

GESTÃO DA QUALIDADE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE SANEAMENTO BÁSICO

1 INTRODUÇÃO

O atendimento dos serviços de saneamento básico no Brasil está, em sua grande maioria, centrado em empresas estatais que buscam atender umas das mais importantes responsabilidades da Administração Pública: o dever e obrigação de realizar e efetivar as ações que visem o atendimento das atividades primárias para a sobrevivência do povo brasileiro. Assim, a distribuição de água tratada e a coleta e tratamento dos esgotos sanitários, se não estão entre as atividades mais importantes, certamente são essenciais para a organização da vida em comunidades.

Informações do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) de 2018 mostram que juntas, as 26 empresas em operação no Brasil, são responsáveis por levar água tratada a mais de 121 milhões de brasileiros e em relação à coleta de esgoto alcançam cerca de 70 milhões de pessoas. Esses dados são apresentados no Quadro 1 o qual também apresentam dados da população de 2018 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e os percentuais da população atendida para água e esgoto, respectivamente AT e ET, com base na população total da região.

Os dados mencionados no Quadro 1 demonstram que ainda não foi alcançada a universalização dos serviços de saneamento para toda a população brasileira; no entanto, os números representam avanço significativo para o desenvolvimento socioeconômico da nação, visto que o saneamento exerce grande impacto na melhoria da saúde pública, aliado ao incremento da infraestrutura.

Quadro 1 – Dados de atendimento de água tratada e coleta de esgoto por estado

Região	Água		Esgoto		Total População
	População Atendida	AT	População Atendida	ET	
Norte	4.848.424	26,67%	1.122.848	6,18%	18.182.253
Nordeste	34.778.265	61,27%	12.053.426	21,24%	56.760.780
Centro-Oeste	9.771.660	60,75%	6171485	38,37%	16.085.885
Sudeste	52.960.537	60,38%	40.489.428	46,16%	87.711.946
Sul	18.946.754	63,68%	9.238.517	31,05%	29.754.036
Totais	121.305.640	58,18%	69.075.704	33,13%	208.494.900

Fonte: Informações do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Neste contexto, a gestão de negócios destas empresas estatais deve estar associada a qualidade na prestação dos serviços com uma administração eficiente dos custos, uma vez que os recursos são sempre escassos. A qualidade é tema de extrema importância nesse mercado, tanto na prestação dos serviços, como no produto final distribuído – água potável.

A preocupação da qualidade do produto final é recorrente e caminha junto com a evolução produtiva, porém torna-se mais evidente com o início da industrialização, caracterizando como uma vantagem competitiva significativa. Michael Porter, no seu clássico livro *Competitive Strategy*, indica que para formular e executar estratégias bem-sucedidas as empresas tiveram que compreender a natureza dos mercados em que competem.

Essa compreensão do mercado foi a grande alavanca para a melhoria na gestão das empresas estatais de saneamento, aliada a necessidade de sobrevivência (devido a entrada no setor de empresas de cunho privado) e a cobrança cada vez maior da sociedade brasileira por uma maior eficiência dos serviços públicos.

Verifica-se, com base no cenário exposto, a crescente preocupação por parte das estatais para melhorar a qualidade dos serviços prestados, incluindo também o produto final. Assim, é corrente notar que estas empresas ao elaborar seus respectivos planejamentos estratégicos, façam um destaque para o processo de qualidade na prestação dos serviços.

1.1 Problema de pesquisa e objetivo

A questão a ser debatida no decorrer do trabalho é o de identificar se para as empresas estatais de saneamento, o processo de qualidade é visto como uma estratégia empresarial (competitividade do negócio) ou uma estratégia de operação (melhoria continuada do processo produtivo e operacional), com objetivo de gerar vantagem competitiva para as mesmas, ou não. Portanto, a questão a ser equacionada é:

Como os gestores das empresas estatais de saneamento em operação no Brasil, consideram o processo de qualidade quando da elaboração dos respectivos planejamentos estratégicos, uma estratégia empresarial ou uma estratégia de operação?

O problema será centrado nos seguintes objetivos específicos:

- 1) Verificar como a gestão da qualidade está inserida na estratégia da empresa; e
- 2) Analisar como e se a gestão da qualidade pode trazer vantagem competitiva para a empresa.

