



**Companhia Ambiental do Estado de São Paulo**

**Plano de Negócios**

**2018**

**Análise de Riscos e Oportunidades para o período  
2018 a 2022**

dez/2017

# **CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo**

## **Plano de Negócios para o exercício de 2018**

### **Análise de Riscos e Oportunidades para o período de 2018 a 2022**

#### **1. Apresentação**

A CETESB - Companhia Ambiental do Estado de São Paulo apresenta o Plano de Negócios para o exercício de 2018 e a Análise de Riscos e Oportunidades para o período de 2018- 2022.

A elaboração do Plano de Negócios e a Análise de Riscos e Oportunidades para o período de 2018 a 2022 contou com a participação de representantes das Diretorias da CETESB.

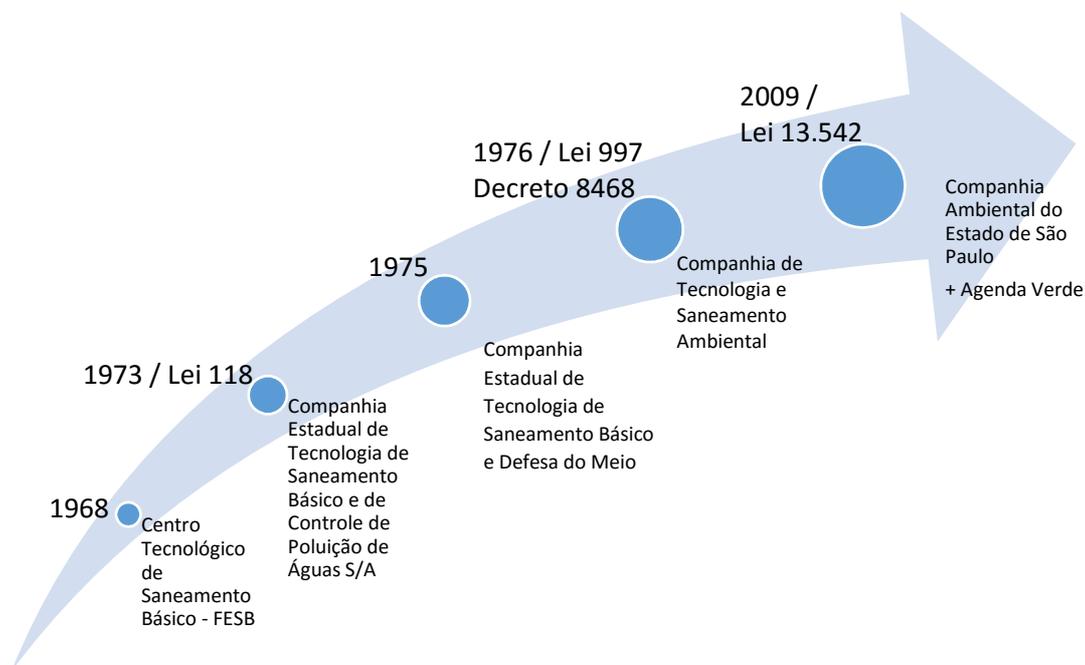
#### **2. Empresa**

A CETESB atua na execução das políticas de meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, notadamente no âmbito do licenciamento ambiental e das atividades que utilizam os recursos naturais, do monitoramento ambiental, do aperfeiçoamento profissional nas questões ambientais, dos resíduos, da proteção aos mananciais e da fiscalização.

A CETESB é uma sociedade de economia mista, regida pelas Leis Federais nº 6.404/76 e nº 13.303/16, de capital fechado, onde o acionista controlador é o Governo do Estado de São Paulo com 99,998% do capital social. É empresa da administração indireta e seu capital social atualmente é de R\$ 165 milhões. As receitas são da ordem de R\$ 440 milhões/ano, cerca de 33% oriundas da subvenção de custeio do Estado de São Paulo, 64% de receitas com o sistema de licenciamento ambiental, arrecadação de multas ambientais e taxa de fiscalização ambiental e aproximadamente 3% provenientes de prestação de outros serviços.

A atuação nas ações de preservação e melhoria ambiental realizadas pela Companhia, na qualidade da água, do ar e do solo, compatibiliza com as atividades produtivas e o desenvolvimento econômico social, no cumprimento das diretrizes ambientais, da sustentabilidade e na qualidade de vida da população.

