

# ***Sistemática para Incorporação de uma Unidade Controlada***

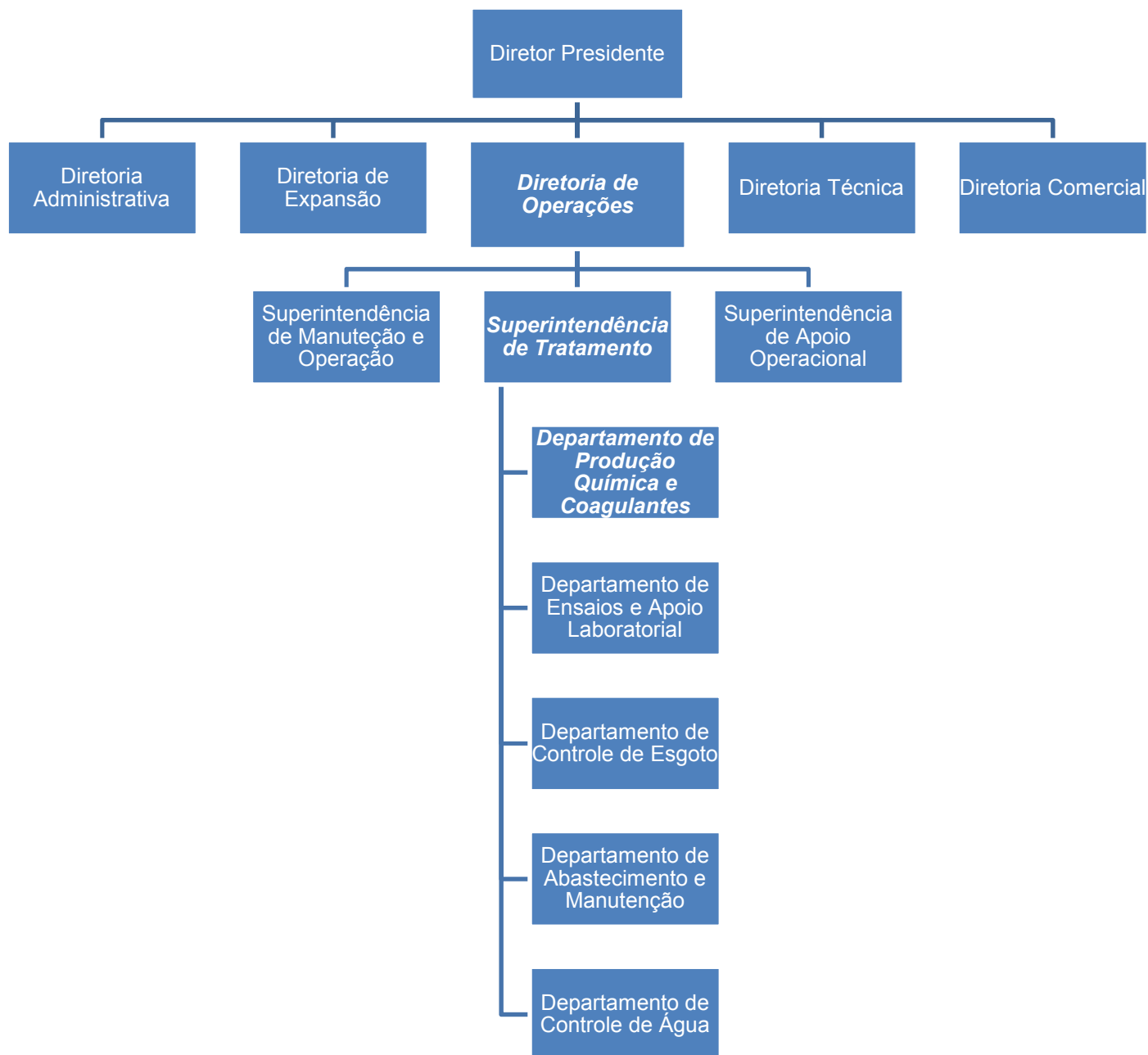
**Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento**

**Inovação da Gestão em Saneamento**

**PNQS 2011 IGS**

**Setembro de 2011**

# Organograma da Organização Candidata



## A. A OPORTUNIDADE

### A.1

A Organização Candidata (OC) adquiria os coagulantes utilizados no tratamento de água de uma fábrica de sulfato de alumínio, atuante no mercado desde 1936. Embora pertencesse a um único proprietário, por razões estratégicas a OC adquiriu o controle acionário da empresa na década de sessenta, mediante a aquisição da maioria das ações, tornando-a uma empresa subsidiária que atuava como uma espécie de unidade controlada (UC). Assim, a OC passou a assegurar a preferência de fornecimento de coagulantes, a compra por preço justo dado o volume do consumo do produto, independentemente das flutuações do mercado.

Até 2008 a OC possuía 93% do capital social, sendo o restante distribuído entre dezenas de acionistas privados.