No mais, o presente trabalho científico está estruturado em 5 capítulos. O primeiro, a introdução, expõe o contexto do tema aqui abordado, a justificativa e a descrição dos objetivos principais e secundários a serem alcançados. O segundo, demonstrará as bases teóricas pelas quais as premissas deste trabalho estão fundadas: “Estratégia Empresarial” e “Estratégia de Operações com foco em gestão de qualidade”. O terceiro, descreve a abordagem do método científico eleito e a coleta dos dados. O quarto, analisará os dados encontrados na pesquisa desenvolvida, cruzando os resultados obtidos com a teoria ora em estudo. O quinto e último, trará breve relato quanto às conclusões alcançadas e as sugestões de estudo futuro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia empresarial nas empresas de saneamento básico

Estratégia é a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos, obter vantagens competitivas e retornos acima da média (Hitt et al, 2008). Portanto, a estratégia empresarial é nada mais do que a rota e a organização dos recursos organizacionais para garantir a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Para elaborar uma estratégia empresarial deve-se seguir um roteiro de modo a organizar o pensamento de forma estratégica, orientando a empresa rumo ao futuro. Através do Planejamento estratégico, a organização pode analisar o ambiente externo, identificar crenças e valores para atuação no setor, estabelecer a missão da empresa, sua razão de existir no mercado, o que vai entregar e como será reconhecida em determinado prazo (CARVALHO, 2019).

Apesar de publicado em 1979, a análise empresarial de Michael Porter ainda é uma das ferramentas mais utilizadas para avaliação de um setor visando à elaboração de uma boa estratégia. A análise das Cinco Forças de Porter permite que uma empresa analise o ambiente em que está inserida (pontos fortes e fracos) e avalie sua estratégia competitiva através da análise das regras da concorrência (ameaças e oportunidades) que definem a atratividade de um setor. Em um determinado momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes, assumindo maior influência na determinação dessa lucratividade.

Portanto, a vantagem competitiva é alcançada quando se oferece mais valor ao cliente por um custo equivalente (diferenciação) ou valor equivalente por um custo inferior (baixo custo), sendo a análise da cadeia de valor essencial para determinar onde o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos (SHANK, 1997 apud MOREIRA, 1998, p.71).

Segundo Campbell (2015), um dos princípios básicos da estratégia de negócios é que os setores, extraordinariamente atraentes, são aqueles em que as forças da concorrência são silenciadas, o que geralmente ocorre porque existem poucos concorrentes ou motivos que fazem a demanda crescer mais rápido que a oferta. Esse conceito foi definido por Kim e Mauborgne (2004) como a estratégia do oceano azul, a solução para as empresas crescerem em mercados inexplorados. Neste modelo “oceano azul”, o foco não se concentra em ganhar dos concorrentes, mas em tornar irrelevante a concorrência.

O setor de saneamento (serviços de água e esgoto) se caracteriza não pela irrelevância da concorrência, mas porque ela é inviável. Conforme Madeira (2010), não é eficaz no sentido econômico nem no sentido espacial a existência de duas empresas atuando no setor de água e esgoto numa mesma cidade, o que geraria uma duplicação das redes de abastecimento e esgotamento; além disso, a estrutura do setor não permite a desverticalização.

Os serviços de água e esgoto são de utilidade pública e, por isso,

as tarifas cobradas no fornecimento desses serviços devem ser suficientes para cobrir os custos da empresa, garantir novos investimentos e manutenção adequada, além de assegurar que toda a população seja atendida, inclusive as famílias de baixa renda que, porventura, não tenham condição de pagar o serviço (Madeira, 2010, p.127).

Por isso, nos setores de infraestrutura, a existência de monopólios acaba sendo quase uma regra. Devido aos altos investimentos necessários para iniciar a operação e o tempo elevado para retorno do investimento, a empresa necessita de grandes economias de escala. Essas características fazem com que nesses setores só se tenha a presença de uma única firma, constituindo um monopólio natural (MADEIRA, 2010).

Apesar desse monopólio, os desafios para o setor de saneamento (serviços de água e esgoto) são o de utilizar os recursos naturais de maneira ambientalmente sustentável e economicamente eficiente, garantindo um fornecimento de serviços com qualidade de maneira a melhorar a qualidade de vida da população. Conforme Moreira (1998), a estruturação do setor passa por uma nova forma de gestão, onde a sobrevivência das organizações neste cenário de exigências depende diretamente de sua eficiência organizacional e produtividade. Daí a importância da definição de um planejamento estratégico para as empresas de saneamento.

O mapa estratégico é a representação das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, fornecendo uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia e facilitando a definição e gerenciamento dos objetivos e indicadores (KAPLAN & NORTON, 2004). Os mesmos autores constataram que frequentemente “as organizações não estabelecem ligações entre os indicadores de processo interno e a proposição de valor para os clientes.”

Deve-se ressaltar que cada análise empresarial é única. Conforme Kaplan & Norton (2004), cada organização pensa na sua estratégia de forma diferente, podendo basear-se em:

planos financeiros, produtos e serviços, clientes almejados, sobre o ponto de vista de qualidade e processos, perspectiva de recursos humanos e/ou aprendizado. Independente do ponto de vista adotado, é essencial que exista uma descrição abrangente que permita aos executivos divulgar com facilidade a estratégia entre si e compartilhar com os funcionários permitindo a implementação desses planos.