### 3. Histórico

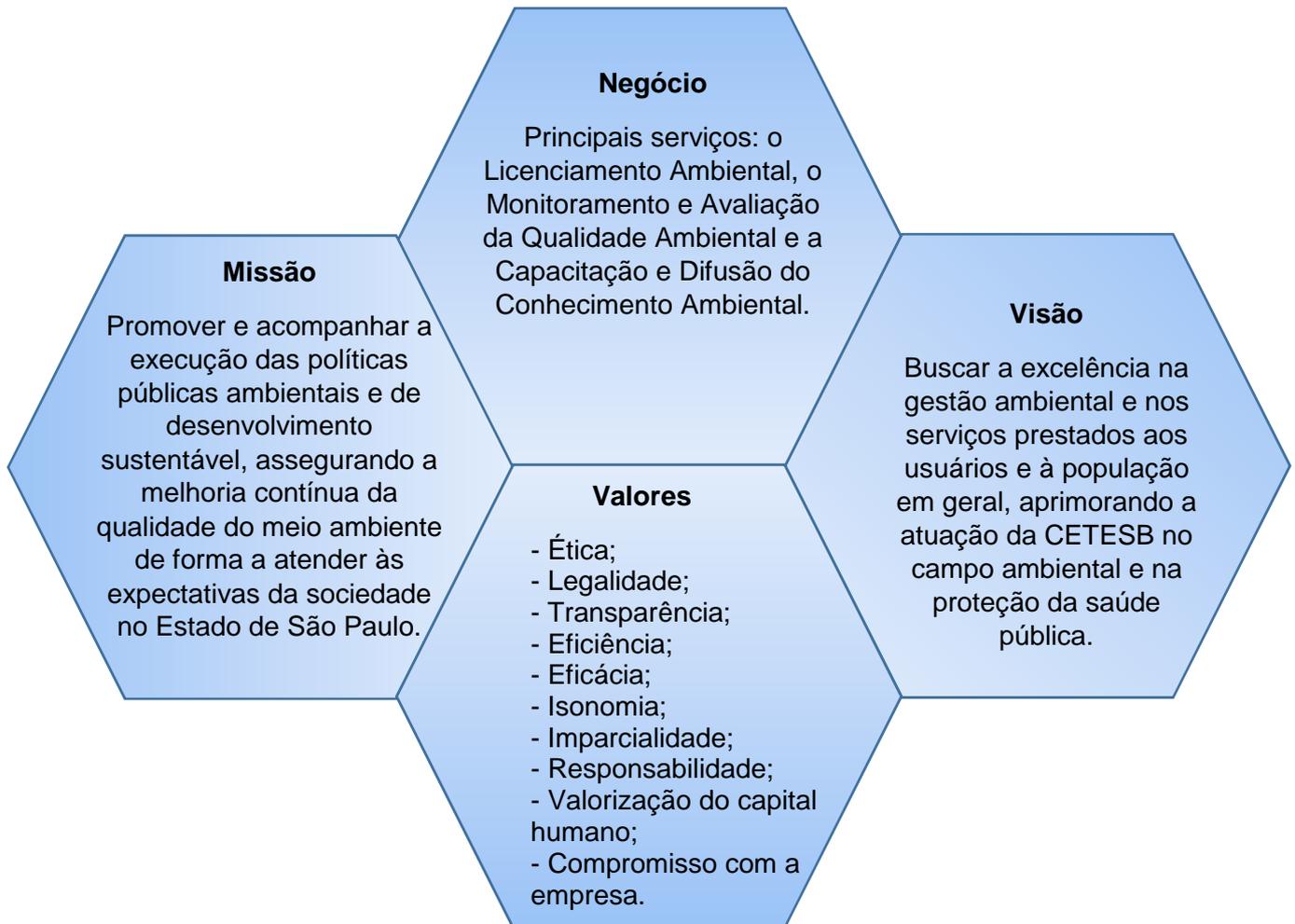


O atual quadro de pessoal da CETESB (novembro/2017) é composto de 1.954 funcionários, sendo 1.234 profissionais de nível universitário, 664 profissionais de nível médio e 56 profissionais de nível operacional. O Quadro de Pessoal autorizado pelo Excelentíssimo Senhor Governador, em 06 de dezembro de 2012, é de 2.463 posições, sendo 61 cargos de livre provimento e 2.402 cargos do quadro permanente, incluindo-se 61 posições no “Quadro Suplementar – Extinto na Vacância”.

A Companhia conta um quadro de profissionais altamente qualificados, entre eles 04 com Pós Doutorado, 72 com Doutorado, 12 com Mestrado, 412 com Pós Graduação, distribuídos entre 1.076 funcionários do sexo masculino e 878 do sexo feminino. A idade média dos funcionários é de 52 anos.

Para atender suas atribuições legais, destacamos a atuação da CETESB no monitoramento e na avaliação da qualidade ambiental, gestão do conhecimento, licenciamento ambiental, fiscalização, política de controle e redução de emissões de poluentes ao meio ambiente (fontes estacionárias e móveis) e apoio à execução de programas de proteção à saúde humana.