A partir do Planejamento Estratégico (PE) 2008-2011 da OC, durante a análise do ambiente, foi verificada uma oportunidade de melhoria (OM) através da operação de incorporação societária da UC, que consiste na absorção de uma empresa por outra. Esta ação visava contribuir com a melhoria da eficácia do negócio da OC, por meio de aumento do patrimônio, da tecnologia e pessoal especializado, na sistematização dos processos, além da economia de escala, sendo que:

- a sociedade incorporadora segue sua atividade econômica, porém com seu patrimônio acrescido do valor do patrimônio da incorporada;
- a possibilidade de ingresso no mercado em que atua a empresa incorporada;
- a alteração no enquadramento tributário, já que a incorporada deixa de pagar valores referentes ao ICMS decorrentes da compra de coagulantes;
- os padrões e normas são sistematizados, obedecendo aos padrões da OC;
- os funcionários são absorvidos pela OC, com a criação de quadro em extinção específico para aqueles empregados vinculados à incorporada;
- a extinção de cargos de confiança, ocupados por Diretoria da UC.

### A.2

A Diretoria Colegiada da OC, através da implantação do PE 2008/2011, utilizando o modelo *Balanced Scorecard* (BSC), definiu incorporar a UC com base na análise de sustentabilidade financeira. Essa decisão foi oriunda da avaliação do desempenho estratégico da OC, elaborada pela Alta Direção.

A base para a tomada de decisão foi o atendimento ao Foco Estratégico da OC - “Adequação dos processos da OC à nova lei de saneamento/contrato de programa, maximizando a capacidade de investimento, a redução de perdas e a priorização do esgotamento sanitário e a qualidade dos serviços prestados”, a partir do qual foram definidos os objetivos estratégicos (OE), entre os quais se inclui o OE “Otimizar os processos visando o aumentando da arrecadação e a redução de custos operacionais”.

Para o atendimento deste objetivo, uma das propostas da Alta Direção foi a incorporação da UC pela OC, até o final daquela gestão.

## B. A IDÉIA

### B.1

A exemplo da OC, a UC era regida pela Lei das Sociedades Anônimas, possuía Estatuto Social próprio, com Diretoria formada por três cargos (Diretor-Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Operacional), com mandato de dois anos, e um Conselho Fiscal, responsável pela fiscalização e aprovação dos resultados econômico-financeiros a serem encaminhados aos acionistas através da realização de Assembléias Gerais. As reuniões do Conselho Fiscal, com periodicidade mensal e trimestral, as Reuniões da Diretoria, com periodicidade mensal, assim como as Assembleias Gerais de Acionistas eram registradas em livros próprios devidamente registrados na Junta Comercial do Estado.

Definida a decisão de incorporação, a Diretoria Colegiada da OC indicou nova Diretoria para a UC, que teria a tarefa de relatar a situação societária e demais áreas empresariais como recursos humanos, licenciamentos, contratos, situação econômico-financeira, entre outras.

Os dirigentes eleitos, técnicos do quadro de funcionários da própria OC, passaram a buscar o atendimento às suas demandas, cujo foco era o desenvolvimento de sistemática para a incorporação da UC, refletindo:

- na aprovação junto ao Governo do Estado do projeto de abertura de escopo de suas atividades;
- no desenvolvimento de ações gerenciais (sistematização dos processos: contratação de empresa de consultoria especializada para elaboração e execução de cronograma do processo de incorporação, conforme legislação - Lei das Sociedades Anônimas);
- no desenvolvimento do capital intelectual, pois os gestores do quadro da OC tiveram a responsabilidade de implantar as melhorias aos processos gerenciais e operacionais através da adoção de uma gestão focada em resultados.

Com base nestas ações, a nova Diretoria da UC passou a utilizar um conjunto de ferramentas gerenciais disseminados pela OC por meio do Programa interno de Melhoria da Gestão (PMG).

Na UC foi elaborado o PE anual em 2008, sendo revisado anualmente até a incorporação, com OEs específicos ao atendimento dos interesses da Alta Direção da OC.

Para atendimento de cada OE do PE da UC foram elaborados planos de ação (PA), gerenciados pela Alta Direção da UC, por meio de acompanhamento diário e análises críticas trimestrais e verificados pela Alta Direção da OC, através da apresentação de relatórios periódicos.

Para a efetiva implantação das ações a Direção da UC, seguindo a orientação do PMG da OC, criou um Comitê de Gestão da Qualidade, que passou a integrar o plano de capacitação da OC relacionado ao OE "Fomentar a implantação de sistemas de gestão baseado nos modelos PNQ e ISO, perseguindo a excelência nos processos".

### B.2

Por meio da elaboração do PE, para o qual foi utilizada a metodologia BSC, alinhado ao PE da OC, a UC definiu as estratégias, objetivos, Manual da Qualidade, PAs, indicadores e metas, visando à incorporação com todos os processos alinhados aos sistemas da OC. Para assessorar este trabalho foi utilizado serviço de consultoria através da OC, que paralelamente vinha buscando adequação dos seus processos ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG) através da implantação do PMG.

