

## CADEIA DE VALOR EM EMPRESA DE SANEAMENTO

### **Ezequiel Ferreira dos Santos<sup>(1)</sup>**

Analista de Gestão, Superintendência de Planejamento Integrado – Sabesp, Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho.

### **Sebastiana Alves da Silva Rodrigues<sup>(2)</sup>**

Gerente do Departamento de Organização Empresarial – Sabesp, Especialista em Gestão Pública pela Universidade de Mogi das Cruzes e MBA em Excelência de Projetos e Processos Organizacionais pelo CPS – Paula Souza.

### **Jefferson Cunha<sup>(3)</sup>**

Analista de Gestão, Superintendência de Planejamento Integrado – Sabesp

### **Dante Ragazzi Pauli<sup>(4)</sup>**

Superintendente de Planejamento Integrado na Sabesp, Professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie, Graduado em Engenharia Civil, com especialização em Saúde Pública (USP) e Mestre em Saneamento Ambiental

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua Nicolau Gagliardi, 313 - Pinheiros – São Paulo - SP - CEP: 05429-010 - Brasil - Tel: +55 (11) 3388-9487 - e-mail: efsantos@sabesp.com.br.

## RESUMO

Organizações predominantemente funcionais caracterizam-se por uma visão voltada para sua estrutura interna. Nesse tipo de organização, geralmente as funções são segmentadas por setores ou departamentos, e a divisão do trabalho é realizada com base na relação hierárquica, em que os esforços se concentram no atendimento às prioridades do nível superior da pirâmide organizacional.

Esse tipo de estruturação tem sido comum nas empresas do setor de saneamento. Entretanto, para serem competitivas e adequarem-se ao ambiente, são necessárias novas propostas e iniciativas, voltadas para a adaptabilidade, qualidade total, redução dos custos operacionais, do tempo de resposta e aplicação de novas tecnologias da informação, que devem conduzir as organizações funcionais a mudanças fundamentais. Estas mudanças são voltadas a desenvolver produtos e serviços de valor agregado às pessoas, sejam estas clientes, acionistas, reguladores, fornecedores, força de trabalho, sociedade e demais partes interessadas da organização. Portanto, para adequar-se a esta nova realidade é necessário migrar de uma visão meramente funcional para organizações orientadas por processos, em que gerar valor para as partes interessadas é a razão de existir, e seu principal objetivo é atingido por oferecer produtos e serviços de maior benefício agregado, de maneira mais rápida e a um custo adequado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cadeia de Valor, Processos Empresariais, Valor Agregado.

## INTRODUÇÃO

Nas organizações orientadas por processos, valoriza-se o trabalho em equipe, a integração, o compartilhamento, a cooperação, a responsabilidade individual e coletiva, a determinação de desenvolver um trabalho de melhor qualidade e que contribua para o êxito das pessoas.

A cadeia de valor é um conceito introduzido por Michael Porter para modelagem de níveis estratégicos de processos, cuja finalidade é demonstrar de forma simples fluxos de processos que constroem o valor entregue pela organização (PORTER, 1985). Na cadeia de valor o foco central do processo está nos clientes e nas partes interessadas, buscando entender como e para quem um determinado processo entrega valor (JESUS E MACIEIRA, 2014).

Este estudo vai demonstrar como a maior empresa de saneamento do Brasil venceu estes desafios e como iniciou a implantação de uma estrutura voltada a processos com a implantação da cadeia de valor.

## OBJETIVO DO TRABALHO

Os principais desafios para migrar de estrutura funcional para processos, segundo RUMMLER (1992), são que culturalmente os gestores veem suas organizações verticalmente e funcionalmente, tendendo a gerenciá-las desta forma; há uma crescente concorrência interna entre estruturas; existência do fenômeno “silo”, no qual cada função trabalha dentro de sua estrutura, sem interagir com as outras funções, dificultando a solução de problemas;

Este estudo tem como objetivo descrever como uma das maiores empresas de saneamento do mundo venceu os desafios da implantação da cadeia de valor, e, apresentar as principais vantagens alcançadas na migração, como: desenvolvimento de processos dotados de uma estrutura clara com vários indicadores; identificação dos indicadores de desempenho dos processos como base para o estabelecimento de melhorias contínuas, para mudanças graduais ou radicais; e a adoção de uma orientação voltada para o cliente do processo, seja ele interno ou externo.

Além do objetivo principal serão apresentados os objetivos de como a cadeia de valor desenvolve um melhor entendimento e representação uniforme da empresa, provê uma melhor gestão de sistemas complexos, e, explicitação do conhecimento e competência e aprendizado organizacional, bem como a integração empresarial.

