

**HAILTON PAES**

**UMA ANÁLISE DO MODELO DE CONTROLADORIA  
DA SANEPAR BASEADO NO BALANCED SCORECARD**

Monografia submetida ao Programa de Pós Graduação do Curso de Especialização em Controladoria do Departamento de Contabilidade DECOM do Setor de Ciências Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR para obtenção do título de especialista, Sob orientação do Prof. Dr. Josué Brisola.

**CURITIBA**

**2003**

Dedico este trabalho à minha família que me apoiou e incentivou em todos os momentos desta trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Nosso especial agradecimento primeiramente à Deus, pois dele recebemos a força, a saúde, a capacidade de apreender e persistir.

A

Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar  
pela oportunidade apresentada através do Programa de  
Incentivo a Educação.

Aos colegas da Equipe da Biblioteca da Sanepar, do  
grupo Específico Comercial e da Unidade de Receita  
Grandes Consumidores  
pelas diferentes contribuições.

Ao Sr. Antonio Moacir Pozzobon (Gerente Contábil)  
pela oportunidade concedida de cursar esta Pós-  
Graduação.

Ao Professor e orientador Josué Brisola  
pela orientação e sugestões recebidas.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	V
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	VI
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. HISTÓRICO DA EMPRESA</b> .....	2
2.1 Apresentação .....	2
2.2. O Início da Sanepar.....	3
2.3. Marco Histórico .....	6
2.4. Organização da Empresa.....	8
2.4.1. Organograma da Sanepar.....	8
2.4.2. Unidade de negócio .....	10
<b>3. CONTROLE ESTRATÉGICO DE GESTÃO</b> .....	10
3.1. Criação de um Balanced Scorecard.....	11
3.1.1. Cliente .....	12
3.1.2. Atendimento e Tratamento ao Cliente .....	13
3.1.3. Pesquisa de Satisfação do Cliente .....	14
3.1.4. Comunicando-se com os Clientes .....	15
3.2. Controladoria.....	16
3.3. Modelo de Gestão.....	17
3.3.1. Modelo de Gestão da Sanepar.....	17
3.4. Unidade de Negócio.....	18
<b>CONCLUSÃO</b> .....	25
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	26

## LISTA DE SIGLAS

**USTI** – Unidade de Serviço de Tecnologia de Informação.

**URCT** – Unidade de Receita Curitiba.

**ASSESA** – União das Associações dos Empregados da Sanepar.

**D.A.E.** – Departamento de Água e Esgoto.

**E.T.A.** – Estação de Tratamento de Água.

**Planasa** – Plano Nacional de Saneamento.

**URGC** – Unidade de Receita Grandes Clientes.

**S.C.T.** – Sistema de Curtos.

**S.I.S** – Sistema de Informações da Sanepar.

**SAR** – Solicitação de Ampliação de rede

**SGC** – Sistema de Gerenciamento comercial.

**EBITDA** – Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS Urs.....	18
Quadro 2 - INDICADORES DE RESULTADOS DA EMPRESA.....	19
Quadro 3 - RESULTADOS.....	20
Quadro 4 - DESEMPENHO.....	20
Quadro 5 - RENTABILIDADE.....	21
Quadro 6 - NÚMERO DE LIGAÇÕES.....	21
Quadro 7 - EVOLUÇÃO .....	22
Quadro 8 - PRODUTIVIDADE.....	22
Quadro 9 - COLABORADORES .....	23
Quadro 10 - DEMONSTRATIVO DAS PERDAS DO SISTEMA DISTRIBUIDOR ..	23
Quadro 11 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	24
Quadro 12 - INDICADORES DO CORPO FUNCIONAL .....	24

## 1 - INTRODUÇÃO

A Sanepar completa no dia 23 de janeiro de 2003, 40 anos de atividade, sendo uma empresa modelo para América Latina, tem como meta assegurar até 2005 a universalização dos serviços de abastecimento na região metropolitana de Curitiba e ainda ampliar em 20% as redes de coletas e tratamento de esgotos nas 342 redes municipais onde operar.

A Sanepar precisava tornar-se competitiva, por isso fez parceria com a iniciativa privada, para poder captar recursos, para investir no saneamento básico, melhorando a qualidade de vida da população, através da ampliação dos sistemas de água e esgoto. Também investiu na preservação das mananciais, pois eles são à frente de onde são abastecidos nossos reservatórios.

Desde 1995, a Sanepar vem promovendo transformação e atualização no seu modelo organizacional embasadas em premissas para negócios, comportamento ético, transparência e responsabilidade pública na sua atuação no mercado do saneamento básico, sendo que os processos e sistemas implantados ou em fase de implantação propiciam alavancagem da qualidade de serviços e gestão profissional.

A fim de reverter a situação, e ao mesmo tempo preparar a empresa considerando um cenário privatizante a Sanepar decidiu implantar um novo modelo de gestão.

O modelo consistiu na eliminação da antiga estrutura hierárquica funcional da empresa, de 5 (cinco) níveis, e a adoção de uma estrutura de (duas) dimensões: a dimensão estratégica ou holding; a dimensão operacional ou unidades de negócio.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a contribuição da controladoria no processo de implementação das estratégias da Companhia de Saneamentos do Paraná – Sanepar.

## **2. HISTÓRICO DA EMPRESA**

### **2.1 Apresentação**

A Companhia de Saneamento de Paraná SANEPAR, é uma sociedade por ações, empresa de economia mista, regida por leis de Sociedade Anônima, tendo o Estado como acionista maior.

Do capital votante o Estado detém 60%; a Dominó Holdings S.A, denominada como órgão estratégico, controla 39,7% e 0,3% pertence a outras empresas.

A Sanepar aplica no seu modelo de gestão, os princípios da qualidade total. Por isso treina e prepara seus atendentes para oferecer um bom atendimento, aqueles que são a razão do seu negócio, os seus clientes.

Abrindo novos canais de comunicação, a Sanepar cumpre seu compromisso de aproximação com os clientes. Para isso investe em melhorias nos balcões de atendimento personalizados e instalações de um Conselho de clientes.

O Conselho é formado por cidadãos indicados por entidade da sociedade civil organizada, que queiram contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

O conselho tem caráter consultivo e tem como primordial função, a discussão de assuntos relevantes sobre saneamento básico, meio ambiente e saúde pública no âmbito da Sanepar.

A versão on-line dos serviços de atendimento ao cliente Sanepar começou operar em 2001. Disponível no site [www.sanepar.com.br](http://www.sanepar.com.br) . A agência virtual oferece serviços e informações baseados no modelo de auto-atendimento. Por esse canal, é possível por exemplo, obter certidões negativas de débitos, informações sobre contas, fazer atualizações cadastrais, solicitar serviços e informar a ocorrência de vazamentos.

De março a dezembro de 2001, a agência virtual recebeu 257.216 visitas, em média 850 acessos diários. A maior demanda corresponde aos pedidos para emissão de certidões negativas de débito.

A Sanepar visando beneficiar o cliente de baixa renda, criou a tarifa social, para família com renda de até 2 salários mínimos, que consumam até 10 metros cúbicos de água por mês e que residam em habitação de até 60 metros quadrados.

O subsídio equivale, nesses casos, a 40% da tarifa residencial normal. Para que todos tenham água, nas áreas invadidas ou que concentram a população mais pobre, a Sanepar, em parceria com as prefeituras, beneficia famílias que não têm condições de adquirir ligação de água, com instalação de torneiras públicas.

