

Modelagem da Cadeia de Valor e Rede de Valor na empresa Associação Pró Gestão de Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul

Mair Sampaio de Souza
mair.sampaio@agevap.org.br
AEDB / AGEVAP

Suzana Maia Nery
suzana.nery@aedb.br
AEDB

Simone Moreira Rodrigues Domiciano
simone.domiciano@agevap.org.br
AGEVAP

Resumo: Para a organização foco desta obra a Associação Pró Gestão de Águas do Rio Paraíba do Sul o Planejamento Estratégico é um instrumento fundamental para suportar o crescimento que vem auferindo, buscando assim uma estrutura sustentável ao longo do tempo. Assim o projeto de delineamento da cadeia de valor encadeada a sua evolução a rede de valor foram as metodologias escolhidas para servirem de pilar nesse empreendimento. O trabalho se compromete a diagnosticar o ambiente interno e externo da empresa, para evidenciar as atividades chaves tal qual seus fatores críticos de sucesso, identificando os stakeholders da entidade, o que eles esperam e suas necessidades, desse modo forjando uma síntese do valor percebido pelo cliente, que em harmonia e cooperação sustentam as diretrizes, objetivos e o futuro mapa estratégico. Todo o arcabouço usado foi primeiro adaptado a singularidade da companhia devido ao seu caráter organizacional e mercadológico em razão de estar inserida no cenário dos Recursos Hídricos com a competência de uma Agência de Bacias.

Palavras Chave: Cadeia de Valor - Rede de Valor - Planejamento - Estratégico - Recursos Hídricos

1. INTRODUÇÃO

A ideia de cadeia de valor foi primeiramente introduzida em 1985 no mercado por Michael E. Porter que em Vantagem Competitiva narrou como sendo um conjunto de atividades e/ou empresas que executam um serviço ou manufacturam um produto. Havendo dentro essas interações, processos, e atividades que agregam valor ao consumidor final, isto é, percebidos pelo cliente (SIMATUPANG, 2017).

Pottker (2012) afirma que a análise da rede de valor é a evolução da cadeia de valor pois uma vez que esta foi criada sobre a lente de soluções intangíveis que são transacionadas entre uma rede de nós não é possível restringi-la a etapas lineares que a engessem. Esse encadeamento e relacionamento de empresas cadeia a cima e cadeia a baixo, vertical e horizontalmente é o valor múltiplo gerado que com a soma de um grupo se torna mais competitivo em todas as pontas. A primazia para haver sinergia é a comunicação, que possibilita dividir riscos e diminuir custos operacionais, aumentando a performance usando amplo benchmarking como ferramenta.

O presente constructo apresenta a aplicação da metodologia de Porter (1985) e Pottker (2012) para modelagem da cadeia de valor e delineamento da rede de valor assim respectivamente, atingindo como alvo do projeto uma empresa do setor dos recursos hídricos. A obra é pilar para o Planejamento Estratégico da organização permitindo conhecer e arquitetar todas as interações entre os fluxos de ativos intangíveis, os fatores críticos de sucesso, os stakeholders da entidade e suas necessidades que junto a missão e a visão de futuro norteiam o mapa estratégico da corporação.

A literatura especializada e casos de sucesso investigados permearam a metodologia escolhida que foi adaptada para servir adequadamente a singularidade da empresa Associação Pró-Gestão de Águas do Rio Paraíba do Sul devido ao seu caráter organizacional e mercadológico. A AGEVAP é classificada como uma Entidade Delegatária que tem personalidade jurídica de uma associação de direito privado com fins não econômicos que presta serviço a comitês e contas a órgãos públicos. Estes órgãos traçam objetivos e metas para serem alcançados nos contratos de gestão e o Planejamento Estratégico é um desses objetivos junto ao plano de bacias, e os Comitês de Bacias Hidrográficas são os entes que deliberam quais ações e projetos serão executados para melhoria da qualidade e quantidade da água (CEIVAP, 2020).

A necessidade do projeto é essencial como ferramenta para se chegar à visão holística do sistema integrado em que a empresa está inserida e projetar seus esforços nas atividades que geram valor ao cliente em uma análise interna, devido necessidade ao seu crescimento exponencial nos últimos anos. A questão problema do projeto é: Como diagnosticar e analisar a geração de valor no ambiente atual da AGEVAP por meio do delineamento da cadeia de valor, e análise da rede de valor no primeiro semestre de 2021?