Foram implementadas ações no sentido de transformar a UC em capital inteiramente público. Através de contrato mantido com empresa de consultoria especializada em Leis Societárias, foi elaborado

um cronograma de incorporação, onde foi priorizada a ação de transformação do capital. No desenvolvimento do PA emergiram as primeiras medidas resultantes da primeira Assembléia Geral Extraordinária (AGE), realizada em 15 de outubro de 2008 onde foi deliberada a redução de capital social com incorporação de prejuízos, redução do número de ações sem diminuição do capital, alterações estatutárias, grupamento das ações remanescentes, distribuição das ações ordinárias e nominativas em classe A e B, concedendo prazo aos acionistas para transformação das classes A e B.

Tal processo culminou com a AGE de março de 2009 quando foi deliberado o resgate da totalidade das ações da classe A, sem redução de capital, retirado valor nominal das ações, bem como a alteração do artigo do Estatuto Social que tratava do capital social. Com este arranjo societário, a UC passou a ter o capital totalmente público, pertencente ao Governo do Estado, por meio da OC. As justificativas para tal reorganização societária são de natureza tributária e econômica.

Dando prosseguimento às ações, em junho de 2009 o processo foi encaminhado para consulta à Procuradoria-Geral do Estado (PGE) no que se referia ao quadro de funcionários e o futuro das relações de trabalho a serem estabelecidas. O parecer foi, para o caso de incorporação, a criação de quadro especial em extinção para os empregados oriundos da UC. Também foi informada a necessidade de criação de lei específica para incorporação de entidade da Administração Pública Estadual e o respectivo desempenho das atividades pela OC.

Em outubro de 2009, a Superintendência Jurídica da OC elaborou proposta de minuta do projeto de lei para incorporação da UC pela OC, a ser encaminhada à Secretaria de Estado, para análise e manifestação. Após o processo foi enviado ao Governo do Estado para aprovação e posterior encaminhamento à Assembléia Legislativa para votação. Em abril de 2010 foi criada a Lei específica que autorizou a incorporação da UC e alterou a Lei de constituição da OC, autorizando esta a dar continuidade ao desempenho das atividades antes desenvolvidas pela UC.

A UC realizou levantamento patrimonial e conciliação contábil em junho de 2010, através da contratação de consultoria contábil, que realizou a avaliação do seu acervo líquido para conciliar o patrimônio físico com os dados do balanço. Em julho de 2010 o Conselho de Administração da OC analisou o processo e autorizou a Diretoria Colegiada a firmar os respectivos protocolo e justificação da incorporação nos termos da Lei, nomear peritos avaliadores, determinar a elaboração de balanço e demais demonstrações contábeis, indicar administrador para os atos tendentes à integração dos ativos e passivos na OC, encaminhar o processo para manifestação do Conselho Fiscal e convocar AGE objetivando aprovação pelos seus acionistas.

Após a aprovação pelos acionistas da OC em AGE realizada em agosto de 2010, em setembro de 2010 a Diretoria Colegiada deliberou pela criação do Departamento de Produção Química e Coagulantes (DEPC), vinculado à Superintendência de Tratamento da Diretoria de Operações.

O mais importante, foi que paralelo ao PA citado, em nível gerencial e operacional a UC implementou vários outros PAs, entre os quais se destacam os PAs para atendimento dos OEs "Adequar os processos ao MEG" e "Adequar os processos aos padrões, normas e sistemas da OC".

Com base nestes PAs, a UC atingiu as metas do reconhecimento externo em Prêmio da Qualidade Estadual 2009, na categoria Bronze (250 pontos) e obteve a certificação ISO 9001:2008 em 2010, que vem sendo mantida através de auditorias internas e externas semestrais.

O desenvolvimento das ações necessárias para o alcance dos resultados incluiu a implantação de diagnóstico elaborado pelo serviço de consultoria através da OC, Cronograma de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), Cronograma de implantação da ISO 9001:2008, incremento no Plano de Treinamento com a inclusão de cursos específicos de avaliadores do Sistema da Avaliação do Programa Estadual da Qualidade e de auditores internos conforme NBR ISO 9001:2008. Além dos processos de negócio e apoio existentes, foram adotados procedimentos específicos de gestão da qualidade, nomeados Representantes da Direção (RDs), criado o Comitê de Gestão da Qualidade, implantado calendário de

auditorias internas e externas semestrais e, por fim, contratada empresa para avaliação externa e recomendação para a referida certificação ISO.

As despesas decorrentes das ações de melhorias foram avaliadas e previstas no planejamento orçamentário, previsto e realizado, controlado mensalmente pela Alta Direção da UC, com acompanhamento trimestral pelo Comitê de Gestão da Qualidade.