Utilizando tecnologia a serviço do cliente, a Sanepar, através da USTI (Unidade de Serviço de Tecnologia de Informação), criou uma máquina para auto-atendimento. O equipamento instalado no atendimento ao cliente da Unidade de receita Curitiba (URCT), proporciona precisão e rapidez aos clientes verificando débitos e emitindo 2ª via; na seqüência a USTI pretende implementá-lo para realizar outros serviços, como por exemplo pagamento de fatura.

Em seis dias de instalação a auto-atendimento foi acessado 510 vezes. A média diária é de 86 consultas.

O auto-atendimento é um terminal blindado, com microprocessador Pentium III, monitor de vídeo, teclado com 24 teclas, sendo oito de funções, distribuídas ao lado do monitor e todas com sistema antifurto, impressora a laser, que faz a emissão com código de barras, conforme o padrão FEBRABAN.

Uma outra conquista da Sanepar, para bem atender seus clientes, foi a criação do microcomputador portátil desenvolvido e implantando com pioneirismo pela Sanepar, foi uma verdade no setor de Saneamento reduzindo de 15 dias para 2 minutos o prazo de leitura e emissão de conta de água.

Para oferecer maior comodidade a seus clientes, na hora de pagar a conta, a Sanepar firmou convênios com supermercados, farmácias e casas lotéricas. Hoje esta rede alternativa é responsável pelo recebimento de mais de 90% das faturas.

O banco de dados da Sanepar é alimentado diariamente graças a um sistema de leitura de código de barras e um sistema de arrecadação descentralizado que permite o gerenciamento da empresa.

Gerenciar resultados é a política administrativa adotada pela Sanepar a partir de 1997, e assim tem obtido respostas pontuais em lucratividade.

## **2.2. O Início da Sanepar**

Em 1877 começou a ser esboçado o que viria a ser a primeira proposta para um sistema de abastecimento de água do Paraná.

No dia 13 de fevereiro desse ano, o presidente da província, Adolpho Lamenha Lins, encaminhou relatório à Assembléia Legislativa onde espelhou a situação do problema e, ao mesmo tempo, descreve o projeto de um sistema de água para Curitiba. Até porque foi em Curitiba, que o saneamento básico teve suas origens. Pois era a capital e já tinha alguns estudos, que relataram as necessidades de tratamento de água e esgoto.

A Lei nº 4648 de 23 de janeiro 1963, autoriza o Poder Executivo a constituir uma sociedade por ações com denominação social de Companhia de Água e Esgotos do Paraná – AGEPAR.

A Lei nº 4878, de 19 de junho de 1964, autoriza o Poder Executivo a alterar o nome da Companhia de Água e Esgotos do Paraná – AGEPAR, para Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR. (SCHUSTER, 1994, p. XIX)

Por uma série de razões, técnicas, no caso, a AGEPAR teve sua denominação alterada para SANEPAR. A mudança de companhia de Água e Esgotos do Paraná, para Companhia de Saneamento do Paraná, foi autorizada por lei, a de número 4.878.

Com a Sanepar, estava o Paraná instrumentalizado para um novo perfil do saneamento técnico, fixando-se diretrizes para uma política mais agressiva no setor. A exploração dos sistemas continuaria – apenas por mais alguns anos – sob a responsabilidade do D.A. E, cabendo à nova empresa, a missão de estudar, projetar e construir os sistemas de água e de esgotos sanitários.

Em 1965, a situação do Saneamento básico do Paraná, era esta:

Curitiba: a Estação de Tratamento do Tarumã, tinha condições de distribuir 75.000.000 litros de água por dia, através dos reservatórios do Alto São Francisco, Batel, Cajuru e Bacacheri. Somados, tinham uma capacidade de armazenamento de 21.600.000 litros de água. A rede de distribuição tinha 526.211 metros de extensão e a de esgotos completavam exatos 271.016 metros.

No interior, a rede de distribuição de água, somada todos os sistemas, chegavam a 336.387 metros. A de esgotos chegava, também, a pouco mais da metade: 185.939 metros. (SCHUSTER, 1994, p. 150)

Em 1978, a declaração de Alma-ata, produzida pela conferência internacional sobre a atenção primária para a saúde, endossada pela organização mundial da

saúde, reafirmou a necessidade de uma ação urgente ser parte de todos os governos para a proteção da saúde, de sorte que “todos os povos do mundo aclamaram o ano 2000 um nível de saúde que lhes permita levar uma vida social e economicamente produtiva e que a atenção primordial para a saúde é a chave para alcançar esta meta, como parte do desenvolvimento e de acordo com o espírito de justiça social”. (SCHUSTER, 1994, p 169)

Este foi o caminho que começou a ser perseguido no Brasil, bem antes, por tanto, com o advento do Plano Nacional de Saneamento, o Planasa, através do extinto Banco Nacional da Habitação.

Objetivando justamente a preservação da saúde e a garantia do bem-estar da população brasileira, o Planasa tinha entre suas metas.

- 1- Eliminação do déficit do setor de saneamento básico, permitindo o equilíbrio entre a demanda e a oferta dos serviços no menor tempo, com um mínimo de custos;
- 2- A manutenção, em caráter permanente, do equilíbrio entre a demanda e a oferta de bens e serviços, no campo do saneamento básico;
- 3- O atendimento de todas as cidades brasileiras, mesmo nos núcleos urbanos mais pobres;
- 4- O desenvolvimento de programas de pesquisa, treinamento e assistência técnica.

A 23 de março de 1972 a Sanepar aderiu ao Planasa.

Teve início, então, o desenvolvimento de ações visando o cumprimento das metas do plano no Paraná.

A Sanepar tinha todas as ferramentas de que necessitava. Na sua ainda curta caminhada, nem menina-moça ainda poderia ser considerada, acalentava o sonho de ser grande. E uma nova postura política, por parte dos administradores, mais comprometida com os problemas de saúde da população, passou a evoluir. O saneamento básico ganhou importância, pois era preciso preservar homens, mulheres, crianças, da cidade e do campo, do perigo da ocorrência de epidemias registradas em todo o mundo, a maioria das quais pela ausência de índices mínimos de saneamento.

Não se pode negar – é evidente – que antes do advento do Planasa, mesmo antes de a Sanepar se tornar o agente promotor de ações do saneamento básico, tentativas foram feitas visando o equacionamento dos problemas atinentes ao setor. Havia, contudo, falta de uma política dotada de planejamento adequado e de uma sistemática racional, compatível com a gravidade do problema. O Paraná não fugia à essa realidade.

Aderindo ao Planasa, a Sanepar passou a atuar como concessionária estadual de serviços de implantação, ampliação e exploração dos serviços de abastecimento de água e de coleta, remoção e tratamento de esgotos sanitários.

Ao encerrar o ano de 1972, a Sanepar já operava 19 sedes municipais, das quais, 14 tinham esgoto sanitário. O número de ligações de [água era de 76.010 e o de esgotos 36.086. Em poucos meses, a Sanepar aumentou significativamente o número de ligações, o que para as dificuldades da época representava um grande salto no atendimento (SCHUSTER, 1994, p. 171)].