Muitas são as variáveis a serem ponderadas para determinar o sucesso do planejamento estratégico das empresas. Nas companhias de saneamento básico, por ser monopólio na área de concessão, um dos fatores que influenciam no sucesso é o engajamento dos colaboradores e o quanto estão comprometidos com a qualidade da oferta de valor oferecida a seus clientes, desde o momento do mapeamento das estratégias operacionais até sua execução.

2.2 Estratégia de Operações e Gestão da Qualidade

Toda organização, independente da sua estratégia empresarial, tem dentro de si uma função de operações (que pode ou não ter esse nome), já que gera algum “pacote de valor” para seus clientes internos ou externos. Dessa forma, a gestão de operações deve compatibilizar com eficiência os recursos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros) visando atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custos de clientes conforme os objetivos estratégicos da organização (CÔRREA, 2012).

Apesar de tradicionalmente a gestão de operações ser vista como algo mais operacional, de reação, o conceito mudou muito desde o final dos anos 60 passando a ser denominada como estratégia de operações. Conforme Côrrea (2012, p.18): “o objetivo da estratégia de operações é garantir que a função de gerenciar os processos de produção e entrega do valor ao cliente sejam totalmente alinhados com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados que pretende seguir.”

A gestão da qualidade é um dos tópicos dentro de operações. Porém, a história da qualidade inicia-se bem antes de o homem inventar o dinheiro. Segundo Arruda (1983), as ferramentas passaram a ser produzidas com a necessidade do homem em se obter alimentos e, foram sendo aprimoradas e se tornando diferentes umas das outras, dependendo do material ou da habilidade do artesão. As pessoas passaram a depender, então uma das outras, iniciando, assim um comércio rudimentar baseado na permuta. A valorização da qualidade do material começou então a ser analisada. As pessoas começaram a procurar por melhores artesãos, que por sua vez produziam os melhores materiais.

O aumento do comércio obrigou ao aumento da produção, dando início ao processo industrial mais organizado, no entanto com esse aumento também teve acréscimo dos produtos defeituosos, os quais não tiveram aceitação por parte do cliente final, surgindo neste momento a necessidade de instituição de um controle da qualidade do produto final.

A preocupação com os custos imputados ao produto final, em razão do controle de qualidade, eclodiu com a evolução do processo, surgindo o controle do trabalho por etapas, garantido a qualidade na produção (DEMING, 1990).

Até a década de 60, a gestão da qualidade era baseada na inspeção sobre o produto. Com o aumento na competitividade nos mercados e, conseqüente necessidade de redução dos custos e falhas, a qualidade passou a ser focada no processo e não mais no produto final, necessitando de uma participação maior da força de trabalho encarregada da produção. (CÔRREA, 2012)

Diversas pessoas contribuíram para a evolução do pensamento da qualidade (CÔRREA, 2012; RAMOS, 2019):

- Shewhart, no final dos anos 30, foi o introdutor do controle estatístico de processos para o controle da qualidade, sendo responsável pelo desenvolvimento da ferramenta que mais tarde se tornaria o PDCA (Plan-Do-Check-Action);

- Deming, nos anos 50, foi o responsável pela difusão do método PDCA (Plan-Do-Check-Action) ao levá-la para implementação na reconstrução do Japão pós-guerra. Até hoje o PDCA é uma das ferramentas mais utilizadas para processos de melhoria contínua, ao identificar e reduzir as causas de variações nos processos.
- Juran, também nos anos 50, publica o Manual do Controle da Qualidade (*Quality Control Handbook*) e, junto com Deming, é convidado para atuar na reconstrução da indústria japonesa. Desenvolveu a trilogia Juran composta por Planejamento (considerar a qualidade desejada e projetar meios para alcançá-la), Controle (diagnosticar erros ou acertos no processo) e Aperfeiçoamento (propor patamares de qualidade cada vez mais altos), ou seja, a qualidade deve ser planejada e seus custos devem ser apropriados.
- Feigenbaum, no final dos anos 50, criou o conceito de “Controle Total da Qualidade (TQC)”, onde todos numa organização são responsáveis por tornar o produto/serviço o melhor que ele puder ser. Para isso a qualidade deveria ser assegurada por um sistema de qualidade documentado. Além disso, ele também cria o conceito de “Planta oculta”, demonstrando que custos desnecessários afetavam o resultado final da empresa.
- Ishikawa, entre os anos 50 e 60, iniciou o movimento de “Controle Total de Qualidade para toda a empresa (CWQC)”, semelhante ao TQC de Feigenbaum. Para o envolvimento da força de trabalho com o CWQC, criou os “Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)”. Também constatou que 95% dos problemas básicos poderiam ser resolvidos com as “Sete Ferramentas Básicas”. Deming, Ishikawa e Juran foram os responsáveis pela revolução japonesa da qualidade.
- Shingo, no final dos anos 60, desenvolveu o conceito “Poka Yoke”, ou seja, à prova de erros. O objetivo seria evitar erros de modo que se chegasse numa produção “Zero defeito”.
- Taguchi, nos anos 80, passa a definir a qualidade de um produto através das perdas impostas à sociedade.
- Garvin, nos anos 90, com o seu livro “Gerenciando a Qualidade” dá uma importante contribuição para a visão estratégica ao considerar a qualidade como critério competitivo.