#### 4. Planejamento Estratégico



### Objeto

1. Proceder ao licenciamento ambiental de estabelecimentos e atividades utilizadoras de recursos ambientais, considerados efetiva e potencialmente poluidores, bem como capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental.
2. Analisar solicitações para autorização a supressão de vegetação e intervenções em áreas consideradas de Preservação Permanente e demais áreas ambientalmente protegidas.
3. Analisar alvarás e licenças relativas ao uso e ocupação do solo em áreas de proteção de mananciais.
4. Analisar licenças de localização relativas ao zoneamento industrial metropolitano.
5. Fiscalizar e impor penalidades: a quem instale ou opere as atividades de que trata o item 1, sem licença ou autorização ambiental ou descumpra as exigências e condições nelas impostas; a quem cause poluição ou degradação do meio ambiente; aos infratores da legislação sobre o uso e ocupação do solo em áreas de proteção de mananciais e aos infratores da legislação sobre o zoneamento industrial metropolitano.
6. Desenvolver políticas voltadas ao gerenciamento de áreas contaminadas.
7. Executar o monitoramento ambiental, em especial da qualidade dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos, do ar e do solo, visando a manutenção e a melhoria da qualidade ambiental e da saúde pública.
8. Efetuar exames e análises necessários ao exercício das atividades de licenciamento, fiscalização e monitoramento ambiental.
9. Desenvolver estudos e pesquisas de interesse de seu campo de atuação.
10. Prestar serviços técnicos especializados a terceiros no âmbito de seu campo de atuação.
11. Explorar direta ou indiretamente os resultados das pesquisas realizadas.
12. Promover o intercâmbio de informações e transferência de tecnologia com entidades nacionais e internacionais no âmbito de seu campo de atuação.
13. Elaborar normas técnicas específicas e suplementares no âmbito de suas atribuições.
14. Intensificar a sua identidade organizacional e excelência no campo da defesa do meio ambiente e seus valores fundamentais.
15. Atuar no desenvolvimento e implantação de ferramentas de gestão ambiental.
16. Incrementar a eficiência e sustentabilidade financeira.
17. Promover treinamento e aperfeiçoamento de pessoal para as atividades relacionadas ao seu campo de atuação.
18. Contribuir para o desenvolvimento social e econômico sustentável do Estado de São Paulo.

### Diretrizes

1. Agilizar a análise da emissão de autorizações, alvarás e licenças ambientais reduzindo o tempo de resposta no atendimento de demandas externas.
2. Atuar preventivamente nos empreendimentos fiscalizando em especial aqueles que se apresentem como potenciais ou efetivos poluidores e utilizadores dos recursos naturais.
3. Melhorar o diagnóstico ambiental do Estado de São Paulo por meio do monitoramento da qualidade do ar, das águas e do solo.
4. Apoiar, fortalecer e estimular as ações municipais e/ou regionais na gestão ambiental.
5. Promover acordos de cooperação técnica e científica com renomadas entidades públicas e privadas.
6. Evidenciar o valor das ações positivas da Companhia por meio da comunicação interna e externa.
7. Implementar soluções de tecnologias de processamento de informações e dados.
8. Otimizar a aplicação de recursos e a busca de novas receitas.
9. Valorizar de forma estratégica o capital humano da CETESB.

## 5. Plano de Negócios

### FORTES

- credibilidade/referência
- *expertise*/conhecimento técnico
  - capilaridade
- base de dados qualificada
  - marca forte
- reconhecimento internacional
- infraestrutura (equipamentos laboratoriais, frota, estrutura física)

### OPORTUNIDADES

- contribuir para a melhoria da saúde pública
- liderança na temática ambiental
- gestão ambiental no agronegócio
- aprimoramento das leis ambientais
- reestruturação organizacional
- aperfeiçoamento da infraestrutura e tecnologia da companhia

### FRACOS

#### RH

- movimentação/renovação de pessoal
- retenção dos talentos

#### Gestão

- observância das diretrizes/prioridades
- integração das áreas da companhia
- resistência a mudanças
- portfólio de serviços