A projeção era de que em 1990, a população urbana de Curitiba chegava a 1.031.400 habitantes, dos quais 788.670 teriam acesso a água potável. Pois bem, as condições de desenvolvimento da capital superavam as expectativas otimistas. Em 1983, a população abastecida com água tratada, em Curitiba, chegava a 1.115.968 pessoas.

### **2.3. Marco Histórico**

A Sanepar completou no dia 23 de janeiro de 2003 os seus 40 anos de existência. Durante esse período, tem procurado através de sua equipe, levar os seus clientes externos a água tratada com qualidade, garantindo a saúde dos paranaenses. Assim como, também coletar e tratar o esgoto.

Ao comemorar os seus quarenta anos a Sanepar atingiu dois marcos históricos:

- **1ª comemoração da ligação de número 2 milhões.**

A comemoração aconteceu na Sede da Sanepar, com a presença do governador Jaime Lerner. Para o governador, a Sanepar só conseguiu alcançar 2 milhões de ligações de água por que os saneparianos foram capazes de transformar

tendências desfavoráveis em realizações. “Vocês tiveram a visão estratégica para testar o Paraná os maiores índices de saneamento básico do País. Basta comparar com a média nacional para ver o resultado do trabalho de vocês. Ao deixar o governo, nos próximos meses, saio feliz e toda vez que abrir a torneira vou lembrar da contribuição de cada um de vocês para o Paraná os níveis de atendimento de primeiro mundo”, afirmou. O governador também elogiou a competência, correção e lealdade do presidente, Carlos Afonso Teixeira de Freitas, que “fez esta empresa ser modelo no País. Não há no Brasil companhia de saneamento que tenha avançado tanto em obras e qualidade.”

Teixeira afirmou que a homenagem se entende a todos os seu clientes, “nosso universo de pessoas que representam o principal objetivo da Empresa, que é de oferecer produtos com segurança”. Ele lembrou do esforço dos empregados no alcance desta meta e agradeceu a confiança e o apoio do governador.

“Quando assumimos a Sanepar, há oito anos, enfrentamos momento difíceis, com sérias restrições ao abastecimento em Curitiba e Região Metropolitana, por falta de linhas de créditos”.

O presidente da Sanepar também destacou que “mais impressionante foi o avanço alcançado no tratamento do esgoto. Em 94, a Sanepar tratava 55% do esgoto que coletava”.

Hoje trata 94%, devendo chegar a 100% nos próximos meses. Resultados que somente foram alcançados, pelo apoio e determinação do governador Jaime Lerner e pelo trabalho dos saneparianos. Pelo Paranasan deixamos para o próximo governo investir em 2003 o maior volume de recursos a der aplicado em um ano.

- **2ª Inauguração da ETA irai**

Inaugurada em 18 de julho de 2002, a estação de tratamento de água do rio Iraí, a maior estação do estado e uma das mais modernas do mundo.

A ETA Iraí vai garantir a oferta de água até o ano 2010, para mais de 2 milhões de habitantes.

Durante a inauguração, o presidente Carlos Teixeira falou que a ETA Iraí caracteriza a presença da Sanepar no processo de desenvolvimento do Estado, no novo ciclo de transformação do Paraná. Teixeira também lembrou das condições

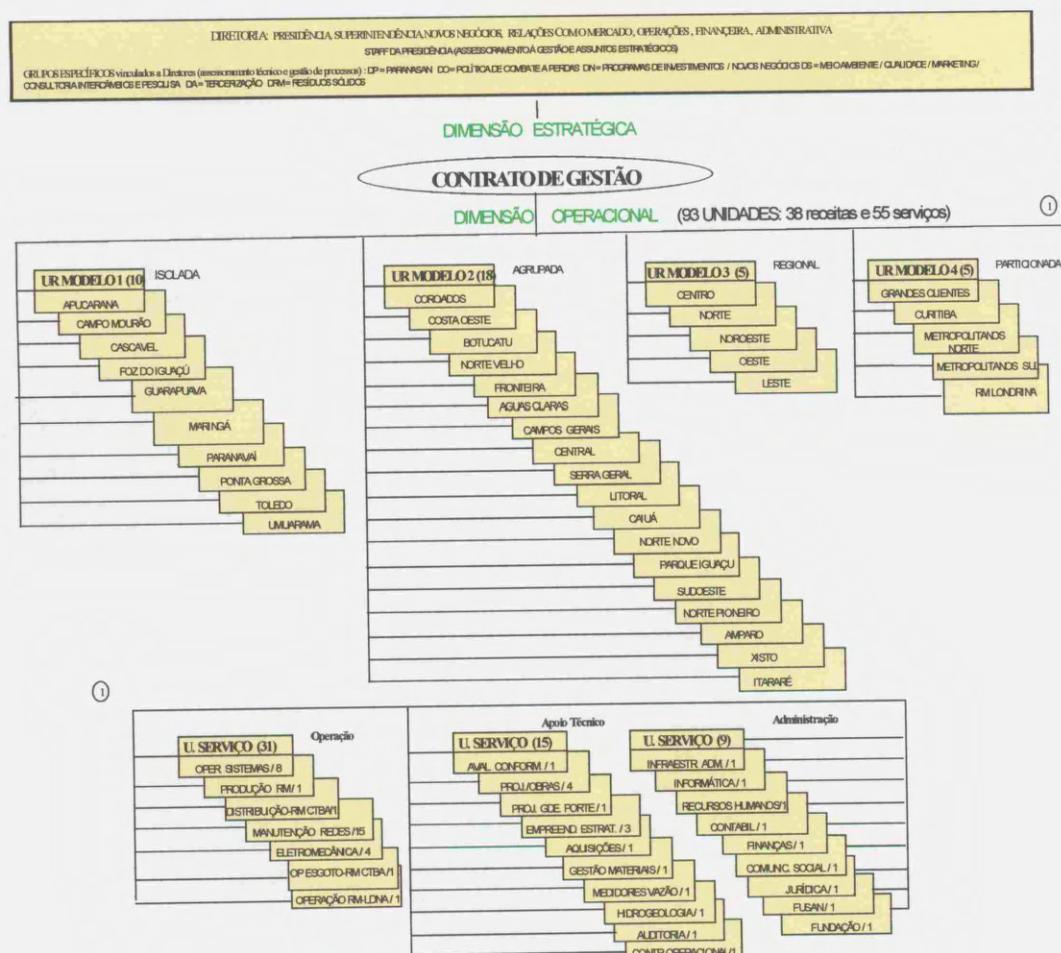
precárias de abastecimento dos últimos anos em Curitiba e Região Metropolitana. Destacou que o complexo do Sistema Irai se constitui, num marco que estabelece uma nova realidade de abundante oferta de água na Região Metropolitana.

Teixeira declarou encerrado o ciclo de desabastecimento de água na Região Metropolitana de Curitiba.

## 2.4. Organização da Empresa

A Sanepar é composta de seis diretorias, a saber: Diretoria da Presidência, Diretoria de Operações, Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira, Diretoria de Relações com Investidores e Diretoria de Novos Negócios

### 2.4.1. Organograma da Sanepar



O organograma da empresa é formado pela diretoria estratégica, staff, grupos específicos e Unidades de Negócios, as quais subdividem-se em Unidades de Receitas e de Serviços, conforme conceituado no Modelo de Gestão da Sanepar.

- **DIMENSÃO ESTRATÉGICA**

Espaço da organização que assegura os interesses da sociedade, acionistas e corporação, buscando a manutenção e ampliação dos negócios.