O objetivo geral do trabalho é estabelecer quais são atividades e áreas que geram valor percebido pelo cliente a empresa, e suas competências. Os objetivos específicos são desenhar a cadeia de valor para auxiliar no diagnóstico do ambiente atual da AGEVAP e modelar sua rede de valor.

2. METODOLOGIA

A metodologia escolhida quanto à natureza é a aplicada, quanto à abordagem é qualitativa, quanto aos seus objetivos é exploratória e quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica e documental. Os resultados obtidos são modelagem da cadeia de valor efetiva,

análise de rede de valor, e um diagnóstico das atividades chaves que geram valor ao cliente final por meio da metodologia de Porter e Pottker que são abordadas com detalhes.

Segundo Nielsen (2018), a metodologia de natureza aplicada do trabalho científico acadêmico tem como finalidade executar a teoria adquirida na fase de pesquisa básica na resolução de um problema ou questão proposta, e corrobora que uma não é excluyente a outra, podendo haver as duas em um mesmo projeto. Para Marconi (2017), a abordagem qualitativa estuda um fenômeno de maneira mais profunda e versa sobre detalhes dos fatos e suas interrelações, em geral não usa técnicas numéricas, assim com a primazia de observar esses fenômenos com sensibilidade para encontrar significados.

De acordo com Gil (2019), uma pesquisa exploratória incube-se principalmente em desenvolver, esclarecer ou modificar ideias com intuito de formular hipóteses a serem testadas em estudos futuros. A pesquisa bibliográfica tem como foco explorar novas áreas do conhecimento para sanar novos problemas ou os já conhecidos, utilizando a literatura especializada encontrada em livros, artigos científicos, revistas, periódicos, publicações entre outros dados secundários, e a pesquisa documental objetiva reunir informações de arquivos públicos, documentos particulares, registros e relatórios que servirão de *background* para o estudo Lakatos (2021).

O projeto desenvolvido na empresa AGEVAP, em primeiro momento buscou estudar os fatores críticos de sucesso da empresa, que foram colhidos por meio de um formulário, utilizando o *Google Forms* que foi disponibilizado à três Gerentes da empresa, das áreas de Contrato de Gestão do Comitê de Integração da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul CEIVAP, de Contrato de Gestão dos Comitês das Bacias Hidrográficas do Médio Paraíba do Sul, do Rio dois Rios, do Rio Piabanha, Dos Rios Paquequer e Preto e do Baixo Paraíba do Sul CBH's e a Administrativa, também dois Diretores, o Administrativo Financeiro e a de Contratos de Gestão GUANDU-Baia da Ilha Grande e CBH's. Estes fatores foram comparados aos fatores críticos de sucesso constados no delineamento estratégico da empresa feito em 2008 para identificar a evolução do quadro estratégico do momento vivido em 2008 e comparar com a política estratégica atual.

Os fatores críticos de sucesso encontrado no delineamento estratégico foram: Garantia de recursos financeiros e ampliação do valor de custeio; Gestão dos interesses das partes; Comprometimento/qualificação de funcionários e demais stakeholders; Gerenciamento de projetos; Gestão financeira; Transparência na gestão; Atendimento à legislação; e Visibilidade institucional (AGEVAP, 2008). As respostas aos fatores críticos de sucesso do questionário aplicado de 2021 pelos gerentes e diretores foram;

Resposta um: Equipe forte tecnicamente; Respostas dois: O atingimento das notas máximas nos Contratos de Gestão da AGEVAP nos últimos anos, aprimorar o trabalho e empenho de toda equipe na Sede e Unidades Descentralizadas; Respostas três: A equipe, conhecimento, foco, determinação, experiência; Resposta quatro: A dedicação da equipe para atingimento dos resultados; Resposta cinco: Identifica-se um fator que se sobressai, e muito contribui para os resultados da Agência, que é multidisciplinaridade e dedicação da equipe. Em alguns momentos, o empenho e a competência dos profissionais na execução do trabalho garantem à AGEVAP o seu reconhecimento no cenário nacional. Ao longo desses anos, também foram implementadas inovações em relação a metodologias e processos da Agência. Especificamente, em relação ao Contrato de Gestão ANA X AGEVAP, vale destacar a maturidade e a organização do colegiado, bem como a efetividade de suas ações, que estão diretamente ligadas ao trabalho desenvolvido pela Agência para o alcance de metas e aperfeiçoamento do sistema como um todo. Enquanto secretaria executiva do CEIVAP, cabe

ainda ressaltar o excelente relacionamento que foi construído com o Comitê e a constante busca pela excelência no serviço prestado.