#### Produção/Operação

- burocracia
- informatização
- tempo de resposta às demandas dos cidadãos

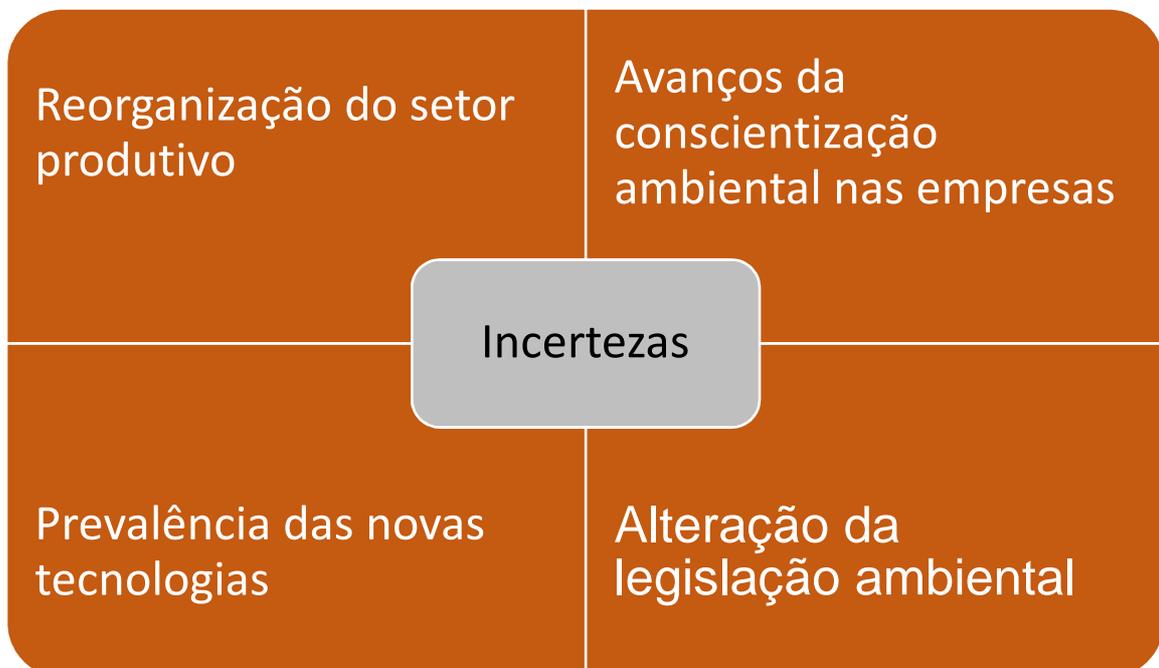
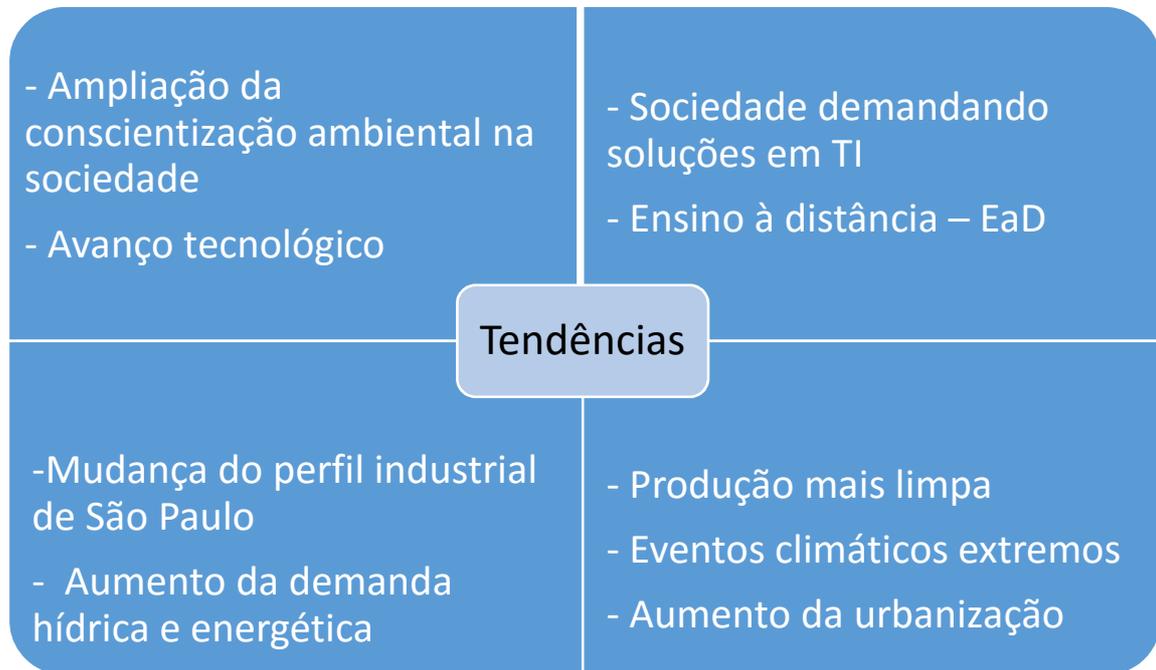
#### Comunicação

- estratégia para o fortalecimento do papel da CETESB junto à sociedade
- comunicação interna e externa

### AMEAÇAS

- abrandamento das leis ambientais
  - insuficiência financeira
  - interferências externas

Analisando o cenário econômico, ambiental, social, organizacional dos próximos anos a CETESB destaca as seguintes tendências e incertezas:



## OBJETIVOS DO PLANO DE NEGÓCIOS 2018

Análise de Riscos e Oportunidades para o período  
2018-2022

Os objetivos deste Plano estão estabelecidos no item  
“onde queremos chegar” e serão monitorados e avaliados  
por meio dos seus Planos de Ação.

## 6. Plano de Negócios – onde estamos

### EFICIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

#### Gestão econômica e financeira

##### Cenário Atual

Há mais de uma década que a Companhia vem desenvolvendo esforços no sentido de aumentar seus recursos próprios e com isso reduzir o seu grau de dependência dos recursos aportados pelo Tesouro. O grau de dependência que, no passado, era próximo de 90%, foi gradativamente sendo reduzido e em 2017 deverá se situar em torno de 38%. Com a edição do Decreto relativo a simplificação dos sistemas de licenciamento ambiental, espera-se alcançar significativa redução do grau de dependência em curto período de tempo.