- **DIRETORIA ESTRATÉGICA**

É o colegiado que tem a função de assegurar os interesses da sociedade, acionistas e corporação, buscando a manutenção e a ampliação dos negócios.

- **STAFF**

Colegiado multidisciplinar, de suporte técnico da diretoria estratégica.

- **GRUPOS ESPECÍFICOS**

É uma equipe temporária ou permanente para atender função específica de uma diretoria.

- **DIMENSÃO OPERACIONAL**

Espaço da organização que assegura os interesses da sociedade e da corporação na aplicação de tecnologias voltadas ao saneamento e ao alcance da sua lucratividade.

- **CONTRATOS DE GESTÃO**

Instrumento institucional que firma compromissos de desempenho das partes por um período de tempo determinado.

### **2.4.2. Unidades de Negócio**

**UNIDADE DE RECEITA** - É a unidade responsável pela gestão de sistemas de água e esgoto, e ou pela receita da venda deste produto e serviços agregados. A Demanda no Mercado Externo e o Foco no usuário final.

**UNIDADE DE SERVIÇO** É a unidade de negócio voltado ao mercado interno para atendimento a dimensão operacional quando ficar caracterizada: Economia de escala, Exigência de especialização e Existência de demanda / rentabilidade.

## **3. CONTROLE ESTRATÉGICO DE GESTÃO**

É opinião corrente na área de administração que só se pode gerenciar aquilo que se pode medir. Em geral, em se tratando de níveis operacionais, o princípio costuma ser bem aplicativo; quando se move à esfera estratégica, seu uso já é tão difundido. Por este fato, a intuição e a sensibilidade acabam ganhando espaço para as mais importantes decisões da organização.

Esta preocupação motivou os estudos na área de controle estratégico de gestão, cujo objetivo é investigar formas que garantam a implantação e monitoramento de estratégia. Uma das ferramentas mais conhecidas nesta área, é o *balanced scorecard*, ou “cartão de ponto balanceado”, criado por KAPLAN e NORTON (1997). Segundo os autores, na falta de outros indicadores, os executivos privilegiam os controles financeiros.

Entretanto, tais controles são conseqüências, ou seja, decorrem de decisões acertadas em outras instâncias. Na ordem de causalidades das decisões empresariais, aparecem no final, como conseqüência de outros esforços, portanto tem pouca utilidade para orientar decisões futuras.

Outra limitação ao considerar apenas indicadores financeiros é que eles não conseguem traduzir a complexidade organizacional. Para monitorar de forma mais abrangente o desempenho empresarial, KAPLAN e NORTON propõe outras três perspectivas: a dos clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem. A perspectiva dos clientes ocupa-se dos mercados e clientes que a organização se propõe a atender. Medidas próprias desta perspectiva incluem satisfação dos clientes, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação de mercado.

Pregam estes autores que, nesta perspectiva, deve ser incorporados os processos de inovação – criação e desenvolvimento de produtos – aos processos operacionais, à produção, entrega e assistência ao produto e ao cliente a um custo inferior ao preço recebido.

A perspectiva de aprendizagem, “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.29). Estão incluídos na perspectiva pessoas, sistema e procedimentos organizacionais. Propõem como indicadores esta dimensão: satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários.

Entre os benefícios do balanced, Scorecard, KAPLAN e NORTON (1997) citam:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico. (CORDEIRO, 2002, p.12 e13).

### **3.1 Criação de um Balanced Scorecard**

O primeiro Balanced Scorecard da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. O projeto exige um arquiteto capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do scorecard. Mas o scorecard deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios. A menos que essa equipe esteja totalmente engajada no processo, é improvável um resultado bem sucedido. Sem o apoio e a participação ativa dos altos executivos, o projeto do scorecard não deve ser iniciado. Sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 307 e 308).

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um Sistema de Medição e Gestão Estratégica. É um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho

passado, e que mede o desempenho organizacional sob perspectivas equilibradas tais como: econômica financeira (interesse do Acionista), do cliente (interesse de melhoria da Satisfação de Consumidores, Fornecedores e Comunidade), dos processos de negócio (interesse de melhoria da Satisfação das Unidades Fornecedoras internas), do aprendizado e crescimento (interesse de melhoria do Desempenho e Satisfação dos Colaboradores).

### 3.1.1. Cliente

A relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, idéias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa) constitui o atendimento ao cliente. Em geral, esse atendimento engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente, que podem ser, inclusive, funcionários de departamentos distintos necessitando um dos outros.

Como cliente considera-se toda pessoa que entra em contato com a empresa para solicitar um serviço, falar com um funcionário ou simplesmente pedir uma informação.

Isso significa que o comportamento de qualquer funcionário para com as pessoas que entrem em contato com a empresa (ou com seu departamento) deve ser o de tratá-las como clientes.

Assim, é importante que os funcionários estejam atentos, evitando discriminar as pessoas. Por exemplo: diante de um desconhecido na empresa, que deseja uma informação simples (“Onde fica a sala X”), o funcionário deve tratar essa pessoa com a mesma cortesia que dispensaria a um cliente importante. Um atendimento sem discriminação é essencial. Fundamentos extraídos da obra. (PILARES, 1989, p. 72)

Se a relação interpessoal do funcionário com o cliente não se mostra positiva, o atendimento resulta inadequado. Essa inadequação pode acontecer por falta de conhecimento técnico (o funcionário não está interessado sobre o que o cliente lhe pede), mas também devido a uma percepção distorcida.

A percepção sofre distorções porque as pessoas são permanentemente influenciadas por fatores internos (pessoais) ou externos (situacionais) que

interferem no relacionamento. As distorções de percepção acabam por elevar, muitas vezes de forma significativa, o índice de erros no atendimento. (PILARES, 1989, p. 72)

### **3.1.2. Atendimento e Tratamento ao Cliente**

Reconhecimento e conhecimento são dois princípios que acabam por se converter em ações de atendimento e tratamento.

**Atendimento:** Está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece, dessa forma, uma relação de dependência entre o funcionário e a organização.

**Tratamento:** Diz respeito à maneira como o funcionário se dirige ao cliente, orientado-o e conquistando sua simpatia. Este, sim, é um trabalho que depende exclusivamente do funcionário. (PILARES, 1989, p. 73)

O telefone é um meio de comunicação de grande potencialidade e, sua boa utilização numa empresa depende de um diálogo de perguntas e respostas dinâmicas e imediatas, que determina um efetivo processo de comunicação interno e externo.

A comunicação oral realizada de maneira satisfatória por esse meio pressupõe que o emissor use corretamente um código (forma de expressar a mensagem), de modo que o receptor possa captar bem a mensagem.

Para que o processo ocorra de maneira adequada, é preciso que o emissor saiba conduzir o diálogo. E, para dialogar, é preciso saber falar e escutar (o que é diferente de ouvir).

Usar o tom certo, falar pausadamente, demonstrar interesse na conversa, desenvolver boa dicção e falar com voz clara e expressiva, não empregar palavras e termos que o cliente desconheça.

Deve-se procurar ouvir bem o cliente, não interrompê-lo, fazer com que o cliente saiba que você está presente, não se distrair, procurar entender a mensagem do cliente, não pensar na resposta enquanto o outro fala, anotar os pontos básicos do que o cliente lhe diz. (PILARES, 1989, p. 75 e 76)

### 3.1.3. Pesquisa de Satisfação do Cliente

A Sanepar buscando as melhorias no atendimento, tem buscado nas pesquisas, o grau de satisfação de seus clientes. Por isso anualmente contrata empresa para coletar dados que possam auxiliar nas melhorias que deve fazer para atingir um alto grau de satisfação de seus clientes.