A melhoria na qualidade dos produtos e serviços passou a ser uma questão extremamente necessária para a competitividade das organizações. Para quem produz, qualidade significa maior satisfação do cliente, especialização e alcance de mercado, elevação da competitividade e do lucro. Para quem consome, qualidade é um fator decisivo nas relações de consumo (MARSHALL JR. *et al*, 2007 apud PAES *et al*, 2008).

Garvin defendeu uma mudança na definição da qualidade, ao entender que a qualidade é definida comparativamente com a concorrência e não traduzida por padrões internos. Ele considerou que a qualidade é composta por oito dimensões: Desempenho (características operacionais), Característica (aspectos extras que suplementam o desempenho), Confiabilidade (frequência que o produto/serviço fica fora de operação), Conformidade (atendimento à especificação), Durabilidade (Tempo de vida), Manutenção, Estética (características relativas à aparência e impressão), Qualidade percebida - pelo cliente (QUEIROZ, 1995).

Segundo Côrrea (2012, p.184) a abordagem proposta por Garvin “para o planejamento de qualidade segue 4 passos, dados aproximadamente por: definição da qualidade; comparação com a concorrência; definição das alavancas internas para o melhoramento; plano de ações.”

De acordo com Queiroz (1995, p. 9) as ferramentas propostas por Garvin “servem basicamente para entender a qualidade como forma de maximizar lucros e/ou satisfação dos clientes, minimizando custos”. Com a evolução do conhecimento na área da qualidade, o tema

“qualidade” historicamente abordado mais como Gestão de Operações passa a adentrar também nos limites de Gestão Estratégica.

Isso significa também olhar para a gestão de operações não de forma reativa e introspectiva, olhando pouco para suas interfaces com outras funções, clientes e outros grupos de interesse internos e externos a quem serve, por quem é influenciada e a quem influencia, mas de forma proativa, contemplando mais fortemente os meios pelos quais a função de operações pode maximizar a realização de seu potencial como contribuinte e mesmo como alavancador na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e/ou no atingimento dos objetivos estratégicos da organização em que se insere (CÔRREA, 2004).

3 METODOLOGIA

A proposta deste trabalho é investigar se a gestão de qualidade na empresa de saneamento básico é percebida pelos colaboradores como uma estratégia empresarial ou de operações visando entregar um serviço de qualidade.

A pesquisa será do tipo aplicada com abordagem quantitativa. Segundo (Nielsen et al, 2018) a pesquisa quantitativa considera que tudo é mensurável e quantificável. Ela procura traduzir um fenômeno por meio de números, informações e opiniões, os quais são classificados e analisados. Para tanto, utiliza-se de técnicas estatísticas, como percentagens, medidas de tendência central (média, moda, mediana), medidas de dispersão (desvio padrão e variância), regressões lineares, correlações, entre outras.

Nielsen *et al*, 2018, listam escalas utilizadas no processo de medição em pesquisa quantitativa em nominal, ordinal, de intervalo e de razão. São elas:

- Escala nominal: os números são utilizados para nomear ou categorizar itens.
- Escala ordinal: os números são utilizados para nomear e ordenar itens. Quando dois produtos são comparados, é possível dizer que o primeiro é melhor do que o segundo, mas não é possível mensurar o quão melhor ele é.
- Escala de intervalo: os intervalos mostram a ordenação e a distância entre os objetos quanto a determinada característica.
- Escala de razão: assim como a escala de intervalo, mostra a ordenação e a distância entre os objetos quanto a determinada característica, mas possui o zero absoluto, permitindo concluir a magnitude absoluta.

Nesta pesquisa, será utilizada a escala nominal. O objetivo do trabalho é obter dados da experiência destes funcionários com relação ao processo de qualidade na empresa em que trabalham, coletando os dados por meio de questionários enviados por e-mail a respondentes selecionados por um dos pesquisadores que atua no segmento de saneamento básico do Estado de São Paulo.