Dentre os PAs, destaca-se a execução do Plano Acelerado de Manutenção (PAM), onde o controle das melhorias necessárias para o perfeito desempenho do sistema produtivo, visando o atendimento às necessidades do cliente, bem como a manutenção corretiva e preventiva da empresa em geral, eram registradas de forma participativa, controladas mensalmente nas reuniões setoriais e trimestralmente nas reuniões de análise crítica pelo Comitê da Qualidade. Tal projeto incluiu valores investidos, responsabilidades e prazos. Entre 2009 e 2010, foram investidos aproximadamente R\$ 1.500.000,00. Dentre estes investimentos destacam-se: aquisição de uma nova balança rodoviária do tipo plataforma, reforma geral do piso e paredes da fábrica, recuperação dos reservatórios de armazenagem de ácido sulfúrico e água de processo, substituição dos veículos, manutenção nos lavadores de gases, recuperação e impermeabilização da bacia de contenção dos reservatórios de produto acabado e tanques de lavagem dos insolúveis, construção de área de contenção dos reatores, manutenção do filtro-prensa e impermeabilização do lago artificial.

Todas as ações eram acompanhadas pela Alta Direção da OC, durante as reuniões de Diretoria e através dos relatórios elaborados pela Alta Direção da UC, sendo encaminhadas ao Conselho de Administração para aprovação.

### B.3

Diversas práticas de gestão foram implantadas com o objetivo de avaliar e melhorar as ações tomadas durante a sistemática de incorporação. Estas resultaram em melhorias no sistema de gestão, sendo registradas e controladas por cada área responsável.

As principais sistemáticas de avaliação são as seguintes:

#### Revisão Anual das Estratégicas

Estratégias, objetivos e metas eram revisados e avaliados no início de cada exercício, incluindo a revisão dos indicadores de qualidade e desempenho, dos processos e respectivos procedimentos.

#### Análise Crítica Trimestral

Verificação do SGQ da UC no escopo “Processo de Produção e Comercialização de Sulfato de Alumínio”, de acordo com a estrutura empresarial, onde todos os processos foram registrados e escritos, sendo revisados pelo Comitê da Qualidade e feitas as adequações necessárias ao atendimento dos objetivos estratégicos, dos respectivos indicadores e metas para o período em análise, além de todas as práticas de gestão do sistema e as decorrentes melhorias. Os indicadores de qualidade, com registros mensais, eram acompanhados trimestralmente durante as reuniões de análise crítica.

#### Auditorias Internas e Externas

A incorporada participou do Sistema de Avaliação do Programa Estadual de Qualidade, sendo reconhecida com a Medalha Bronze (250 pontos) em Prêmio da Qualidade em 2009.

A UC passou a adotar a partir de 2010 as Auditorias semestrais internas e externas do SGQ, que culminaram com a certificação ISO 9001:2008, em dezembro de 2010 pela empresa ABS Quality Evaluations.

Além das auditorias programadas no sistema de gestão da qualidade, a UC, até o momento da incorporação, fazia parte da administração pública indireta do Estado, portanto estando sujeita às Auditorias Internas anuais realizadas pelo Tribunal de Contas do Estado e pela Contadoria e Auditoria-Geral do Estado. Com relação às contas dos administradores, a UC à exemplo da OC mantinha contrato com

empresa de auditoria independente, para fins de verificação dos balanços patrimoniais a serem publicados aos acionistas.

#### Controle dos treinamentos

Os processos de recursos humanos definiam o Plano Anual de Treinamento, e através das Avaliações dos Treinamentos e Avaliações de Eficácia de Treinamento era realizado o acompanhamento avaliando-se os indicadores de qualidade.

Houve a necessidade de treinar avaliadores internos e externos do Programa Estadual da Qualidade. Para adequar os processos aos padrões, normas e sistemas da OC e também sensibilizar as pessoas para a melhoria de gestão, houve um aumento no número de funcionários da UC nos eventos de treinamento da OC, a fim de capacitar a equipe para as tarefas a serem executadas nos diversos sistemas corporativos. A prática de Avaliação de Desempenho contribuiu para incrementar o Plano de Treinamento, registrando as necessidades de treinamentos apontadas pelos próprios empregados.