Por opinião pública entende-se, aqui, a imagem que as pessoas – clientes (efetivos ou potenciais) ou não – tem da empresa. Ela resulta de todas as experiências, impressões e posições apresentadas em relação a essa empresa, adicionada necessariamente pela aproximação física dos indivíduos. Ou seja: a opinião pública independe do contato entre pessoas; assim, a imagem de determinada organização pode ser formada de maneira subjetiva. Exatamente por ser difícil controlar esse tipo de opinião, é péssimo para a organização que o público forme uma imagem negativa da empresa.

No atendimento ao cliente, o funcionário acaba por ser o representante da empresa. Assim suas atitudes negativas em relação ao cliente muitas vezes são entendidas como vindas da empresa, e não apenas do funcionário. Portanto, comprometeu a empresa como um todo. Se a imagem negativa é partilhada por outras pessoas, é possível que a opinião pública a respeito da empresa acabe se tornando realmente negativa. (PILARES,1989, p. 77)

Temos que fazer nossos clientes se tornarem fiel a nossa empresa e a nossa marca, SANEPAR. Por isso ao perdermos um cliente, estaremos jogando fora todo o trabalho, treinamento dado aos funcionários, etc.

Cada situação de atendimento é única; varia, portanto, de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso o atendimento deve ser diferenciado.

Pesquisas realizadas pela psicologia social demonstram que as pessoas sentem necessidade de serem tratada, como únicas. Muitas vezes, essa necessidade é mais importante que os negócios ou problemas que procuram resolver.

Portanto, o cliente supõe que tanto a organização como os funcionários (representante dessa organização) devam atendê-lo de forma especial, única. (PILARES,1989, p. 73).

### **3.1.4. Comunicando-se com os Clientes**

Há uma habilidade que permeia os aspectos da vida profissional: a de se comunicar eficazmente. Ela é a essência do atendimento ao cliente e é fundamental para desenvolver relacionamentos profissionais positivos com seus clientes. Você se comunica com e seus clientes de três formas diferentes:

- Diretamente – na loja, no escritório ou na fábrica, ou quando os visita em suas casas ou escritórios;
- Por escrito – por carta, memorando, relatório, circular, etc.

Existem algumas regras básicas que se aplicam a todas as formas de comunicação e outras as formas de comunicação e outras habilidades mas específicas que se referem a cada uma em particular. Vários pesquisadores examinaram essa questão sendo que um dos mais famosos é Albert Mchabian, que chegou a alguns resultados fascinantes. Este concluiu que a mensagem é transmitida por meio de:

- O que diz, isto é, as palavras que usamos – 7%.
- Como diz, isto é, uso da voz em termos de tom, volume, ritmo – 38%, e.
- Nossa linguagem corporal – 55%.

Um exercício interessante a ser feito em um programa de treinamento é pedir às pessoas que adivinhem as perspectivas. A maioria supõe que as palavras são a parte mais importante de nossa comunicação; talvez essa opinião não seja surpreendente, pois dedicamos muito tempo pensando sobre o que iremos dizer – escolhendo as palavras certas. É o que nos diz a teoria.(BEE, 2000, p. 27 e 28).

**Algumas práticas diárias para conquistar clientes:**

- Os clientes adoram cortesia, simpatia, entusiasmo, alegria e amizade.
- Observo que as empresas normalmente quebram pela somatória de pequenos erros, e raramente por um único grande erro.
- Ouvir os clientes, supera a mais cara pesquisa.

- Treinar e motivar os funcionários são muito mais importantes do que novas contratações.
- Ser amigo dos fornecedores, funcionários, clientes e, quanto possível dos concorrentes. (GODRI,1998, p. 13, 15 e 27)

### **3.2. Controladoria**

Os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influencia que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Para tanto, geralmente o controller acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações. (NAKAGAWA,1995, p. 13).

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada são dois enfoques:

- 1) Como órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa.
- 2) Como uma área do conhecimento humano como fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, devem esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização. (PACHECO, 2001, p.6)

A controladoria é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, suportando a tomada de decisões. Sua missão é zelar pela continuidade das organizações.

A atividade de controle, enquanto uma das atividades do processo de gestão empresarial, que é composto por planejamento, organização, execução e controle, tem por objetivos suprir as necessidades informacionais dos gerentes e monitorar de forma pró-ativa a performance dos diversos setores de uma organização.

### **3.3. Modelo de Gestão**

Modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos e ou eventos reais.

O modelo tem como objetivo facilita a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou eventos do mundo real.

O uso de um modelo traz as seguintes vantagens:

- 1 – Aparece sob a forma de representação gráfica;
- 2 – Ajuda a identificar várias interpretações sobre as relações entre seus elementos;
- 3 – Serve como base para regras de referências;
- 4 – Facilita a visualização do sistema.

Gestão: é ato de gerir, gerência, administração. É a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades.(NAKAGAWA,1995, p.39).

A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável.

Além disso, temos plena convicção de que o grande desafio desta última década vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levaram a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais; da alta gerência ao piso da fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários à mudança, inovações é a sobrevivência sadia e competitiva no mercado.

Essa realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações, nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas. (CORDEIRO,2002, p.48 )

#### **3.3.1. Modelo de Gestão da Sanepar**

O atual modelo de gestão da empresa baseia-se em uma estrutura de duas dimensões: a Dimensão Estratégica ou Holding; e a Dimensão Operacional ou

unidades de negócios (Uns). As relações entre uma dimensão e outra ocorrem, fundamentalmente, mediante os contratos de gestão, negociados entre holding e Uns, onde as Uns estabelecem metas a atingir, como, quando e recursos necessários; orientados pelo conceito do sistema de franchising, através do qual a holding, fornece parâmetros de funcionamento para as Uns, prestando-lhes assistência.

O modelo de gestão da Sanepar começou a ser estruturado a partir de 1995. Após ampla discussão sistema, a implantação ocorreu em 1998.

### 3.4. Unidade de Negócio

As unidades de Negócio (Uns) são de dois tipos: Urs (Unidades de Receita) caracterizam-se por prestar serviços de fornecimento e tratamento de água diretamente ao consumidor final e são o meio por onde a receita entra na empresa. As USs (Unidades de Serviços) são fornecedoras internas às URs e mesmo a outras USs, auferindo sua receita por meio de preço de transferência internas.

Para efeitos administrativos, as URs foram classificadas segundo critérios de localização, número de ligações de água e esgoto, e volume de faturamento da região. A classificação resultante foi: administração regional, administração agrupadas, administração isolada e administração particionada. O quadro um apresenta as características de cada modelo.