A amostra é uma parte finita de um conjunto de elementos a que se propõe realizar a pesquisa e podem ser homogêneas ou heterogêneas, quando as características da população variam pouco ou muito e finitas ou infinitas, quando os elementos pesquisados são determinados ou não.

Nielsen et al, 2018, apresentam os principais tipos de amostragem. São elas:

- Probabilística casual simples: considerada quando existe a mesma probabilidade de seleção para todos os elementos de uma população. Ela se faz por meio de sorteios.
- Probabilística casual estratificada: utilizada quando, em razão da heterogeneidade da população pesquisada, o pesquisador divide-a em grupos mais homogêneos (por exemplo: grupos de homens e grupos de mulheres) para em seguida, fazer um sorteio entre os indivíduos, por grupo, a fim de que o número de escolhidos em cada grupo seja o mesmo.

- Não probabilística acidental: nesse tipo de amostragem, o pesquisador escolhe a amostra ao acaso, mas sem lançar mão de um sorteio. Há o risco de uma seleção inconsciente por parte do pesquisador.
- Não probabilística intencional: o pesquisador seleciona a amostra de acordo com critérios claros e bem definidos. Para que esse tipo de amostra tenha credibilidade, faz-se necessário provar que a seleção por meio do critério estabelecido resultará em maior rigor, e não o contrário.

Foi feito uso da amostragem não probabilística intencional, uma vez que os respondentes foram selecionados por um dos pesquisadores que atua no segmento. As empresas que participaram da pesquisa foram:

- Região Nordeste: Embasa (BA), Cagece (CE).
- Região Centro Oeste: Caesb (DF), Saneago (GO).
- Região Sudeste: Copasa (MG), Sabesp (SP).
- Região Sul: Sanepar (PR), Casan (SC).

A única região que não foi abrangida pela pesquisa foi a região norte. O levantamento foi realizado por meio de formulário criado com a ferramenta *Google Docs*. O link da pesquisa, juntamente com um texto explicativo sobre o propósito deste trabalho, foi enviado por e-mail para a amostra escolhida.

As respostas foram recebidas entre os dias 13 e 15 de janeiro de 2020 e as respostas obtidas estão analisadas no Capítulo 4 a seguir, onde foram realizados os cruzamentos dos dados obtidos com a teoria estudada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Respostas ao questionário quantitativo

Da amostra de 50 potenciais respondentes para o formulário quantitativo, obteve-se o seguinte retorno:

- 38 completaram o preenchimento do questionário;
- 2 respondentes responderam 2 vezes, portanto 1 das respostas foi descartada;
- 1 respondente respondeu 3 vezes, portanto 2 respostas foram descartadas;
- 34 completaram o preenchimento do questionário;

Do total da amostra, o retorno efetivo foi de 68% da amostra.

4.2 O perfil dos pesquisados

Metade dos respondentes (50%) são profissionais nível universitário e 47,1% ocupam cargos de Gerência, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Distribuição da categoria funcional

Categoria funcional	Frequência	%
Profissional nível universitário	17	50,0
Gerente da média administração (departamento e/ou divisão)	8	23,5
Gerente da alta administração (diretor, superintendente e/ou assessor)	4	11,8
Gerente da baixa administração (divisão e/ou setor)	4	11,8
Outros	1	2,9
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

Os respondentes são experientes, 76,5% tem mais de quinze de anos de trabalho na empresa, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na empresa	Frequência	%
Acima de 15 anos	26	76,5
Entre 5 a 10 anos	3	8,8
Entre 1 a 5 anos	2	5,9
Entre 10 a 15 anos	2	5,9
Menos de 1 ano	1	2,9
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

4.3 A importância do Planejamento Estratégico

Mais da metade (52,9%) dos respondentes conhecem e participam dentro de sua área funcional e apenas 11,8% participam ativamente na sua elaboração, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Conhecimento do Planejamento Estratégico na empresa

Conhecimento do Planejamento Estratégico da empresa	Frequência	%
Conheço, e participo somente dentro da área funcional a qual exerço minhas atividades	18	52,9
Conheço, porém não tenho participação em sua elaboração	9	26,5
Conheço, e participo ativamente em sua elaboração	4	11,8
Desconheço, mas gostaria de me aprofundar na questão	3	8,8
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

Conforme Quadro 5, conhecem e participam ativamente na elaboração do Planejamento Estratégico da empresa somente a alta e média gerência (11,8%). A maioria (52,8%) participam somente dentro de sua área funcional.

Como Gerente da alta administração, foi definido diretor, superintendente e/ou assessor; como Gerente da média administração, definiu-se gerentes de departamento e/ou divisão; como Gerentes de baixa administração, os gerentes de setor. Apesar de não serem termos muito utilizados em empresas privadas, são jargões conhecidos em empresas estatais e públicos-privadas.