#### Avaliação da Satisfação de Clientes

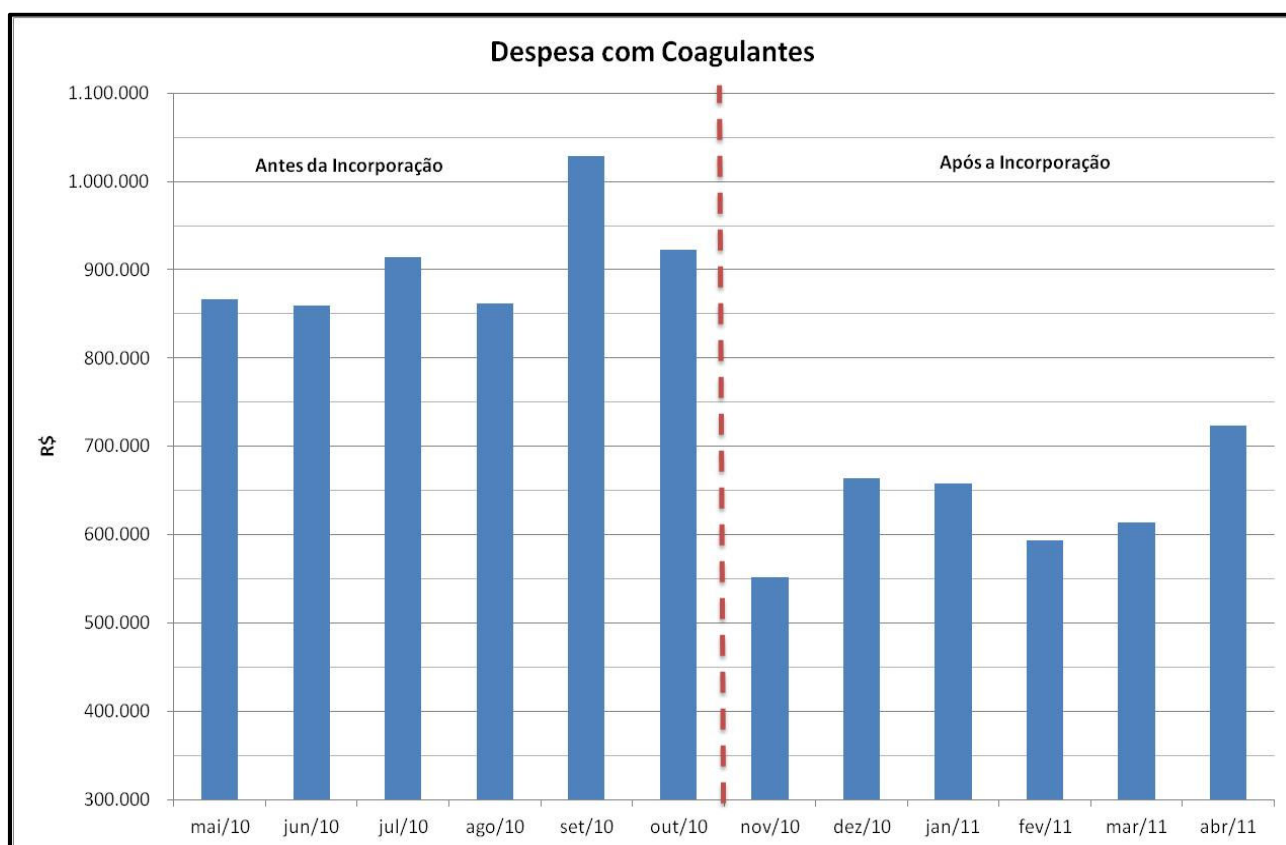
Com periodicidade anual, porém com acompanhamento mensal através de recebimento de sugestões e/ou reclamações de clientes que, depois de verificadas, são providenciadas as melhorias necessárias para um bom aproveitamento dos produtos fornecidos, com acompanhamento através de indicador de qualidade.

## **C. OS RESULTADOS**

### **C.1**

As expectativas de resultados do projeto de incorporação da UC pela OC foram perfeitamente alcançadas, o que foi comprovado por meio de resultados econômico-financeiros, de processos finalísticos, pessoas, de clientes e de mercados. Tais resultados começaram a ser obtidos a partir da incorporação, ocorrida em 28 de outubro de 2010.

Como principal resultado destaca-se, sob a perspectiva econômico-financeira, a economia gerada com a despesa de compra de coagulantes. Antes a OC comprava os coagulantes necessários ao tratamento de água da UC. A partir do momento da incorporação, no momento em que a OC passa a fabricar os coagulantes necessários para atender suas necessidades e se cessa a compra deste insumo, ocorre uma significativa redução de custos conforme é mostrado na Figura 1.