<b>Quadro 1 – CLASSIFICAÇÃO DAS Urs (Unidades de Receita)</b>			
	<b>Lig. A + E de cada localidade</b>	<b>Fat. Anual (R\$) de cada localidade</b>	<b>Área de gestão</b>
Regional	Até 750	Até 300.000	Agrupamento de 70 localidades em média
Agrupada	De 750 a 20.000	300.000 a 3.200.000	Agrupamento de 10 localidades em média
Isolada	Acima de 20.000	De 3.200.000 a 16.000.000	Uma única localidade
Particionada		Superior a 16.000.000	Localidade dividida em 4 regiões (RM)
Observação: Lig. A + E: soma do número de ligações de água e esgoto. RMC – Região Metropolitana.			
Fonte: SANEPAR			

Cada Unidade de Negócio possui um gerente de negócio com equipes, em geral polivalentes, que o apóia no atingimento dos objetivos para a UM. Os objetivos são estabelecidos por meio de Contratos de Gestão negociados com a direção e

calçados nos princípios do Balanced scorecard. Anualmente cada gerente tem uma reunião de negociação formal, primeiramente em sua cadeia de negócio e com pelo menos dois Diretores para aprovação ou revisão do seu Contrato de Gestão.

Nesta reunião são negociadas (ou renegociadas) metas para cada perspectiva do Balanced Scorecard financeiro (acionista e desempenho), de processos (agregar valor aos processos de interesse do poder concedente, acionista e clientes) e de aprendizagem ( a sustentação e inovação de processos), com base em indicadores pertinentes a cada especialização dentro da organização. O Quadro 2, apresenta alguns indicadores utilizados pela empresa. Destaca-se que as unidades chamadas industriais – as que lidam diretamente com a operação da Empresa, como áreas de tratamento de água, engenharia e manutenção – têm maior número de indicadores do que as áreas de suporte.

<b>Quadro 2 – INDICADORES DE RESULTADOS DA EMPRESA</b>		
<b>Perspectiva do BSC</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Explicação</b>
<b>Financeira</b>	EBITDA	Lucro antes dos juros, amortizações e impostos.
	Rentabilidade	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido
<b>Clientes</b>	Crescimento nº ligações de água (%)	Sobre ano anterior (industrial)
	Crescimento nº ligações de esgoto(%)	Sobre ano anterior (industrial)
	Satisfação dos clientes	Pesquisa com clientes.
	Ações comunitárias	Nº horas trabalho voluntário por funcionário da área
<b>Processos internos</b>	Nº ligações de água / empregado	Industrial
	Nº ligações de esgoto / empregado	Industrial
	Perda de água (%)	Água tratada / água fornecida (industrial)
	Tecnologia	Industrial / Gestão
<b>Aprendizagem</b>	Treinamento por empregado	Quantidade de horas / ano
	Satisfação dos empregados	Pesquisa de clima
	Redesenho de Processos	Produtividade
Fonte: Sanepar		

A mudança foi implementada em janeiro de 1998. No início, foram estabelecidas 96 Uns. Com o passar do tempo este número reduziu para 92 (maio de 2000).

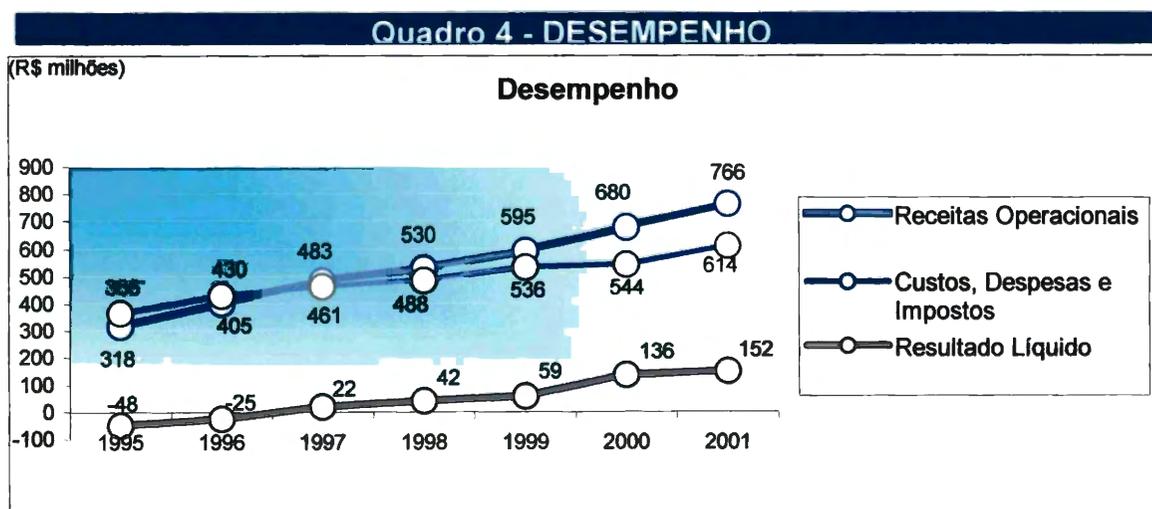
Em 1997, antes da implantação do modelo a empresa teve lucro de R\$ 22 milhões; no final de 1998 (primeiro ano do novo modelo), seu lucro foi de R\$ 42 milhões; em 2001, R\$ 152 milhões.

O bom desempenho da Sanepar alcançado com o novo modelo de gestão, é demonstrado no Quadro 3, onde verificamos o resultado obtido.

Quadro 3 - RESULTADOS							
(R\$ milhões)							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Receita Operacional Bruta	318	405	483	530	595	680	766
Custos e Despesas	230	252	288	313	332	357	379
EBITDA	88	153	195	217	263	323	387
Depreciação, Amortização e outras Despesas e	47	51	54	49	50	56	72
Despesas Financeiras e Extraordinárias Líquidas	103	126	116	125	153	121	124
Programa de Participação nos Resultados						11	8
Imposto de Renda e Contribuição Social		6	8	14	16	22	37
Realização / Reversão de Impostos	(14)	(5)	(5)	(13)	(15)	(23)	(6)
Resultado Líquido	(48)	(25)	22	42	59	136	152

Fonte: Relatório Anual da Administração - 2001

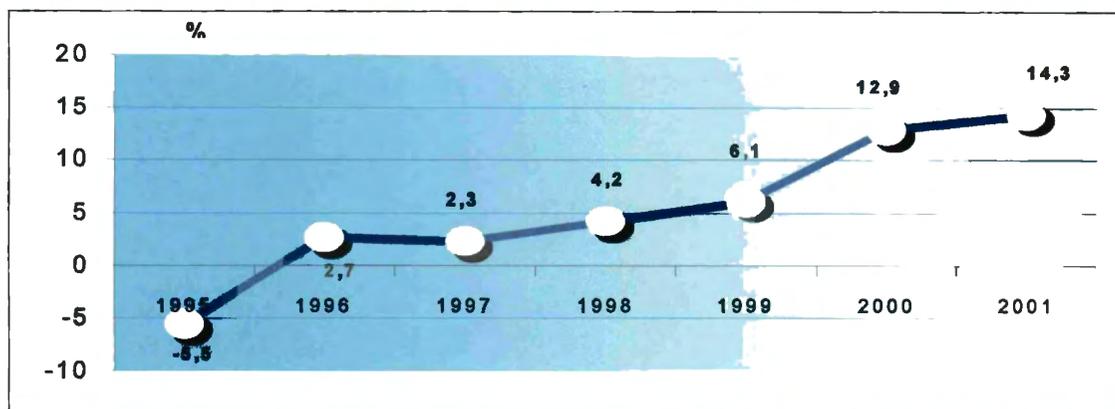
No Quadro 4 é demonstrado o desempenho das Receitas Operacionais em relação aos Custos, Despesas e Impostos e ao Resultado Líquido. É evidenciado que o Resultado Líquido a partir de 1998, (ano em que foi instituído o novo modelo de gestão) até o ano de 2001, houve um crescimento considerável representando 262%. Pode-se observar também que os custos e despesas conseguiram uma redução a partir de 1998 até 2001, em relação à receita operacional, como pode ser observado no gráfico de desempenho.