A próxima fase teve início pelo estudo dos mapeamentos dos processos realizado no segundo semestre de 2020, assim como o relatório de mapeamento do projeto de implementação da ISO 9001 de 2015 finalizado em outubro AGEVAP (2017). Analisando-se e cruzando-se os dados supramencionados, que são a diretriz norteadora para modelar o macrofluxo da organização e sintetizando todos os processos com o intuito de conectá-los em um único, se deu origem a cadeia de valor tal qual a metodologia de Porter (1985) preconiza.

Para a elaboração da rede de valor da AGEVAP, o primeiro passo consistiu em definir o modelo de negócio, visando explorar as informações mercadológicas da empresa. Como a AGEVAP é uma empresa que se dedica a gestão dos recursos provenientes do uso da água, ela administra projetos para melhoria da qualidade e disponibilidade da água. Foi constituída, inicialmente, para o exercício das funções de Secretaria Executiva, sendo que atualmente exerce as funções definidas no Art. 44 da Lei Federal nº 9.433/97, Art. 59, da Lei Estadual do Rio de Janeiro nº 3.239/99 e Art. 38 da Lei Estadual de Minas Gerais nº 13.199/99, que trata das competências das chamadas Agências de Água, ou Agências de Bacia. Seus macroprocessos são de secretaria executiva, gestão de recursos hídricos e prestação de contas demonstrados na cadeia de valor de Porter da AGEVAP, que são competência das Agência de Bacias conforme lei supracitadas (AGEVAP, 2020).

Sua missão é ser reconhecida por sua atuação na melhoria da qualidade e disponibilidade da água. A visão é atuar na gestão de recursos hídricos, em conjunto com os atores do sistema, para contribuir com a melhoria da qualidade e disponibilidade da água. Os valores são ética, legalidade, solidariedade, razoabilidade, responsabilidade e transparência na gestão. A organização está certificada pela ISO 9001 e passa por constante crescimento como apresentado na parte do problema de pesquisa.

Depois de uma introdução, se respondeu às perguntas essenciais para entender a definição do negócio da empresa utilizando como subsídios os documentos dos projetos de análise do ambiente interno e externo executados no segundo semestre de 2020 bem como a imersão nos setores da empresa e os questionários dos fatores críticos de sucesso, seu regimento interno, estatuto social e as leis supra referidas.

Qual o público alvo? (quem são os clientes, mercado atual e potencial) - O público alvo da AGEVAP são os comitês de bacia hidrográficas dos contratos de gestão, são eles: CEIVAP, Baía de Guanabara BG, Rio Preto e Paraibuna PS1 e Pomba e Muriaé PS2, GUANDU, BIG, CBHS e DOCE. A organização atua no setor dos recursos hídricos, mercado potencial são os demais comitês e bacias hidrográficas do Brasil.

Qual o diferencial do negócio para seus clientes e demais partes interessadas? (porque o cliente contrata a AGEVAP - preço, tecnologia, logística) - Segundo, respostas de questionários dos fatores críticos de sucesso da AGEVAP, entrevistas da fase de imersão e análise do ambiente interno e externo esse diferencial é seu pioneirismo no sistema de gerenciamento de recursos hídricos, a multidisciplinaridade, a técnica e competência dos colaboradores, inovações em metodologias de processos e gerenciamento, e atingimento constante das notas máximas dos contratos de gestão nos últimos anos.

Quem fornecerá os serviços? (área, empresa) - A própria empresa e as contratadas por ela.

Quais serão os canais de distribuição? (área, empresa) - Os canais de distribuição são e-mails institucionais, portais como o SIGA, sites AGEVAP e Comitês, correios.