Quadro 5- Distribuição da categoria funcional / conhecimento do Planejamento Estratégico

Conhecimento Planejamento estratégico / categoria funcional	Gerente alta adm.	Gerente média adm.	Gerente da baixa adm.	Profissional nível universitário	Outros	Total Geral
Conheço, e participo ativamente em sua elaboração	3	1				4
Conheço, e participo somente dentro da área funcional a qual exerço minhas atividades	1	7	2	7	1	18
Conheço, porém não tenho participação em sua elaboração			2	7		9
Desconheço, mas gostaria de me aprofundar na questão				3		3
Total Geral	4	8	4	17	1	34

Fonte: Os autores, 2020.

4.4 A importância do Mapa Estratégico

Conforme Quadro 6, conhecem e participam ativamente na elaboração do Mapa Estratégico da empresa somente a alta e média gerência (17,6%). A maioria (64,7%) só tomam conhecimento quando é divulgado nos canais internos de comunicação.

Quadro 6 - Distribuição da categoria funcional / conhecimento do Mapa Estratégico

Mapa estratégico / categoria funcional	Gerente alta adm.	Gerente média adm.	Gerente baixa adm.	Profissional nível universitário	Outros	Total Geral
Conheço, e participo ativamente em sua elaboração	3	3				6
Conheço, porém não considero que tenha relação direta com as minhas atividades			1	1		2
Conheço, quando divulgado pelos meios de comunicação corporativo da empresa	1	4	3	13	1	22
Desconheço				1		1
Desconheço, mais gostaria de me aprofundar na questão		1		2		3
Total Geral	4	8	4	17	1	34

Fonte: Os autores, 2020.

Todos (100%) consideram importante, muito ou extremamente importante ter Mapa Estratégico como ferramenta para o futuro, conforme Quadro 7.

Quadro 7- Importância do Mapa Estratégico como ferramenta para prospecção do futuro

Importância do Mapa Estratégico	Frequência	%
Extremamente importante	20	58,8
Muito importante	13	38,2
Importante	1	2,9
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

4.5 A qualidade dos serviços prestados como fator de diferenciação

Todos (100%) consideram muito e extremamente importante considerar nas decisões estratégicas a qualidade dos serviços prestados, conforme Quadro 8.

Quadro 8- Qualidade dos serviços prestados como fator de diferenciação

Qualidade dos serviços prestados	Frequência	%
Extremamente importante	24	70,6
Muito importante	10	29,4
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

4.6 A qualidade dos serviços prestados como fator de destaque

Mais da metade (58,8%) acreditam que a qualidade dos serviços prestados é fator de destaque, conforme Quadro 9.

Quadro 9- Qualidade como fator de destaque

Qualidade como diferencial	Frequência	%
Sim, acredito que a qualidade dos serviços prestados é um diferencial	20	58,8
Sim, no entanto o diferencial é alcançado aliado a outros processos	14	41,2
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

4.7 A manutenção/melhoria da qualidade como vantagem competitiva

Conforme Quadro 10, 76,5% consideram que a manutenção da qualidade é uma estratégia empresarial.

Quadro 10- Qualidade como vantagem competitiva

Qualidade como vantagem competitiva	Frequência	%
A adoção do processo é uma estratégia empresarial, visando garantir vantagem competitiva	15	44,1
A adoção do processo é uma estratégia empresarial, visando atender ao disposto pela legislação vigente e/ou agentes reguladores	11	32,4
A adoção do processo é uma estratégia operacional, visando atender ao disposto pela legislação vigente e/ou agentes reguladores	4	11,8
A adoção do processo é uma estratégia operacional, visando garantir vantagem competitiva	2	5,9
Não consigo avaliar	2	5,9
Total geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

4.8 A qualidade percebida pelos clientes

Neste questionário, podemos considerar que metade dos respondentes acreditam que os clientes percebem alta qualidade nos serviços prestados e metade dos respondentes acreditam que os clientes têm baixa percepção na qualidade dos serviços prestados, conforme Quadro 11.

Quadro 11- Qualidade percebida pelos clientes na visão dos respondentes

Qualidade percebida pelos clientes	Frequência	%
Sim, acredito que nossos clientes possuem alta percepção na qualidade dos serviços prestados	17	50,0
Sim, no entanto os clientes possuem baixa percepção na qualidade dos serviços prestados	14	41,2
Não, os clientes não percebem qualidade nos serviços prestados	2	5,9
Não consigo avaliar	1	2,9
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

4.9 Qualidade percebida pelos fornecedores

A maioria dos fornecedores (76,5%), consideram incluir em seus processos os requisitos de qualidade da empresa contratante somente devido a critérios específicos estabelecidos para fornecimento, conforme Quadro 12.