Por outro lado, os esforços para aumento dos recursos próprios, de forma isolada, não reduzem o grau de dependência. Há que se manter um rigoroso controle dos gastos, o que a Empresa também vem envidando esforços para contenção e redução de despesas e otimização dos recursos. Nestes últimos anos, por conta da crise financeira do País, a Companhia se viu na contingência de implantar medidas drásticas, principalmente com relação aos seus gastos com “Pessoal e Reflexos”, que representam cerca de 80% dos desembolsos.

##### Ações

- a) Plano de Ação para Redução das Despesas de Custeio em andamento com previsão de término para o final de dezembro de 2017.
- b) Implementação do Decreto nº 62.973, de 28/11/17, relativo a simplificação dos sistemas de licenciamento ambiental.

#### Sistema de aproveitamento de água pluvial

##### Cenário Atual

- a) Primeira fase (cerca de 300.000 litros/mês na época de chuva): foram adaptadas as instalações dos prédios 1 e 2, para que bacias sanitárias, mictórios, torneiras para rega de jardim e lavagem de pisos, e a torre de resfriamento do sistema central de refrigeração do prédio 1 possam utilizar águas pluviais, coletadas e tratadas, sendo que, na ausência de chuvas, o sistema passe a ser abastecido pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP).



## COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

### Ações

- a) Primeira fase: o sistema entrará em operação, a partir do início das chuvas.

### Locação zero

#### Cenário Atual

Pagamento anual de aproximadamente R\$ 760.000,00 em locação e IPTU para cinco Agências Ambientais da CETESB instaladas em imóveis locados (Campinas, Itu, Piracicaba, Sorocaba e Tatuapé).

#### Ação

- a) Busca de alternativas para instalação de agências em prédios públicos.

### Sistemas de informatização para o desenvolvimento de ações

Estão sendo desenvolvidos ou aperfeiçoados sistemas informatizados de apoio às ações da CETESB, destacando-se:

#### Cenário Atual

- a) Projeto Via Rápida Ambiental – VRA - Desenvolvimento de novos objetos de solicitação para atender as modalidades de licenciamento e/ou documento inerente às atividades com potencial poluidor;
- b) Projeto Via Rápida Empresa – VRE - Integração dos órgãos licenciadores com a Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), visando à simplificação e racionalização dos processos de legalização das empresas;
- c) Sistema para Automação e Gestão de Laboratórios - LIMS Laboratory Information Management System - sistema que atende os laboratórios da sede e os descentralizados;
- d) Sistema de Gestão de Multas – sistema que coleta, armazena e processa informações oriundas de fontes estacionárias e móveis em um ponto centralizado.

#### Ações

- a) Projeto Via Rápida Ambiental – VRA: três sprints em fase de homologação;
- b) Projeto Via Rápida Empresa – VRE: início da homologação da Fase 1 (mecanismo integrador e municipalização) com previsão de término em 29/12/2017;
- c) Sistema para Automação e Gestão de Laboratórios;
- d) Sistema de Gestão de Multas – implantado.



**LICENCIAMENTO AMBIENTAL, AUTORIZAÇÕES, ALVARÁS**

**e-ambiente**

Informatização dos processos administrativos, customizados para as necessidades de cada área técnica do Sistema Ambiental Paulista.

**Cenário Atual**

- a) Implantado na Coordenadoria de Fiscalização Ambiental e na CETESB (Diretoria de Impacto e em todas as 46 agências da Diretoria de Controle);
- b) Treinamentos realizados: 830 técnicos (presencial) e 1.863 técnicos (à distância); e
- c) 56.725 processos digitais cadastrados.

**Ações**

- a) A primeira fase foi concluída em 28/08/2017. GSTIC – Grupo Setorial de Tecnologia da Informação Comunicação está aguardando reunião com o Gabinete para definição de novo cronograma e próximos passos;
- b) Customização do sistema para as atividades-fim, otimizando os processos.

**Sistema de Gestão dos Serviços e Processos de Licenciamento Ambiental**

**Cenário Atual**

Sistema de Gestão dos Serviços e Processos de Licenciamento Ambiental - sistema para acompanhamento dos processos em tramitação nas Agências, o qual se traduz numa ferramenta de gestão que propicia ao corpo gerencial melhor planejamento e utilização de recursos humanos e materiais da Companhia.

**Ação**

- a) Encontra-se em desenvolvimento o sistema de Gestão dos Serviços e Processos de Licenciamento Ambiental – integração SIPOL e Web Service.



## COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

### **Simplificação do Licenciamento Ambiental**

#### Cenário Atual

Assinado o Decreto Estadual 62.973/2017, que dispõe sobre a prevenção e o controle da poluição do meio ambiente referente ao licenciamento ambiental, visando simplificar e agilizar a análise de licenças, autorizações entre outros documentos ambientais. As principais alterações introduzidas pelo Decreto são: Via Rápida Ambiental (VRA) e Via Rápida Empresarial (VRE).

#### Ação

- a) Encontram-se em desenvolvimento os sistemas Via Rápida Empresarial (VRE) e Via Rápida Ambiental (VRA), que operacionalizarão as alterações definidas pelo Decreto Estadual 62.973/2017.

