicas as informações apresentadas nessa candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas relevantes para avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e a força de trabalho.

Pará de Minas, 08 de junho de 2018.



Thiago Contage

Superintendente

Águas de Pará de Minas S/A

**Banco Itaú - Comprovante de Transferência
de conta corrente para conta corrente**

Identificação no Extrato: SISPAG PAGAMENTO FORNECEDORES

Dados da conta debitada

Nome da empresa: **AGUAS DE PARA DE MINAS S/A**

Agência: **00911**

Conta corrente: **0000002259-8**

Dados da conta creditada

Nome: **ASSOCIACAO BRASILEIRA DE ENG SANITARIA**

Agência: **0310**

Conta Corrente: **16624-4**

Valor: **R\$ 6.750,00**

Informações fornecidas pelo pagador:

Transferência efetuada em 13/07/2018 via Sispag. CTRL 635459959000044.

Autenticação

FEB8DC6B284959CB9DA367B3187B637B8A51D926F6843B8B4ECF55C2A5AE4EA