O que é essencial para a empresa? (departamento, tecnologia, diferenciação, localização) - É essencial para a empresa atuar segundo as diversas legislações que regem suas operações, agir conforme princípios da administração pública e atender aos stakeholders com excelência.

O que a empresa tem de único que permite entregar os benefícios percebidos pelo cliente e demais partes interessadas? (o que o cliente valoriza na empresa) - Cliente: Boa relação na comunicação, atendimento as metas dos Contratos de Gestão, alta capacidade técnica e experiência. Funcionários: Equipe capacitada, comprometida e multidisciplinar, boa relação com cliente e sinergia interna da área. Órgãos gestores: Atendimento de metas dos contratos de gestão, equipe especializada e experiência.

O que a empresa teria de ter de único para atender as necessidades dos clientes e demais partes interessadas? (quais os *gap's*) - Cliente: Melhor padronização nos procedimentos da organização e celeridade. Funcionários: Políticas de carreira com base em desempenho, resultados e capacitação, padronização em procedimento e comunicação efetiva. Órgãos gestores: Planejamento estratégico, comunicação efetiva, rastreabilidade, cultura de melhoria contínua.

Quais os mecanismos de geração de receita são utilizados? (venda de produto, projeto, serviço) - A geração de receita provém das linhas orçamentárias de despesas de 7,5 por cento dos repasses dos contratos de gestão.

A identificação das partes interessadas e de suas necessidades ocorreu por meio de análise documental, do Relatório ISO 9001 de 2015, entrevistas com gestores e colaboradores, imersão, revisitação dos projetos de análise do ambiente interno e externo no segundo semestre de 2020, nove *stakeholders* principais foram identificados, assim sendo possível identificar necessidades gerais das partes interessadas em relação a empresa para delinear a rede de valor da empresa.

Clientes - O público alvo da AGEVAP são os comitês de bacia hidrográficas dos contratos de gestão, são eles: CEIVAP, BG, PS1 e PS2, GUANDU, BIG, CBHS e DOCE.

Órgãos Gestores – Agência Nacional de Águas ANA, Instituto Estadual do Meio Ambiente INEA e Instituto Mineiro das Águas IGAM.

Funcionários - Funcionários dos diferentes setores funcionais da empresa.

Fornecedores - São as contratadas pela AGEVAP diretamente, seja para atividade meio ou atividade fim prestando algum serviço sobre os critérios de gestão pública.

Municípios que recebem projetos - Todos os municípios que são auxiliados pelos projetos e programas da organização como o PMGIRS - Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos sólidos.

Conselho de administração - Cliente das ações de secretaria executiva AGEVAP, com ações definidas no estatuto social AGEVAP.

Tribunal de Contas - A entidade que visa assegurar que a obrigação acessória de atuação da AGEVAP segundo os princípios do Artigo 37 da Constituição Federal do Brasil.

Sociedade - Todos que se beneficiam de melhorias concretas no meio ambiente.

Parceiros - São as partes interessadas na realização de estudos, programa, projetos e obras incluídas nos Planos de Recursos Hídricos, incluindo organizações sem fins lucrativos e Universidades que disponham a prestar colaboração e atendam a critérios de gestão pública

Com a premissa de evidenciar as necessidades gerais dos stakeholders buscou-se mais uma vez em projetos anteriores em específico o da ISO 9001 que retrata a origem da informação e as necessidades detalhadas, na abrangência de secretaria executiva, gestora de recursos hídricos e prestadora de contas. Foi identificado as relações entre a agência, comitês e órgãos gestores, as relações entre cliente e fornecedor internas entre departamentos, pessoas, órgãos gestores, comitês, funcionários, parceiros, conselho de administração e tribunal de contas que reflitam interrelações factíveis nos processos e seus objetivos fundamentais, os mesmos quais os fatores críticos de sucesso atuam significativamente. Assim demonstrando o que as partes interessadas esperam da empresa e suas necessidades.

Clientes - Como secretaria executiva atender as ações prioritizadas e ou exigidas e cumprir os requisitos específicos de cada comitê, prover infraestrutura adequada para a gestão e atividades das unidades descentralizadas, cumprir os requisitos legais pertinentes, gerar índices e ou indicadores capazes de permitir a visualização do cumprimento de prazos, da satisfação do cliente frente as demandas disparadas e definir tratativa metodológica para reclamações e ou observações oriundas de auditorias das partes ou independentes ligadas às suas responsabilidades em todos os níveis.