### **Plano de redução de emissão de fontes estacionárias - PREFE**

#### Cenário Atual

Programa voltado para redução de emissão de fontes estacionárias, previsto no Decreto Estadual nº 59.113/2013, foi aprovado pela Decisão de Diretoria nº 289/2014/P e apresentado ao CONSEMA em 18/11/2014. O PREFE 2014 definiu as Regiões de Controle de Qualidade do Ar que integrarão o plano e listou as fontes estacionárias de poluição atmosférica que deverão observar procedimentos específicos para que essas regiões alcancem a conformidade com o padrão vigente de qualidade do ar.

#### Ação

- a) A CETESB está concluindo o levantamento das emissões de poluentes atmosféricos das empresas integrantes do PREFE 2014 e dos equipamentos de controle de poluição implantados. Com base nesse levantamento, será feita a avaliação do PREFE 2014, a inserção dos dados no Sistema de Inventário de Fontes de Poluição e o planejamento do próximo PREFE.



## COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

### Sistema de Inventário de Fontes de Poluição - SINCET Web (para a RMSP)

#### Cenário Atual

O sistema SINCET Web, em fase de implantação, fará o armazenamento georreferenciado de informações e dados sobre impactos no ar, água e solo de fontes de poluição antropogênicas e naturais, a administração dos dados e ferramentas de suporte à decisão.

#### Ação

- a) Conclusão da primeira fase de implantação com implementação de dados sobre os impactos no ar.

### Geoportal Sala de Cenários

#### Cenário Atual

O Projeto encontra-se em operação há cerca de dois anos, visando a melhoria na análise ambiental dos processos de licenciamento utilizando de forma ágil e fácil informações georreferenciadas sobre empreendimentos de grande porte.

#### Ação

- a) Cadastramento de 1.000 projetos e atendimento a mais de 270 usuários de diversas áreas do Sistema Ambiental Paulista.

## **MONITORAMENTO AMBIENTAL**

### Laboratórios Novos, Ampliados ou Modernizados – Análises Ambientais

#### Cenário Atual

Em andamento obras de construção e reformas para laboratórios de Sorocaba, Campinas, Taubaté e Sede. Inaugurado o laboratório em São Bernardo do Campo que vai analisar emissões de veículos diesel com dois modernos dinamômetros, um de chassi e outro de bancada, que permitirão avaliar as emissões desde vans e picapes, até caminhões com até 500 kW de potência.



## COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

### Ações

- a) Sede:
  - Química Orgânica: ampliação do laboratório no Prédio 05 para determinação de poluentes orgânicos persistentes (POPs) da Convenção de Estocolmo, incluindo a aquisição de um novo GCMS/HR. Conclusão da reforma prevista para dezembro de 2017;
  - Química Inorgânica: aquisição de um espectrômetro de fluorescência para mercúrio, que levará não só a ampliação da capacidade analítica para detecção de mercúrio total, mas também permitirá a especificação de metil-mercúrio;
- b) Obras em andamento em Campinas;
- c) Obras a serem iniciadas para as novas instalações do laboratório de Taubaté e Sorocaba.
- d) O laboratório de São Bernardo do Campo encontra-se em fase de teste, calibração e definição de procedimentos.

### **Estações Automáticas de Medição de Qualidade do Ar Remodeladas e Ampliadas**

#### Cenário Atual

Atualmente, existem 62 estações fixas de monitoramento do ar

#### Ações

- a) Aquisição de três estações de monitoramento da qualidade do ar (prazo do contrato: sete meses a partir de 11/09/2017);
- b) Aguardando publicação do Aviso de SMI, pelo DER (prazo do contrato: três meses) para instalação das estações - Rio Claro e Limeira;
- c) Reforma em andamento de treze estações de monitoramento de qualidade do ar instaladas na RMSP.
- d) Serviços de infraestrutura civil para instalação das três estações de monitoramento da qualidade do ar.

### **Estações Automáticas de Medição de Qualidade da Água Remodeladas e Ampliadas**

#### Cenário Atual

Atualmente, a Rede Automática dedica-se à avaliação da qualidade da água dos mananciais da RMSP, bem como ao acompanhamento da despoluição do Rio Tietê, por meio de 13 estações existentes.



## COMPANHIA AMBIENTAL DO ESTADO DE SÃO PAULO

### Ações

- a) Ampliação/implantação de quatro novas estações de monitoramento da qualidade da água; e
- b) Remodelação por medição com sondas multiparamétricas de sete estações da Rede Automática.

## **EMISSÕES VEICULARES**

### **Opacímetro**

#### Cenário Atual

Implantação de monitoramento de veículos diesel por opacímetro.

#### Ações

- a) Fiscalização contínua e mega comandos de fiscalização de fumaça preta com utilização do opacímetro.
- b) Vistorias em garagens e frotas de veículos.