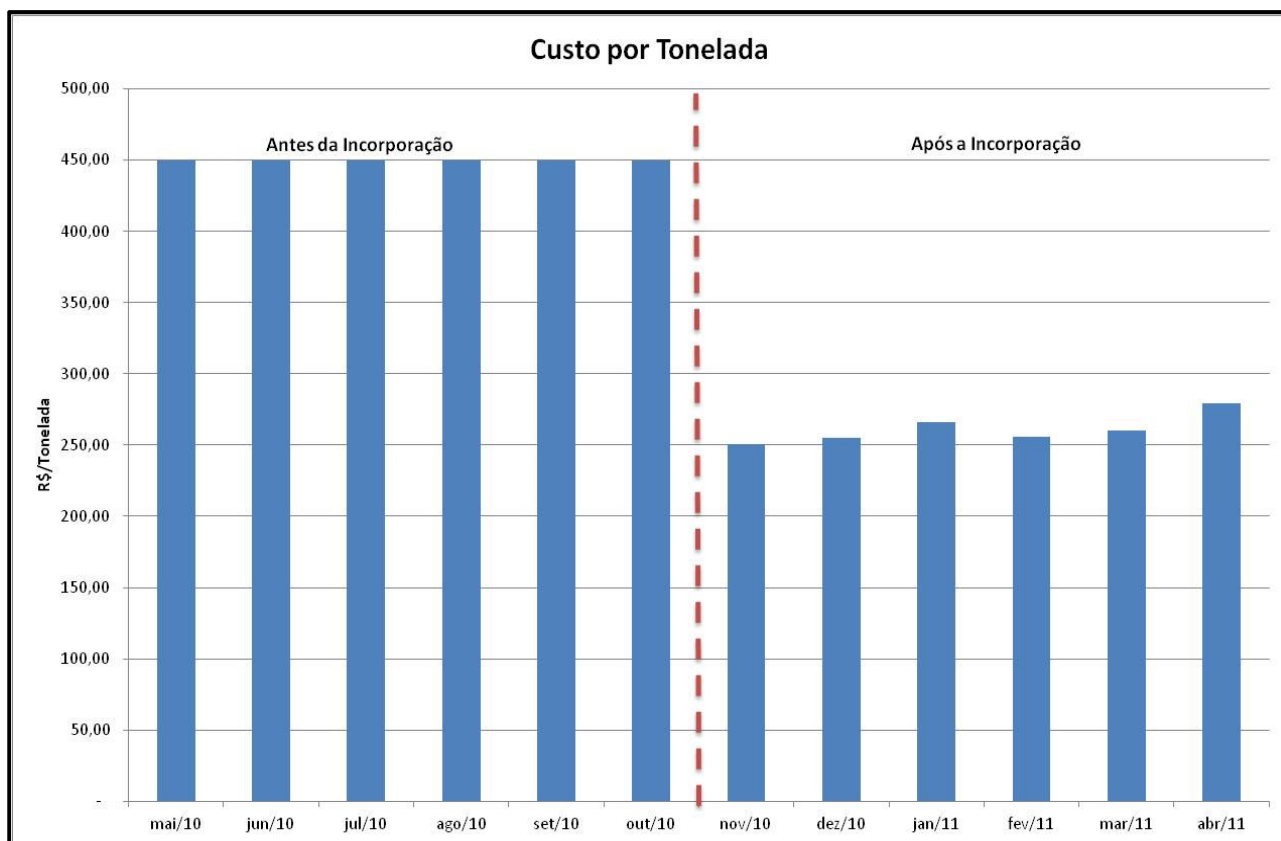
**Figura 1:** Gráfico representando as despesas da OC com coagulantes antes e após a incorporação da UC.

Antes da incorporação a OC mantinha uma despesa mensal média de R\$ 909.000,00 com a compra de coagulantes da UC. Com a incorporação, o custo mensal médio para a obtenção dos coagulantes reduziu para R\$ 634.000,00. Essa redução de 30% em uma despesa mensal com insumos representa uma economia estimada em R\$ 3.296.000,00 ao ano para a OC.

O custo que a OC mantinha na compra de coagulantes da UC, agora é contabilizado através das despesas que a OC tem para manter a fabricação do sulfato de alumínio, ou seja, as despesas expendidas pelo DEPC. Essa grande redução se deve a diversos fatores, entre eles podemos enumerar:

- Redução da carga tributária incidente: na relação de compra e venda mantida entre a OC e a UC incidiam impostos (ICMS). A partir do momento em que os coagulantes são produzidos pela OC resta apenas realizar a operação de transferência para as unidades consumidoras, operação esta que não incide tributação;
- Eliminação da margem de lucro da UC: no preço de venda que a UC praticava para a OC estava embutida uma margem de lucro;
- Eliminação de contratos: a UC mantinha contratos de assessoria jurídica e contábil, contratos que foram encerrados quando da incorporação;
- Redução de despesas com folha de pagamento: a UC mantinha três diretores em seu quadro, que no momento da incorporação deixaram de existir, passando a ter somente um cargo de Chefia de Departamento no DEPC. Além disso, o quadro do DEPC também foi reduzido, sendo 04 funcionários transferidos para outros departamentos da OC.

Podemos ainda analisar o resultado sob outra perspectiva. O valor de compra dos coagulantes no último contrato celebrado entre a OC e a UC era de R\$ 450,00 por tonelada. Conforme se pode observar na Figura 2, após a incorporação o custo médio dos coagulantes passou a ser de R\$ 261,00 por tonelada para a OC.