Quadro 12- Qualidade percebida pelos fornecedores na visão dos respondentes

Qualidade percebida pelos fornecedores	Frequência	%
Sim, mas somente o fazem devido a critérios específicos estabelecidos para fornecimento a nossa empresa	26	76,5
Não, há várias ocasiões que a despreocupação com a qualidade dos produtos e/ou serviços fornecidos implicam nos resultados da nossa empresa	4	11,8
Sim, percebo claramente que nossos o esforço de nossos fornecedores para melhoria da qualidade dos seus produtos e/ou serviços	3	8,8
Talvez, necessito de conhecimento mais aprofundado sobre a questão	1	2,9
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

4.10 Preocupação dos colegas em prestar serviço de qualidade

Conforme Quadro 13, 4,15% dos colaboradores tem pouca preocupação com a qualidade dos serviços para os clientes e 32,4% percebem que a alta administração se engaja para que o conceito de qualidade permeie todo a empresa.

Quadro 13- Preocupação dos colegas colaboradores em prestar serviço de qualidade

Preocupação com a prestação de serviços com qualidade	Frequência	%
Baixa, tenho a percepção que somente algumas áreas funcionais da empresa possuem esta preocupação	15	44,1
Tenho a percepção do engajamento da alta administração, com esforço para que o conceito de qualidade permeie por toda a corporação	11	32,4
Alta, há um engajamento de toda a corporação na busca de que o cliente possa ter o melhor serviço e que seus anseios sejam atendidos	8	23,5
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

4.11 A importância da adoção de processo de qualidade na empresa

A adoção de processo de qualidade é muito importante e extremamente importante para 97,1% dos respondentes, conforme Quadro 14.

Quadro 14- Importância de adotar processo de qualidade na empresa

Importância da adoção de processo de qualidade	Frequência	%
Extremamente importante	19	55,9
Muito importante	14	41,2
Muito pouco importante	1	2,9
Total Geral	34	100,0

Fonte: Os autores, 2020.

5 CONCLUSÕES

Os dados obtidos neste trabalho são referentes à uma amostra da pesquisa, não cabendo generalizar as conclusões. Porém, os resultados obtidos sugerem uma tendência do que ocorre nas empresas de saneamento básico sobre o tema qualidade de serviço prestado.

A análise das respostas obtidas indica que os gestores das empresas estatais de saneamento consideram o processo de qualidade, quando da elaboração dos respectivos planejamentos estratégicos, sendo que a pesquisa aponta que mais de 55% dos respondentes consideram o processo de extrema importância, e apenas 2,9% consideraram de pouca importância.

Superada análise quanto ao quesito da importância ou não da inserção de processos que venham a garantir a qualidade na prestação de serviços – onde pode-se verificar que é extremamente favorável – prossegue-se com a análise se este processo é considerado uma estratégia empresarial ou uma estratégia de operação. A pesquisa aponta que mais de 76% dos respondentes indicam que o processo de qualidade é uma estratégia empresarial, porém focada em dois pontos específicos, a saber:

- i. A adoção do processo de qualidade é uma estratégia empresarial, a qual visa garantir vantagem competitiva para a empresa (representou 44% da totalidade do universo pesquisado); e

- ii. A adoção do processo de qualidade é uma estratégia empresarial, a qual visa atender ao disposto pela legislação vigente e/ou agentes reguladores (representou 32% da totalidade do universo da pesquisado).

No entanto, não se deve desprezar o resultado alcançado para a adoção do processo de qualidade, como um dos alicerces na estratégia de operações no universo das empresas estatais de saneamento, que alcançou o patamar de 17,7% dos respondentes, afirmando que o planejamento estratégico destas empresas é voltado para a estratégia de operações.

Cabe aqui, uma avaliação mais aprofundada sobre a questão, indicando, talvez que o universo pesquisado tenha que ser ampliado, ou no mínimo mais diversificado (nota-se que 50% do universo pesquisado se deu com profissionais com nível universitários, e aqui possa existir a oportunidade de maior ampliação da pesquisa junto aos profissionais, digamos assim, menos gabaritados – estes estão mais próximos dos processos executivos, os quais o tema qualidade deve ser atendido a “qualquer custo”). Abre-se aqui a oportunidade de outro estudo com um direcionamento mais específico, no intuito de buscar responder, ou minimamente, compreender qual o entendimento deste tipo de instituição, para os conceitos referentes a estratégias operacionais.

A pesquisa também indica que o processo de qualidade está inserido no planejamento estratégico, principalmente quando considerado para melhorar os serviços prestados, com o devido reconhecimento dos clientes – 50% dos respondentes indicam que a qualidade na prestação dos serviços possui alta percepção por parte dos clientes.