Órgãos Gestores - Cumprir legislação pertinente as metas dos contratos de gestão ligados as bacias hidrográficas nos âmbitos federais e estaduais, atuar em prol da melhoria da qualidade dos recursos hídricos enquanto Entidade Delegatária, elaborar o plano de bacias para que seja efetuada a priorização de investimentos e ações pertinentes, estabelecer melhor comunicação interna entre áreas e dos diferentes Contratos de Gestão, dar celeridade aos processos e projetos com iniciativa e inovação.

Conselho administrativo - Atender as demandas como secretaria executiva a ações administrativas definidas no estatuto social, proceder a organização, convocação, envio de pautas e materiais pertinentes as reuniões, registrar presenças, crachás, rotinas de atas de reunião e ou outros registros cabíveis, proceder encaminhamentos e acompanhamento das ações, realizar rotinas de ajuda de custo, transportes e ou hospedagem dos membros de acordo com especificações e documentações geradas.

Fornecedores - Monitorar cronograma (quando aplicável) de entregas de produtos e regularidade fiscal, monitorar índices de desembolso nos prazos estabelecidos.

Parceiros - Monitorar e acompanhar.

Municípios - Cumprimento das prioridades nas linhas do Plano de Aplicação Plurianual PAP ou Plano Plurianual de Aplicação PPA, buscar parcerias para suprir as necessidades dos municípios.

Tribunal de Contas - Atuar segundo os princípios da eficiência, legalidade, moralidade, publicidade e impessoalidade, ater-se aos requisitos legais a nível federal e estadual na gestão de suas atividades obedecendo às diretrizes cabíveis, realizar controle interno de processos pertinente as suas atribuições e responsabilidades, contratar auditoria independente e subordinar-se a auditorias externas de órgãos gestores.

Sociedade - Melhorar o meio ambiente e divulgar ações dos comitês.

Funcionários - Estimular motivação no sentido trabalhista, humano e de saúde ocupacional, Observar necessidades e ações de nivelamento e expansão do conhecimento, estimular a versatilidade (para que habilidades e visão sistêmica representem ganhos e

aumento do senso de análise e julgamento) capaz de refletir nas atitudes em prol da melhoria constante no que se refere à comunicação, clima organizacional e trabalho em equipe no cotidiano, ater-se ao nível de cobrança de atividades delegadas aos estagiários, quanto à necessidades de treinamentos e formações registradas quando e onde necessário, com redobrada atenção por parte da AGEVAP, uma vez que executam processos que requerem específicos conhecimentos nivelando-os à demanda mandatória dos empregados.

A determinação de como as partes interessadas estão relacionadas e quais as suas relações definindo os fluxos entre elas foi realizada com o auxílio do *software Microsoft PowerPoint* com o qual foi construído o fluxo da rede de valor da empresa, que se deu pela análise dos quadros das necessidades detalhadas dos *stakeholders* e a cadeia de valor da metodologia de Porter desenhada, assim foram correlacionadas, destacando as partes que são as atividades primárias da organização e as de apoio.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Fatores críticos de sucesso como afirma Monteiro et al. (2011) é denominado como um conjunto de requisitos que são cruciais para que o negócio sobreviva em meio ao oceano de competitividade empresarial atual. A literatura preconiza um estudo do modelo da organização e o setor que está inserido, que formarão as características que podem ser barreiras ou facilitadores para a companhia, essa atenção pode assegurar vantagem a corporação que a empregue.

Segundo Sord (2017), esses fatores também conhecidos como fatores chaves de sucesso são a síntese das variáveis que interagem com a organização interno e externamente, cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva da empresa no seu ramo de atividade, e que obrigatoriamente precisam ocorrer sem falha.

Colauto (2004) menciona que o primeiro uso dos fatores críticos de sucesso se deu por meio do planejamento estratégico das organizações, depois foi difundido para todas as áreas de planejamento em geral e projetos. Para Porter (1996) esses fatores advêm de um número limitado de áreas da organização ou processo, nas quais os resultados auferirão resultados de desempenho superiores.

