
Critérios para Planejamento nas Empresas de Saneamento Básico*

PROF. EDUARDO RIOMEY YASSUDA**

* Palestra proferida no Simpósio sobre Gestão Empresarial, realizado em sessão plenária do 8.º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária, Rio de Janeiro, dezembro de 1975.

1 — A INSERÇÃO DO PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO

Tem-se definido o **planejamento** como sendo "a racionalização das ações a fim de que os eventos aconteçam como desejado".

Pressupõe-se, portanto, que exista na empresa um sistema decisório capaz de definir o que é desejado. Isto é, capaz de definir os objetivos e metas do planejamento.

Esse sistema decisório deve ajuizar, continuamente, os estudos destinados a caracterizar o que é necessário, o que é viável e o que é oportuno para a empresa. Tal conceituação, sendo eminentemente dinâmica e multilateral, depende por sua vez de um fluxo permanente de informações técnicas, econômicas, sociais e políticas, provenientes de fontes internas e externas.

Uma organização eficaz de planejamento, coordenada por uma assessoria da presidência e/ou por uma diretoria específica, deve ser capaz de assegurar, ao sistema decisório, um dos mecanismos mais confiáveis de informação gerencial. Para esse fim, deve ser dotada de equipe que tenha sensibilidade e presteza para levantar continuamente os dados de acompanhamento dos eventos que interessam à gestão da empresa, bem como suficiente experiência, visão e iniciativa para avaliar as ações em marcha e propor os ajustamentos que se tornem necessários ou as novas diretrizes mais convenientes.

Em geral, melhores resultados de planeja-

mento podem ser obtidos recorrendo-se à tecnologia gerencial conhecida como "Administração por Projetos", pela qual se procura obter a participação efetiva de todos os setores executivos da empresa, os quais atuam nesses estudos sob a forma de consultoria.

Na prática corrente, entretanto, nem sempre se tem presenciado a uma razoável inserção desse planejamento integrado na administração.

Ocorrem, em conseqüência, distorções gerenciais que vão desde o estilo "desertor" até ao extremo oposto, no estilo "autocrático" de planejamento.

No estilo "desertor", há casos em que o planejamento se omite, face à prepotência de certos setores que fazem emergir apenas certos problemas de interesse imediato, como p. ex. o financeiro ou o de construção. Em outros casos, mais lamentáveis, não há esse desenvolvimento desequilibrado por liderança de um dado setor executivo, mas sim um marasmo geral, em sintonia com a desorientação resultante da inoperância dos mecanismos de planejamento.

No estilo "autocrático", os objetivos e metas são ditados por decisões unilaterais, muitas vezes sob a inspiração de grupos fechados, que involuntariamente se apegam a certos preconceitos empíricos ou se submetem incondicionalmente às conclusões indicadas por modelos matemáticos e outros artifícios simplificadores da realidade.

Em síntese, podemos destacar os pontos seguintes:

a) O planejamento é tarefa de cada setor da empresa, em todos os seus escalões.

** Professor da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e Diretor de Planejamento da SABESP — Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo.

b) Os objetivos e metas das unidades de cada setor devem ser subordinados aos objetivos e metas globais da empresa.

c) O planejamento global da empresa deve resultar de uma interação entre os vários setores responsáveis pelas atividades fins e de apoio.

d) A qualidade do planejamento está diretamente ligada à clarividência e firmeza do sistema decisório, o qual por sua vez depende da confiabilidade e presteza das informações reunidas nos relatórios contendo diagnóstico, previsão e alternativas de solução.

e) Os resultados práticos do planejamento dependem fundamentalmente do embasamento estratégico e das habilidades táticas com que os objetivos da empresa são definidos, quantificados e utilizados como elementos de orientação, motivação e avaliação.

2 — OBJETIVOS BÁSICOS DA GESTÃO EMPRESARIAL

A sabedoria popular brasileira costuma valorizar a **eficácia**, dizendo que "futebol é bola na rede".

Onde estariam os "goals" para os quais deveríamos planejar as ações das equipes de saneamento básico?

Utilizando o mesmo sentido de objetividade, podemos sugerir, como critério geral, que o resultado da gestão das companhias de saneamento básico deva ser medido fundamentalmente pelas realizações seguintes:

a) Mercado, em termos de água e esgotos, atendido em condições técnico-administrativas satisfatórias.

b) Empresa em condições econômico-financeiras satisfatórias.

Na atual fase de consolidação das atividades de saneamento básico **em forma empresarial**, conforme diretriz adotada pelo Governo Federal e pelos Estados, parece-nos oportuno fazer uma tentativa de caracterizar os principais critérios pelos quais devem ser orientadas as ações dos técnicos e administradores, tendo em vista a consecução final dos dois citados eventos empresariais: Mercado e Empresa em condições satisfatórias.