Fonte: Relatório Anual da Administração - 2001

No Quadro 5 podemos verificar a rentabilidade da Sanepar, em relação ao patrimônio líquido médio obtido.

**Quadro 5 - RENTABILIDADE**



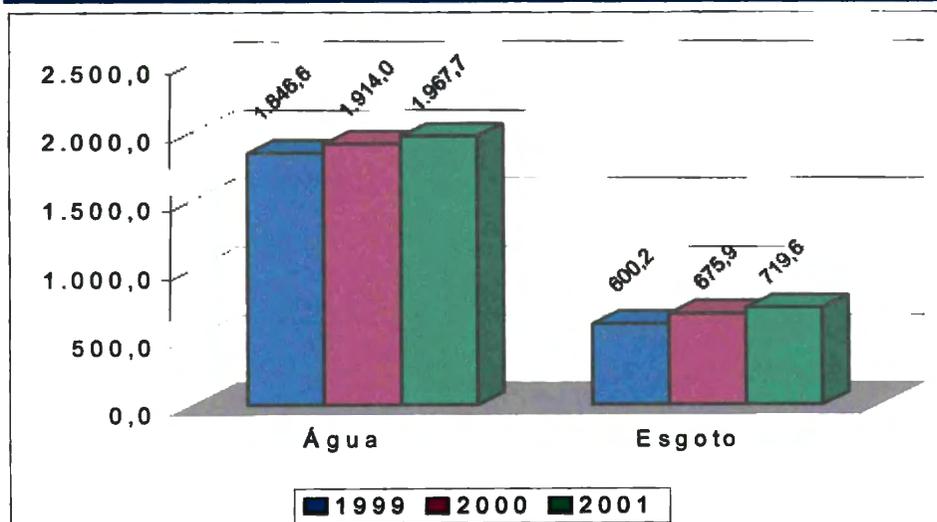
Ano	Lucro Líquido (LL)	Patrimônio Líquido Médio (PL)	Rentabilidade (LL/PL)
2001	152,1	1.063,8	14,3
2000	136,5	1.054,7	12,9
1999	59,2	964,1	6,1
1998	41,8	986,2	4,2
1997	22,4	964,8	2,3
1996	-25,8	932,4	2,7
1995	-48,1	870,9	-5,5

Fonte: Relatório Anual da Administração – 2001

R\$ milhões

O Quadro 6, nos dá os resultados alcançados pela Sanepar, No Sistema de Água e Esgoto, com números de ligações, volume faturado e rede instalada.

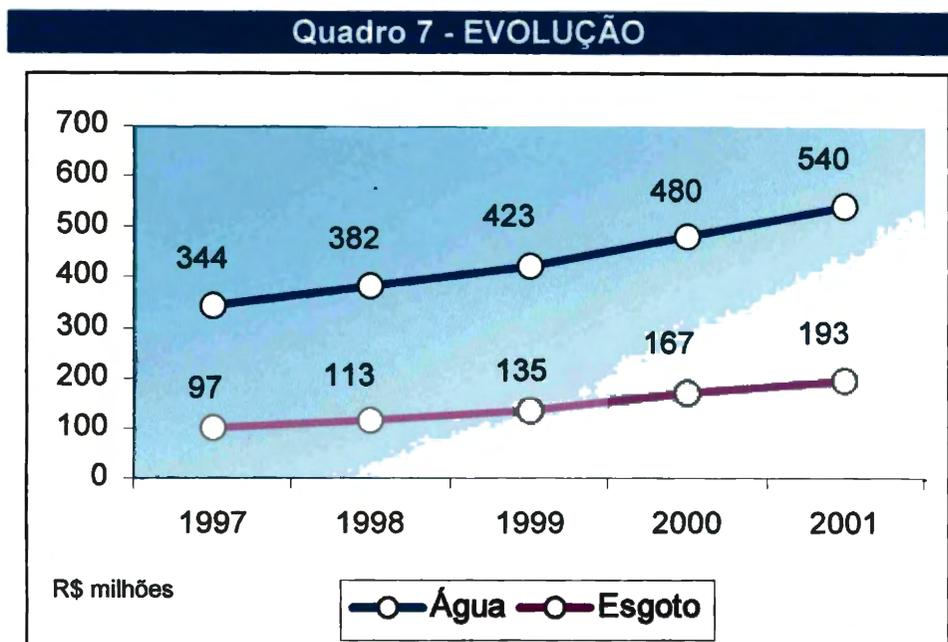
**Quadro 6 - NÚMERO DE LIGAÇÕES**



Fonte: Relatório Anual da Administração – 2001

(milhares)

O desempenho tarifário da Sanepar e os investimentos são apresentados no Quadro 7, conforme segue.



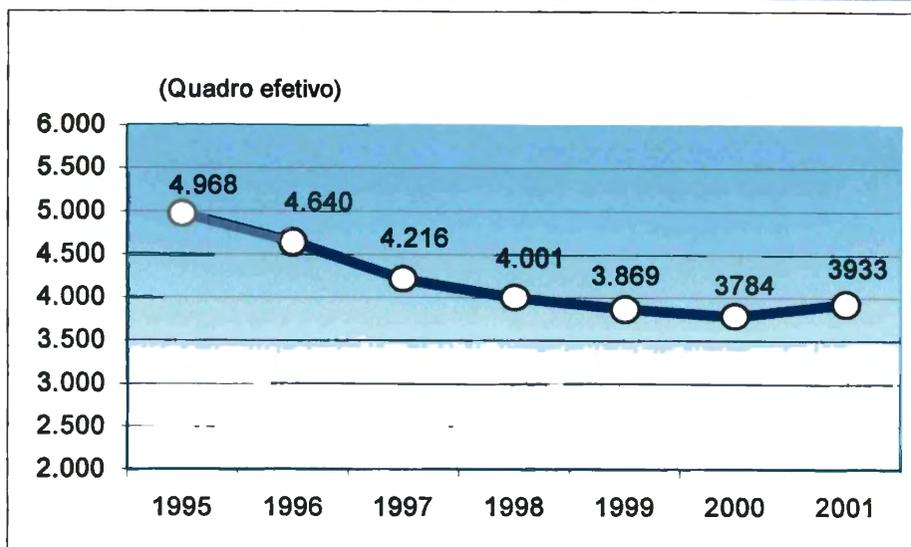
Fonte: Relatório Anual da Administração – 2001

O indicador produtividade, nos dá o número de ligações de água e esgoto por colaborador próprio, de acordo com os Quadros 8 e 9.