Outro ponto de destaque, refere-se à adoção de critérios específicos estabelecidos para os fornecedores, sendo estes na execução de serviços terceirizados ou na entrega de produtos a serem utilizados nos processos industriais das empresas estatais (tratamento de água e do tratamento dos esgotos coletados); 76,5% dos respondentes deixam claro sua manifestação neste sentido.

A questão de que o processo de qualidade possa garantir uma vantagem competitiva para as empresas também foi abordada, correspondendo de forma positiva para mais de 44% dos respondentes, quando considerado a adoção do processo de qualidade para alavancar a estratégia empresarial e 5,9% dos respondentes consideraram que o processo de qualidade venha a garantir uma vantagem competitiva impulsionado por uma estratégia de operação.

Assim, pode-se concluir que o objetivo proposto foi atingindo, onde há a comprovação de que o processo de qualidade é muito importante para as empresas de saneamento, alcançado mais de 95%, quando indagados aos respondentes, o que por si só já indica que é cada vez mais crescente a preocupação com o tema, seja, pela administração pública, seja, pelo aumento das exigências imputadas pelos clientes e a sociedade, de forma geral.

Há clara manifestação quanto as vantagens competitivas quando da adoção do processo de qualidade pelas empresas em pauta, garantido, não somente o retorno financeiro desejado, mais também a melhoria da imagem da cadeia como um todo, valendo ressaltar que a pesquisa abrangeu empresas com administração pública, na sua grande maioria geridas diretamente pelos governos estaduais, que também se beneficiam com os resultados positivos alcançados.

Por fim, se faz necessário ressaltar, que este trabalho não tem a ousadia e nem tão pouco a pretensão de encerrar o assunto, mais sim de enobrecer a coragem e desprendimentos de todos os envolvidos neste processo, demonstrando que com a soma de esforços, pode-se alterar o cenário atual, com o compromisso firme de se atingir a excelência que a sociedade merece, principalmente com a visão de que qualidade nada mais é do que o reflexo do respeito das empresas para com os seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, J. J. de A. **História Moderna e Contemporânea**. 16 edição. São Paulo: Ática, 1983.

CAMPBELL, A. **The basic principles of strategy haven't changed in 30 years**. HBR Web Article, Apr 23, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/04/the-basic-principles-of-strategy-havent-changed-in-30-years>. Acessado em 11/01/2020.

CARVALHO, D. E.. **Estratégia Empresarial - Início**: disciplina Estratégia Empresarial. Mestrado Profissional em Gestão de Negócios. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2019. Slides de sala de aula.

CORRÊA, H. L. **Administração de produtos e operações: Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3ª edição. São Paulo; Editora Atlas, 2012.

CORRÊA, H. L. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2003.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas de população publicadas no DOU**. Arquivos atualizados em 19/10/2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=22367&t=resultados>. Acessado em 11/01/2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced scorecard convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7ª edição. Editora Elsevier Campus: Rio de Janeiro, 2004.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 11ª edição. Editora Elsevier Campus: Rio de Janeiro, 2005.

MADEIRA, R. F. **O setor de saneamento básico no Brasil e as implicações do marco regulatório para universalização do acesso**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n. 33, p. 123-154, jun. 2010.

MOREIRA, J. N. M. **Custos e preços como estratégia gerencial em uma empresa de saneamento**. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1998.

MORILHAS, L. J. **Qualidade total, inovação e desenvolvimento de produtos**: disciplina Estratégia de Operações. Mestrado Profissional em Gestão de Negócios. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2019. Slides de sala de aula.

MORILHAS, L. J. **Estratégia de produção e operações – evolução histórica da gestão de operações**: disciplina Estratégia de Operações. Mestrado Profissional em Gestão de Negócios. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2019. Slides de sala de aula.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. de F.; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

PAES, V. L.; DA HORA, H. R. M.; VIERA, L. H. V. F. **Utilização dos princípios da qualidade na implantação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) em uma empresa de saneamento básico**. XV SINPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. 2008.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

QUEIROZ, E. K. R. de. **Qualidade segundo Garvin**. 1ª edição. São Paulo: Editora Annablume, 1995.

RAMOS, D. **6 Gurus da Qualidade que revolucionaram a história**. Blog da Qualidade. 2019. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade/>. Acessado em 15/01/2020.

SNIS. SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE SANEAMENTO. **Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos – 2018**. Publicado em 05/12/2019. Disponível em: <http://www.snis.gov.br/diagnostico-anual-agua-e-esgotos/diagnostico-dos-servicos-de-agua-e-esgotos-2018>. Acessado em 11/01/2020.