As empresas de saneamento básico, mediante contrato de concessão previsto no Art. 167 da Constituição Federal, propõem-se a oferecer os dois produtos seguintes:

a) Fornecimento público de água, mediante instalações industriais de captação, transporte e beneficiamento da água bruta, seguida da atividade comercial de armazenamento, distribuição e cobrança da água potável.

b) Prestação de serviço público de esgo-

tos, mediante atividades de coleta, transporte e disposição final de águas residuárias.

3 — ATENDIMENTO DO MERCADO EM CONDIÇÕES TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS SATISFATÓRIAS

3.1. Qualidade do Produto

As condições satisfatórias podem ser definidas da forma seguinte:

a) Água: qualidade obedecendo aos chamados Padrões de Potabilidade, os quais se baseiam na medição e controle de parâmetros físicos, químicos, bacteriológicos e radioativos.

b) Serviços de esgotos:
— afastamento dos despejos de acordo com as Normas Técnicas para Esgotos, as quais estipulam velocidade mínima de escoamento, lâmina líquida máxima e outras condições;
— disposição final conforme as exigências legais e técnico-administrativas estabelecidas para a preservação ambiental e o controle da poluição hídrica.

3.2. Capacidade de Atender ao Mercado

As empresas deverão oferecer pelo menos o seguinte:

a) Atendimento de uma razoável porcentagem mínima da população (p. ex., segundo o PLANASA, 80% da população urbana de 80% dos municípios brasileiros, até 1980, com água).

b) Quotas "per capita" satisfatórias, de abastecimento e de esgotamento, e respectivos coeficientes de demandas máxima a mínima.

3.3. Confiabilidade e Produtividade dos Sistemas de Água e Esgotos

As obras e serviços deverão apresentar:

a) Funcionamento seguro e eficiente das instalações próprias e das instalações externas:
— estruturas, tubulações, equipamentos de bombeamento, tratamento e outras;
— fornecimento de energia, reagentes químicos, comunicações e outros.

b) Eficiência do pessoal:
— organização administrativa;
— métodos de trabalho;
— equipamentos e demais recursos materiais para o trabalho;
— treinamento;
— condições pessoais para o trabalho: saúde, salários, motivação, situação de família e outras.

4 — CONDIÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS SATISFATÓRIAS

Além dos critérios usualmente adotados para caracterizar a situação econômico-financeira, parece-nos oportuno destacar aqui os seguintes resultados a serem planejados nas empresas de saneamento básico:

a) Nível e ritmo de crescimento dos investimentos (endividamento) e das despesas de operação e manutenção: mantidos sob controle, de forma compatível com o volume e a evolução do mercado, através de medidas adequadamente planejadas para:

— programação criteriosa de etapas prioritárias;

— aperfeiçoamento tecnológico e padronização;

— eliminação de gastos supérfluos ou ostentatórios;

— utilização eficiente de firmas de consultoria, de construção e de suprimento de materiais e equipamentos, inclusive mediante controle de qualidade e exigência de pontualidade no cumprimento de prazos de serviços obras e fornecimentos e nos correspondentes pagamentos;

— aperfeiçoamento e utilização eficiente dos recursos humanos da empresa.

b) Tarifas médias suficientemente elevadas para permitir a correta remuneração dos investimentos e o pagamento dos custos de operação.

c) Tarifas médias criteriosamente controladas para atender aos objetivos governamentais de conter o aumento do custo de vida e o aumento do custo de produção (água e esgotos para fins industriais e outras atividades econômicas).

d) Estrutura tarifária convenientemente escalonada de forma a viabilizar o atendimento das classes sociais de baixo poder aquisitivo.

e) Imobilizações e despesas financeiras suficientemente baixas, para possibilitarem a formação de recursos próprios e o pagamento de dividendos, dentro de taxas de retorno razoáveis.

5 — REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
1. Yassuda, Eduardo R.: **Gestão Empresarial de Sistemas de Saneamento Básico e de Outros Serviços de Utilidade Pública**. Revista DAE, São Paulo, 98, dez. 1974.
 2. Construtora Norberto Odebrecht S/A.: **A Administração por Projeto nas Obras de Tecnologia Especial**. Trab. apres. no II ENCO — Encontro Nacional da Construção. Rio de Janeiro. Dezembro, 1974.
 3. Yassuda, Eduardo R.: **Tarifas — Instrumento para Gestão Empresarial**. Revista DAE, São Paulo, 100, Jul. 1975.
-