Fonte: Relatório Anual da Administração – 2001

Quadro 9 - COLABORADORES



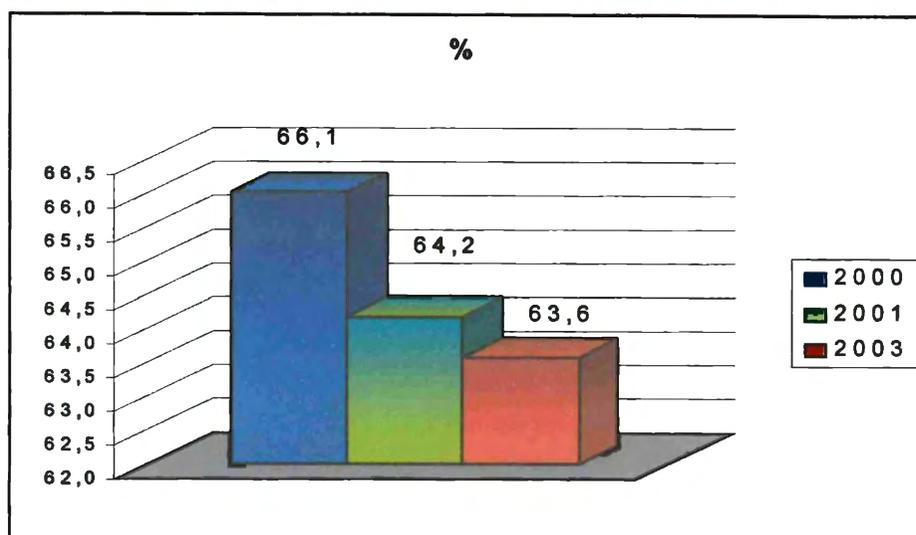
Fonte: Relatório Anual da Administração – 2001

QUADRO 10 – DEMONSTRATIVO DAS PERDAS DO SISTEMA DISTRIBUIDOR

ÚLTIMOS 12 MESES	VOLUME MEDIDO (m <sup>3</sup> )	VOLUME PRODUZIDO (m <sup>3</sup> )	VOLUMES ACUMULADOS			PERDAS SISTEMA DISTRIB. (%)		
			MEDIDO	PRODUZ.	PERÍODO	12 MESES	3 MESES	NO MÊS
Jan02	31.024.120	48.126.568	347.136.045	551.136.666	02/01-01/02	37,015	35,353	35,536
Fev02	29.119.589	43.683.351	347.79.575	551.003.313	03/01-02/02	37,010	35,745	33,339
Mar02	29.090.161	50.029.148	345.607.106	552.576.201	04/01-03/02	37,455	37,088	41,854
Abr02	31.733.379	49.133.195	347.179.036	555.238.250	05/01-04/02	37,472	37,035	37,455
Mai02	30.190.365	46.950.915	348.759.446	556.294.818	06/01-05/02	37,307	37,710	35,698
Jun02	28.165.033	44.908.588	349.335.375	557.433.694	07/01-06/02	37,331	36,104	37,284
Jul02	27.541.134	45.407.212	350.610.446	558.085.812	08/01-07/02	37,176	37,424	39,346
Ago02	28.386.701	46.656.132	351.422.246	558.658.856	09/01-08/02	37,095	38,606	39,158
Set02	28.667.689	44.385.147	352.243.925	559.141.544	10/01-09/02	37,003	38,002	35,412
Out02	30.054.940	47.879.327	354.299.747	560.338.980	11/01-10/02	36,770	37,296	37,228
Nov02	30.903.040	46.474.705	353.934.328	560.649.503	12/01-11/02	36,871	35,400	33,506
Dez02	29.832.599	49.613.388	354.708.750	563.247.676	01/02-12/02	37,024	36,937	39,870
<b>TOTAL</b>	<b>354.708.750</b>	<b>563.247.676</b>						

Fonte: Sistema de informações da Sanepar – 2001

### Quadro 11 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE



Fonte: Grupo Específico de Marketing

### QUADRO 12 – INDICADORES DO CORPO FUNCIONAL

	2001	2000
Funcionários ao final do período	3.933	3.784
Admissões durante o período	294	0
Empregados terceirizados	736	953
Empregados acima de 45 anos	1.252	1.387
Mulheres que trabalham na empresa	614	609
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	9,45%	10,08%
Negros que trabalham na empresa	78	78
% de cargos de chefia ocupados por negros	0,79%	0,78%
Empregados portadores de deficiência	83	79
Satisfação com mais de 20 horas de treinamento	81,50%	-
Média de horas/ homem treinamento	51,38%	-

Fonte: Relatório Anual de Administração - 2001

No Quadro 2, item Clientes (ações comunitárias); Processos internos (tecnologia): Aprendizagem (redesenho de processos), são indicadores que se encontram em fase de desenvolvimento, os quais serão implantados em futuros relatórios da diretoria.

#### 4. CONCLUSÃO

A Sanepar uma empresa modelo na área de saneamento básico, tem como preocupação a qualidade de vida através do tratamento de água e esgoto. Se preocupa com a preservação dos mananciais, pois é deles que recebemos a água que abastece nossas casas.

A tecnologia utilizada pela Sanepar, é repassada a outras empresas do Brasil e também do exterior.

Com o crescimento populacional, a Sanepar necessitou de investimentos ainda maiores. E foi na iniciativa privada que a Sanepar encontrou um sócio estratégico que acreditou e investiu na empresa.

Essa parceria teve sucesso, pois o lucro da Sanepar saltou de R\$ 22 milhões em 1997, para um lucro de R\$ 152 milhões em 2001.

Esse avanço alcançado foi fruto de um modelo de gestão implantado na empresa, modelo de gestão por unidade de negócio. Pois através dos indicadores consegue demonstrar, que vale a pena comprar suas ações.

Com o novo modelo de gestão concluímos que a Sanepar deve criar a figura do controller. Com certeza trarão benefícios para os clientes, acionistas, comunidade e governo.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEE, Francês & Roland. **Fidelizar o cliente**. Editora Nobel. 2000, 71 páginas.

CAPEZIO, Peter. **Como ser uma equipe de sucesso**. 10ª edição. São Paulo: Editora Market Books. 1999, 85 páginas.

Companhia de Saneamento do Paraná-Sanepar. **Relatório Anual de Administração**. 2001. Curitiba: 2001

ELTZ, Fábio. **Qualidade na Comunicação “ preparando a empresa para encantar o cliente”**. Editora Casa da Qualidade. 1994, 110 paginas

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. Blumenau – SC: Editora Eko. 1992, 76 paginas.

**Jornal Diálogo**. Editado pela Unidade de Serviço de comunicação social–Sanepar. Ano 25, nº 311. junho de 2002.

KAPLAN, Robert S., Norton, David P. **A estratégia em ação**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, 334 paginas.

MAKENNA, Colleen. **Como se comunicar com sucesso**. 10ª edição São Paulo: Editora Market Books. 1999, 101 paginas.

MOREY, Doc. **Como falar ao telefone**. 10ª edição. São Paulo: Editora Market Books. 1999, 127 paginas.

NAKAGAWA, Msayuki. **Introdução a Controladoria**, São Paulo: Editora Atlas. 1995, 104 paginas.

PACHECO, Vicente. **Controladoria**. Curitiba: 2001, 27 paginas.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente**. Editora Nobel. São Paulo: 1989, 87 paginas.

Sanare – **Revista Técnica da Sanepar** – Edição nº 18, julho 2002.

**Saneamento Ambiental.** Curitiba: Edição nº 73. Fevereiro de 2001.

SCHUSTER, Zair Lourival Luiz. **Sanepar Ano 30.** 1ª edição. Curitiba: 1994, 228  
paginas.

TIMM, Paul R. **50 idéias poderosas para manter clientes.** Editora Imam. 1994, 83  
paginas.