## METODOLOGIA UTILIZADA

Esta pesquisa utilizará como método a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória envolverá o levantamento bibliográfico, documental, e análise dos exemplos (SELLTIZ e AL., 1967)). A pesquisa bibliográfica será desenvolvida com base em artigos científicos.

Serão também utilizados documentos, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, e tabelas estatísticas. Neste estudo as principais fontes de informação são públicas na forma da lei e disponíveis para acesso na Internet ou em publicações especializadas.

Segundo Strauss e Corbin (1990), pesquisas qualitativas podem ser utilizadas para “descobrir e entender o que está por trás de fenômenos sobre os quais pouco ainda se conhece ou para se obter novos pontos de vista sobre coisas das quais já se conhece bastante”.

A técnica de levantamento de informações no estudo de caso foi a de observação participante, onde houve a observação participativa onde a ação aconteceu, visando o objetivo da pesquisa.

## RESULTADOS OBTIDOS OU ESPERADOS

A implantação da cadeia de valor tem encaminha para uma visão ampla e sistêmica do fluxo de trabalho que permite: gerenciar as operações e recursos e identificar melhorias para o negócio com foco na proposta de valor para as partes interessadas, conforme observado na figura 1.

**Figura 1 - Representação da Cadeia de Valor**



Fonte: Domínio Público adaptado pelos autores

O sucesso da implantação da gestão de processos de negócio foi baseado em alguns fatores principais, entre eles o alinhamento estratégico, a adoção corporativa do referencial MEG - Modelo de Excelência de Gestão, a percepção da interfuncionalidade dos processos organizacionais e a capacidade de governança sobre os processos. A governança permitiu a definição transparente de funções, responsabilidades e permissões sobre os processos e seus recursos. Assim, a metodologia utilizada iniciou-se pela modelagem da cadeia de valor como um modelo corporativo, com os macroprocessos definidos, conforme figura 2, fornecendo uma visão

completa, ponta a ponta e interfuncional, visando dar suporte à identificação das responsabilidades da gestão de processos de negócio e garantir o alinhamento estratégico com a proposta de valor da empresa.

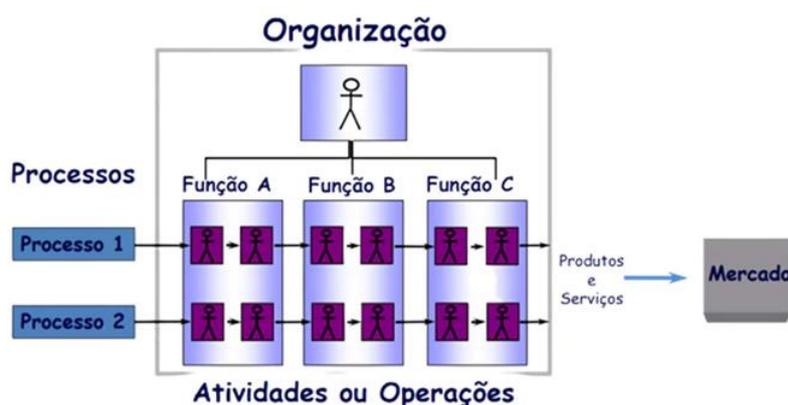
**Figura 2 - Macroprocessos Definidos**

MACROPROCESSOS			
Negócios	Relacionamento com Clientes e Mercados	Gestão de Ativos	Operação dos Sistemas de Água e de Esgotos
Gestão e Suporte	Governança Corporativa	Estratégia de Negócio	Regulação
	Pessoas	Comunicação Integrada	Econômico-Financeiro
	Gestão Ambiental	Desenvolvimento Social	Suprimentos

Fonte: Relatórios Internos da Sabesp

Houve a potencialização da capacidade analítica, possibilitando aprimorar a análise dos cenários empresariais e necessidade de alinhamentos estratégicos. Com a cadeia de valor, também foi possível diferenciar os processos que geram valor para as partes interessadas de forma balanceada, sem perder o foco no e do cliente. A complexidade em representar a realidade da cadeia de valor da organização, alvo do estudo, exigiu a construção colaborativa de uma modelagem dos processos de negócio em diferentes níveis de detalhamento, envolvendo profissionais das diversas áreas e funções organizacionais, conforme observado na figura 3.

**Figura 3 - Construção colaborativa de uma modelagem dos processos**



Fonte: Material de Treinamento Interno Sabesp

Para o desenho de alguns níveis da cadeia de valor, partiu-se do desenho dos macroprocessos validados pela alta direção da empresa, aplicando-se a abordagem top-down, que se inicia com a criação de modelos abrangentes que sintetizam o funcionamento de toda a cadeia de valor da empresa.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Além de contribuir significativamente para a melhoria contínua da gestão em organizações orientadas por processos, a cadeia de valor destina-se a definir como a organização se compõe em termos de processos a partir de sua proposta de valor e posicionamento estratégico, priorizando necessidades e expectativas de suas partes interessadas, identificando riscos e oportunidades em relação ao ambiente, aos concorrentes e ao mercado, e antecipando oportunidades de negócio a partir de suas vantagens competitivas.