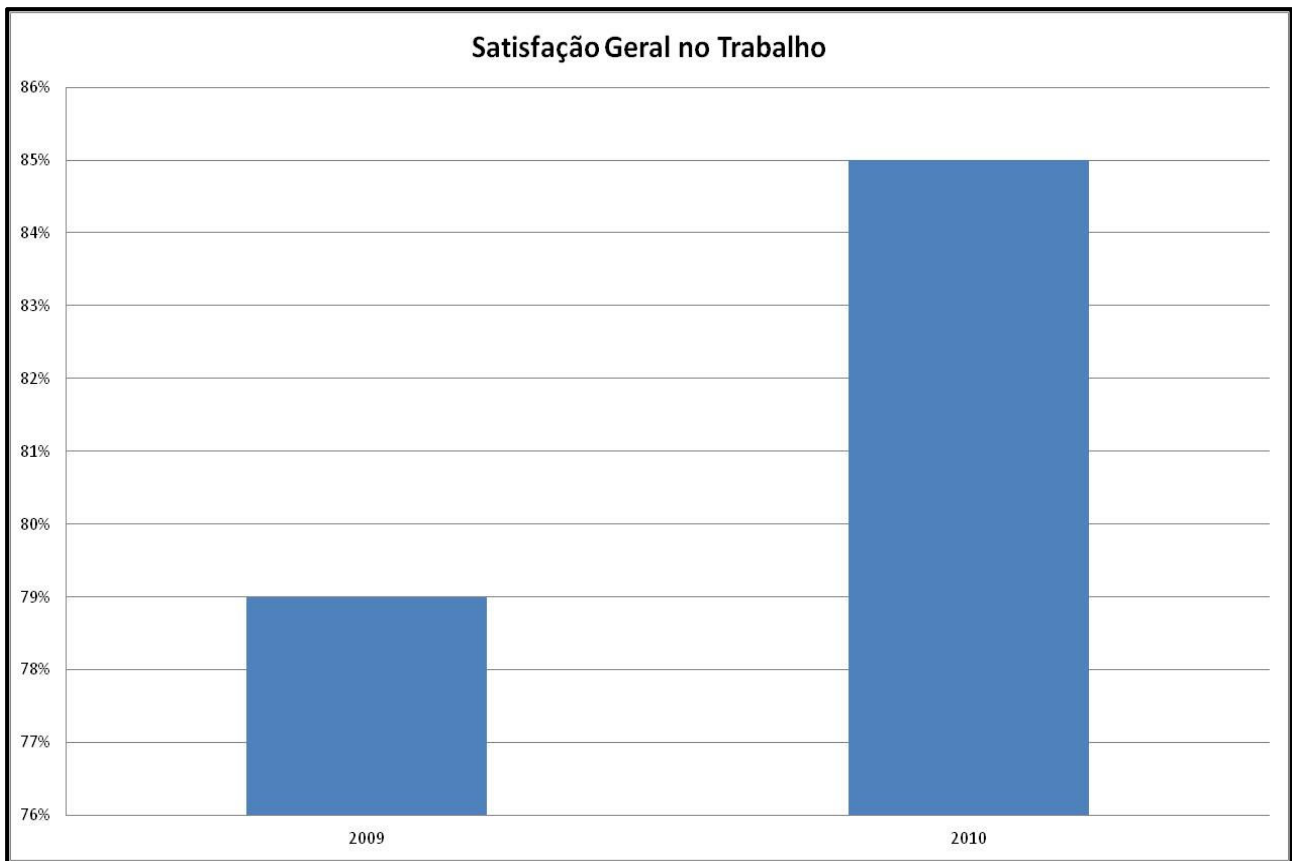
**Figura 2:** Custo por tonelada dos coagulantes para a OC antes e após a incorporação da UC.

Essa redução de custos de produção permite que a OC participe no mercado externo de coagulantes, com preço competitivo, capaz inclusive de concorrer em processos licitatórios de outras empresas públicas de saneamento. Então em fevereiro de 2011 a OC participou de um certame para fornecimento de sulfato de alumínio férrico líquido e sagrou-se vencedora, firmando contrato para o fornecimento de 100 toneladas deste produto para uma empresa municipal de saneamento de outro estado.