## **CAPACITAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO AMBIENTAL**

#### Cenário Atual

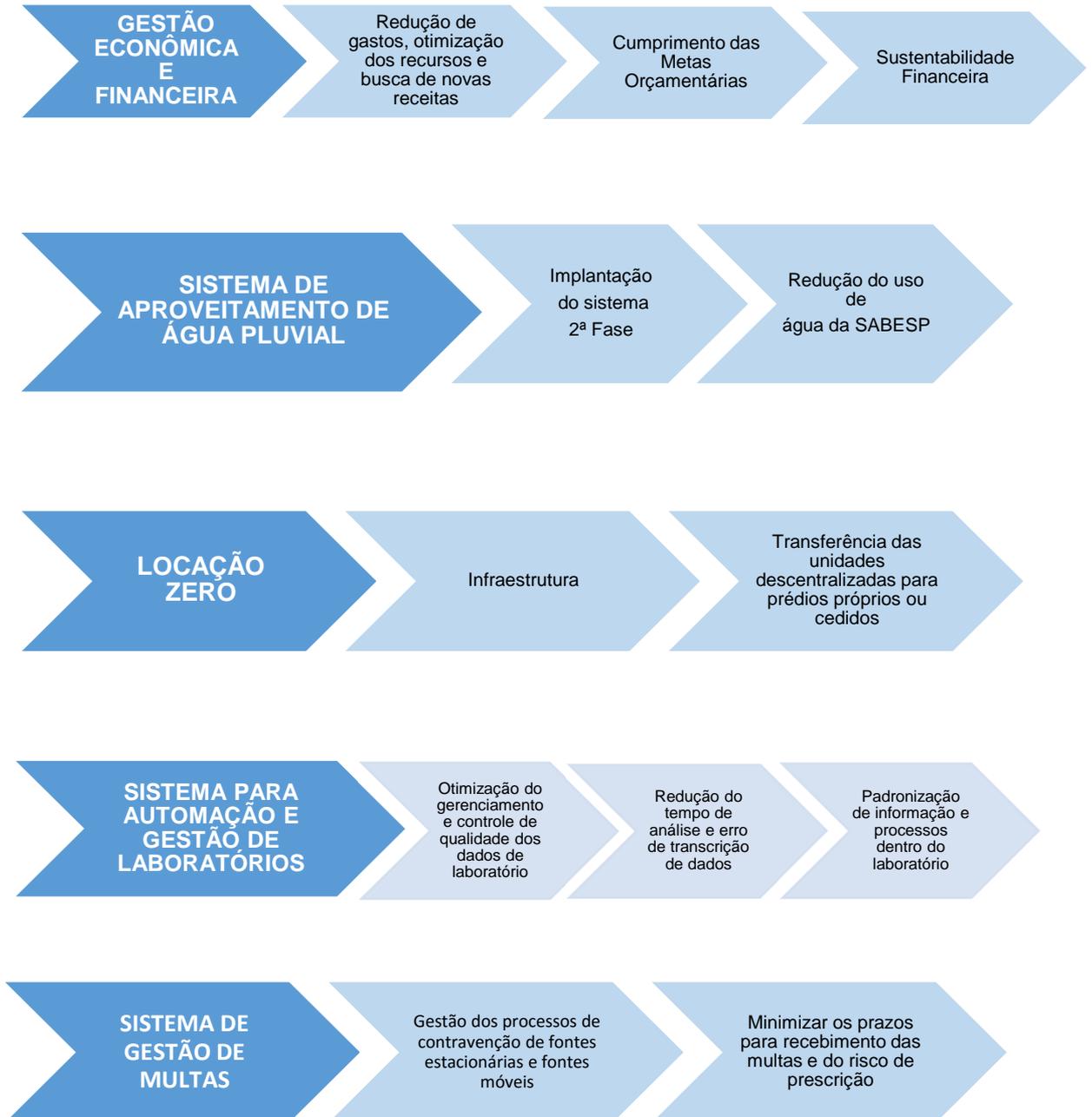
Realização de cursos e capacitações programadas, para os funcionários e público externo.

#### Ações

- a) Cursos realizados da Agenda CETESB 2017.
- b) Implantação da Educação a Distância – EaD, rodado no Sistema Moodle, com o objetivo de efetivar essa nova ferramenta na companhia, promovendo agilidade e economia.

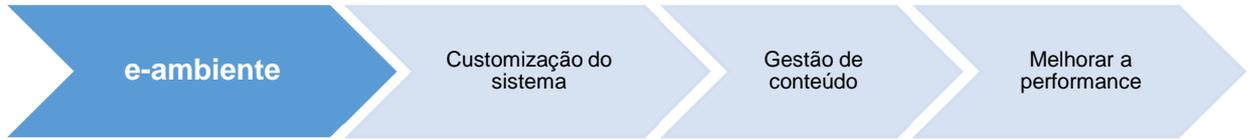
7. Plano de Negócios – onde queremos chegar

**Eficiência e Sustentabilidade Financeira**



**Licenciamento ambiental, autorizações, alvarás**

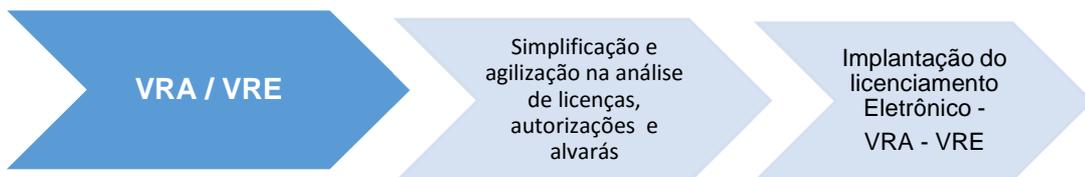
- e-ambiente – Aprimoramento no sistema para a gestão dos processos digitais.