Pelo estudo, constatou-se que cadeia de valor é a ferramenta mais adequada para a compatibilização dos ambientes internos e externos, assim como para a análise de desempenho e tangibilização dos resultados empresariais, especialmente em ambiente de mudanças, incertezas e instabilidades, em que é sempre necessário adaptar-se e inovar. Com o desenvolvimento da cadeia de valor, o estudo demonstra que a empresa aprende mais, tanto no nível das pessoas, como dos processos, como da organização, e, ao detalhar seus processos, conhece o que faz, como faz, por que faz e como melhorar continuamente. Uma vez modelada, a cadeia de valor torna-se um ativo intangível da organização.

O estudo também indicou que com a cadeia de valor modelada, a organização percebe mais rapidamente o que é sistêmico, estruturante e prioritário, assim como se torna mais ágil na captura da percepção de valor por suas partes interessadas e, especialmente, como é percebida pelos clientes, podendo atuar com efetividade e proatividade, reduzindo tempos de resposta.

Nas implantações em andamento, foco deste estudo, também foi possível identificar o engajamento das pessoas e sua ânsia por fazer parte dos desdobramentos do projeto, de conhecer seu fluxo de trabalho e como cada um impacta os resultados nas dimensões estratégica, tática e operacional. Trata-se de um fenômeno rico em potencial de estudo futuro, considerando o envolvimento muitas vezes voluntário e proativo das pessoas nas mais diversas atividades e funções, o que faz reverberar resultados intangíveis para a organização.

No caso em estudo, um fator crítico que facilitou implementação de uma cadeia de valor como modelo corporativo e interfuncional foi a atualização da estratégia com capacidade de alinhar pelo planejamento e manter a organização competitiva, enquanto se buscou a integração e a consolidação da gestão por processos.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Existem questões que merecem atenção especial na implantação da cadeia de valor, como: qual o papel das pessoas em um processo? Como é coordenada uma atividade por processo? Como alterar a cultura dos gestores atuais na implantação da cadeia de processo?

A implantação da cadeia de valor aumenta a percepção de quais processos são importantes e devem ser alavancados, inclusive com suas interações com outros processos e partes interessadas, apresentando uma visão geral dos processos significativos para a organização e principalmente para os clientes. O sistema de medição é aperfeiçoado e torna-se significativo para identificar possíveis desvios.

A empresa objeto deste estudo e condições de contorno do projeto levaram ao entendimento de que a organização do setor de saneamento, no tocante à transição de um modelo predominantemente funcional para a gestão orientada por processos, apresenta como características: elevada complexidade face à quantidade de produtos (bens e serviços) e partes interessadas, número de pessoas impactadas, espalhamento geográfico e quantidade de processos existentes; necessidade de expressivo esforço para melhoria das estruturas vigentes e para a definição de uma nova ou revisão da cadeia de valor, ações que proporcionam modificações profundas nos macroprocessos existentes ou inserção de novos processos de negócio e, por consequência, modificação substancial nos processos subordinados e na documentação vigente; necessidade de uma modelagem participativa, buscando homogeneização de abordagens e legitimidade das decisões; adoção de um esforço de transformação gradual e com investimentos limitados, porém em velocidade suficiente que proporcione resultados dentro de prazo condizente com as mudanças futuras do negócio. O trabalho demonstra como uma empresa de saneamento pode se tornar ágil e voltar a atenção para o desenvolvimento de produtos e serviços otimizados para a empresa e clientes propiciando melhores resultados organizacionais. Apresenta também os principais desafios e como eles foram enfrentados logrando êxito na implantação.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABPMP (Association of business process management professionals). BPM CBOK V 3.0- Gerenciamento de processos de negócios Corpo comum de conhecimento. 1. ed. Brasil: 2013.

JESUS, Leandro.; MACIEIRA, André. Repensando a gestão por meio de processos: Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. 1 ed. Rio de Janeiro: EloGroup, 2014.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. Ed. Campus, 1985.

RECKER, J. (2005). Process Modeling in the 21st Century. In Business Process Trends, maio, 2005.

RUMMLER, G. A, & Brache, A. P. (1992), Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade. São Paulo: Makron Books.

SELLTIZ, C.; AL., E. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1967.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basics of qualitative research. [S.l.]: Lage Publications, 1990. 267 p.