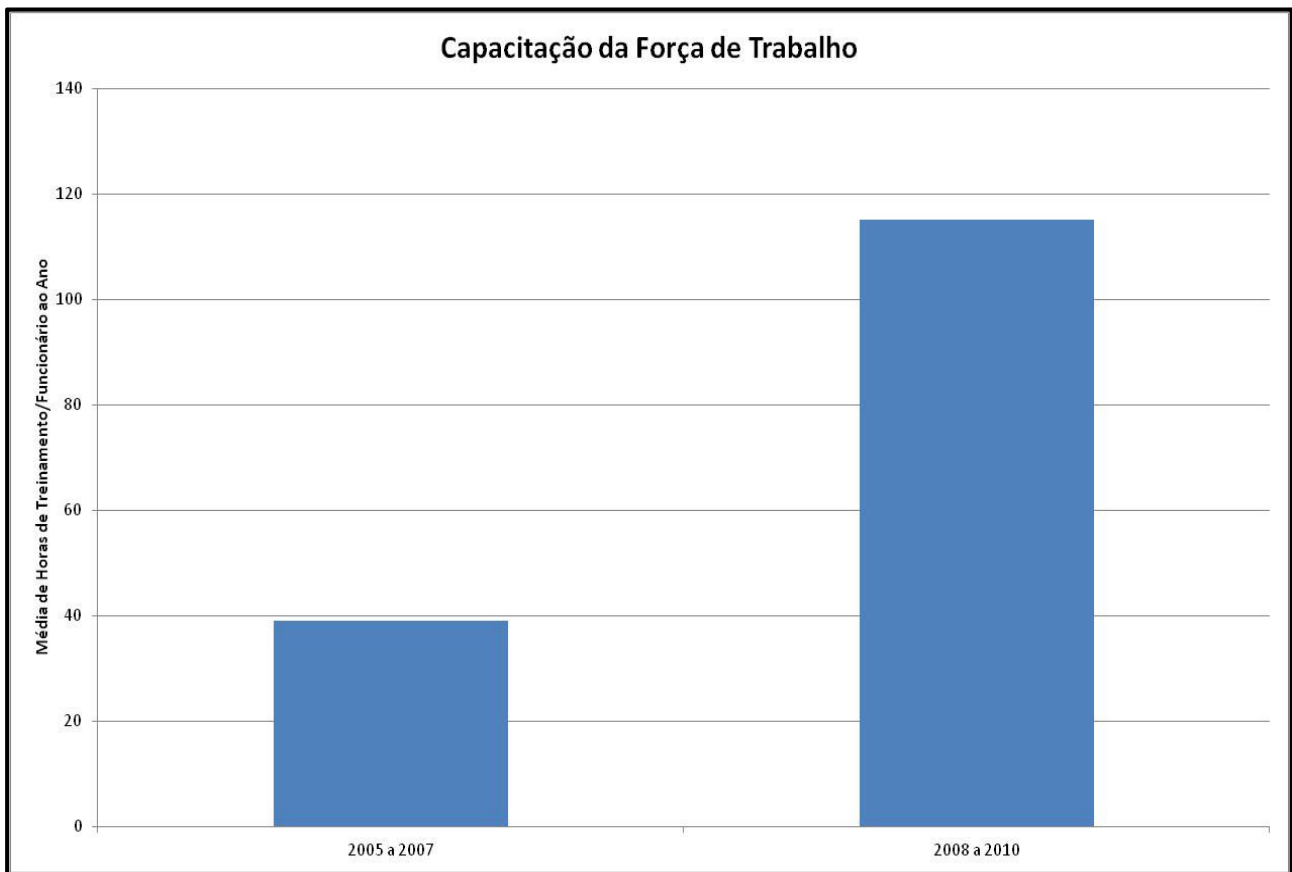
Outro relevante resultado que se observou com a OM é a satisfação geral no trabalho por parte dos funcionários oriundos da UC. Através da Pesquisa de Clima Organizacional (Figura 3) pode-se verificar a melhoria do resultado de 2009 para o ano seguinte.

Os fatores que agregaram pontos no item satisfação são: a Participação nos Lucros e Resultados da OC, convênio médico, adequação dos salários na planilha salarial da OC, avanços trienais, auxílio educação, auxílio alimentação, auxílio rancho, entre outros, garantidos a partir de novembro/2010 na folha de pagamento, quando da incorporação. Os funcionários incorporados oriundos da UC tiveram notória satisfação quanto à segurança de seus empregos. Os benefícios adicionais adquiridos pelos mesmos após a incorporação elevaram o seu grau de satisfação quanto aos seus empregos, o que reflete em maior qualidade de vida para estas pessoas.

Ainda no quesito pessoas, outro grande benefício foi o enorme avanço na capacitação da força de trabalho, conforme se pode observar na Figura 4. Em 2008, a partir do momento em que começou a gestão com foco no desempenho pelos diretores eleitos do quadro técnico da OC, nota-se um expressivo aumento do desenvolvimento do capital intelectual.



**Figura 3:** Evolução positiva da satisfação geral no trabalho dos funcionários oriundos da UC.



**Figura 4:** Demonstração da evolução das horas de treinamento por funcionário da UC ao ano.

## C.2

A incorporação da UC pela OC ainda apresentou benefícios intangíveis para a OC, Governo do Estado e funcionários incorporados da UC.

A partir do momento em que a OC passa a desempenhar as atividades antes realizadas pela UC, todo o *know-how* dos funcionários incorporados é agregado à OC, aumentando seu capital intelectual. Isso permite, por exemplo, à OC vislumbrar uma sistemática de apoio técnico à utilização de coagulantes em suas unidades, visando uma utilização racional destes insumos.

A OC e o próprio Governo do Estado têm sua imagem fortalecida através do aumento da área de atuação da OC, que além de participar em outro ramo de negócio também passa a ter uma atuação interestadual. Um fato que comprova este fortalecimento da imagem é que após saberem que a OC começou a atuar no ramo de produção de coagulantes, algumas companhias de saneamento realizaram contato informando as datas de realização de processos licitatórios para a compra deste tipo de insumo.

## GLOSSÁRIO

AGE - Assembleia Geral Extraordinária

BSC – Balanced Scorecard

DEPC – Departamento de Produção Química e Coagulantes

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

NBR ISO – Norma Brasileira Regulamentadora *International Organization for Standardization*

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

OC – Organização Candidata

OE – Objetivo Estratégico

OM – Oportunidade de Melhoria

PAM - Plano Acelerado de Manutenção

PA – Plano de Ação

PE – Planejamento Estratégico

PGE – Procuradoria-Geral do Estado

PMG – Programa de Melhoria da Gestão

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

RD – Representante da Direção

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

UC – Unidade Controlada