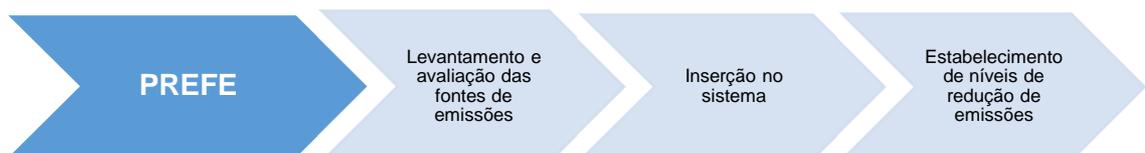
- Sistema de Gestão dos Serviços e Processos de Licenciamento Ambiental - sistema para acompanhamento dos processos em tramitação nas Agências, o qual se traduz numa ferramenta de gestão que propicia ao corpo gerencial melhor planejamento e utilização de recursos humanos e materiais da Companhia;



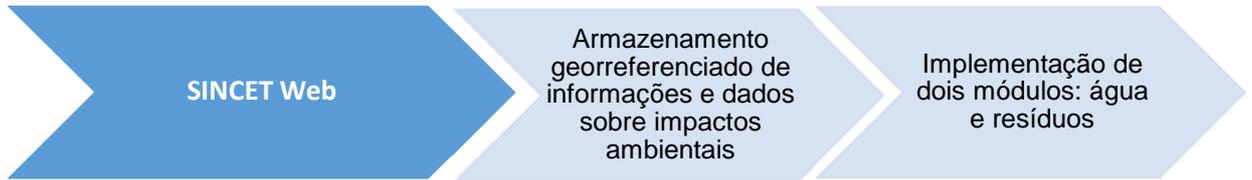
- Simplificação e agilização do Licenciamento Eletrônico – VRA (Via Rápida Ambiental) e VRE (Via Rápida Empresarial)



- Plano de redução de emissão de fontes estacionárias - PREFE



- Sistema de inventário de fontes de poluição - SINCET Web para a Região Metropolitana de São Paulo



- Geoportal Sala de Cenários – melhorar análise ambiental nos processos de licenciamento



**Monitoramento Ambiental**



**Emissões Veiculares**



**Capacitação e Difusão do Conhecimento Ambiental**



## **8. Como chegaremos lá**

As Diretorias deverão elaborar os respectivos Planos de Ação que serão acompanhados durante o período de execução.

## **9. Considerações Finais**

A credibilidade, o comprometimento e a competência adquirida ao longo de sua existência, permite a CETESB cumprir suas atribuições com excelência, visando a entrega de produtos/serviços que proporcionem benefícios à sociedade na manutenção da qualidade do meio ambiente e proteção da saúde da população do Estado de São Paulo.

A Companhia tem o poder de polícia delegado pelo Governo do Estado de São Paulo e, sendo dependente de recursos do Tesouro Paulista, tem sua capacidade de geração de receitas limitada. A CETESB, embora seja da administração indireta, está sujeita as mesmas normas impostas pelo Governo Paulista aos Órgãos e Entidades da administração direta, o que conduz suas operações dentro de certos limites orçamentários.

A CETESB busca a promoção e a melhoria das condições ambientais e de saúde da população, preserva a qualidade dos recursos naturais, produz informações/dados ambientais para direcionar as políticas públicas do governo estadual e vários programas na esfera municipal, além de multiplicar o conhecimento ambiental, tanto internamente aos seus funcionários, como externamente ao público em geral. Esses desafios vão além de conquistar mercados e ampliar as suas receitas.

A CETESB manterá seu compromisso no avanço da melhoria da qualidade ambiental e da saúde da população se apoiando na fiscalização, licenciamento, monitoramento, atualização e capacitação de seu corpo funcional para a construção de políticas ambientais.

### **Nota:**

Este Plano de Negócios foi elaborado com base no Relatório "Ações Estratégicas do Sistema Ambiental Paulista 2017-2018", "De onde viemos para onde vamos", contribuições das diretorias de Controle e Licenciamento Ambiental, Avaliação de Impacto Ambiental, Engenharia e Qualidade Ambiental e Gestão Corporativa, além das sugestões levantadas no curso "Elaboração de Plano Negócios e Análise de Riscos e Oportunidades", consolidado pelo Departamento de Desenvolvimento Institucional Estratégico da CETESB.