3.2. CADEIA DE VALOR

O gerenciamento da cadeia de valor se preocupa em controlar todo o caminho desde a matéria prima até o produto final para o cliente, integrando as atividades transferindo valor por toda a cadeia de suprimentos. Desta forma a análise da cadeia de valor é uma ferramenta que fornece meios para formular estratégias competitivas sobre redução ou progressão de custos para as empresas do conglomerado de um encadeamento de empresas, fornecedores e consumidores (SIMATUPANG, 2017).

O valor gerado ao consumidor final é um atributo de performance que caracteriza a estratégia competitiva da organização, demonstrando a capacidade de minimizar recursos para satisfazer a necessidade percebida pelo consumidor que está inclinado a arcar com um preço por todo o processo que haja na fabricação de produto ou prestação de um serviço desde a matéria prima ao pós venda no trajeto que percorre durante toda a rede sistêmica envolvendo os *stakeholders*. (SOOSAY et al. 2012). Conforme apresentado no Guia para melhoria de processos do governo de Minas Gerais e adaptado pelo autor na figura 1 exemplifica-se a hierarquia dos processos e a cadeia de valor de uma entidade delegatária e seu valor percebido que é o braço executivo do comitê de bacia hidrográfica.

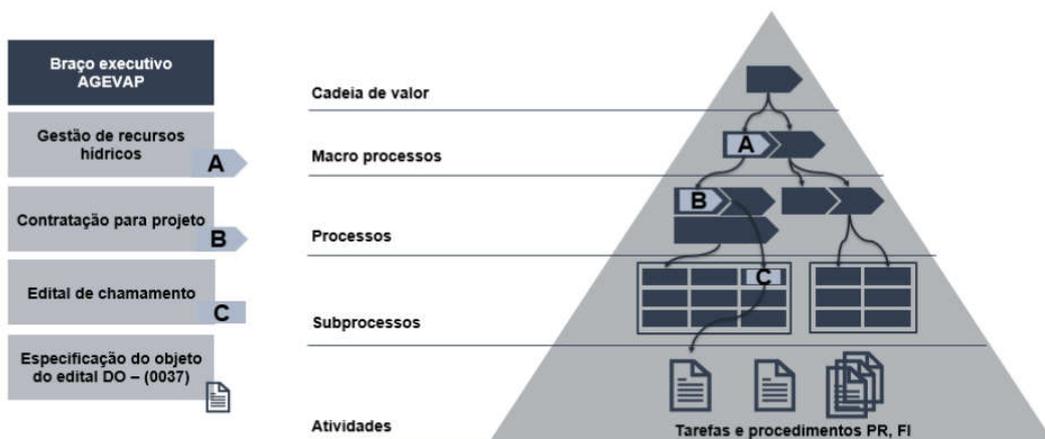


Figura 1: Pirâmide da Hierarquia de Valor
Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS (2020)

Porter (1985) ao idealizar a cadeia de valor classifica os setores internos da empresa que geram o valor na criação do produto ou serviço, também identifica as atividades de valor que são dissociadas como as estratégicas e tecnológicas, assim respectivamente as atividades primárias do negócio e as atividades de apoio sendo as que suportam as primarias. As atividades genéricas primárias estão envolvidas na construção física do produto ou serviço, sua transferência até chegar ao consumidor, bem como o pós venda. Existem cinco categorias de atividades primaria, são elas:

Logística interna que está ligada ao recebimento, armazenagem, controle de estoque, distribuição de matéria prima do produto, programação de frotas, veículos e devolução a fornecedores.

Operações são associadas com as transformações do insumo em produto acabado, trabalho com maquinas, embalagem, montagem manutenção de equipamento, teste, impressão e operações de produção.

Logística externa é caracterizada por atividades como coleta, armazenagem, distribuição de produto ao comprador, estoque de produtos finais, manuseio de materiais, operação de veículo de entrega, processamento de pedidos e programação.

Marketing e vendas estão correlacionados a prover um meio o qual os compradores possam comprar o produto e serem induzidos a fazer isso, como propaganda, promoção, força de venda, cotação, seleção de canais e fixação de preço.

Assistência técnica é a atividade que abarca o fornecimento de serviço para melhorar ou manter o valor do produto, como instalação, reparo, treinamento, fornecimentos de peças e ajustes de produtos.

Cada uma das categorias é vital para o sucesso de uma organização, elas terão singulares graus de impacto para cada modelo de negócio analisado, um atributo dentre os cinco pode exercer mais risco no gerenciamento do que outro e vice versa.

As atividades de apoio podem ser subdivididas em quatro categorias genéricas, sendo:

Aquisição refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Esses inputs incluem matéria prima,

suprimento e outros itens de consumo, assim como ativos como máquinas, equipamento de escritório e prédios. Embora estes insumos estejam diretamente relacionados as atividades primárias, eles estão presentes em todas as atividades de valor inclusive as de apoio.

Desenvolvimento de tecnologia consiste em atividades que se agrupam por meio de esforços para aperfeiçoar o produto e o processo, podendo estar relacionado a toda a cadeia produtiva.

Gerência de Recursos Humano está alinhada as atividades de recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de competência afetando assim a vantagem competitiva da organização. Infraestrutura é a última categoria das atividades de apoio que que incluem gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídica, questões governamentais e gerência da qualidade, em suma esta atividade suporta toda a cadeia produtiva e não uma atividade apenas. (PORTER, 1985).

Ambas as categorias de atividades genéricas primárias e de apoio são divididas em três classes, as diretas, as indiretas e as de segurança da qualidade. As diretas são caracterizadas como as que geram valor para o cliente, como montagem, operação de força de vendas, propaganda, ajustes de produto, recrutamento e etc. Atividades indiretas são aquelas que tornam possível as atividades diretas de serem performadas continuamente, como manutenção, programação, operação de instalações, administração de força de vendas, administração de pesquisa, manutenção de registro de fornecedor e etc. E por último a segurança da qualidade, que assegura a qualidade de outras atividades como o monitoramento, teste, checagem, ajuste e retrabalho. Segurança da qualidade não é sinônimo de gestão da qualidade, por que muitas atividades de valor contribuem para a qualidade. (PORTER, 1985)

Toda empresa tem atividade de valor diretas, indiretas e de segurança da qualidade que desempenham um papel importante na diferenciação competitiva.

3.2. REDE DE VALOR

Piscopo (2012) e Peppard e Rylander (2006) argumentam que a rede de valor envolve os diferentes tipos de *stakeholders* do negócio explicando as relações entre eles, e o valor é parte de uma cocriação combinada em rede por convívio mútuo.

Peppard e Rylander (2006) discorrem a favor da metodologia da rede de valor em detrimento da ultrapassada cadeia de valor linear que não comporta as alianças empresariais atuais, passando não mais a apenas focar na corporação, mas na criação de valor de todo o sistema com os diferentes atores. A ótica sobre a forma de criação de valor em rede é essencial para assegurar a posição competitiva da empresa, que neste formato deve se preocupar com os *stakeholders* assim como se preocupa com a estrutura interna. Mesmo com independência as empresas devem integrar-se sobre os mesmos princípios para benefício compartilhado.

Fjeldstad e Ketels (2016) também enfatizam que a configuração de valor tem que ser baseada na estratégia da empresa e o entendimento dessa dinâmica. Com essa relação interdependente com os *stakeholders* é possível impactar também na categorização das atividades primárias e de apoio na análise da rede de valor. A criação de valor na rede de valor é arquitetada por meio da satisfação plena dos consumidores fornecendo serviços com relacionamentos que podem ser, pessoas, organizações ou local físico.

4. ANÁLISES E RESULTADOS

A cadeia de valor da empresa é apresentada na figura 2 e explicada imediatamente após:



Figura 2: Cadeia de valor da AGEVAP

Fonte: Autores

As atividades primárias da AGEVAP são:

A Logística interna da AGEVAP tem suas particularidades em relação as organizações que comercializam um produto, com seus deslocamentos internos. Existem na AGEVAP diversos sistemas informatizados que facilitam o fluxo de informações, entre instituição, comitês e órgãos gestores, que são os insumos dos processos. As atividades que geram valor são, recebimentos de cartas e ofícios, recebimento de encaminhamentos dos comitês, órgãos gestores e auditorias independentes, recebimento de solicitações de ajuda de custos e reembolso, recebimento de produtos dos tomadores, recebimento e estoque de revistas impressas, e todos os fluxos de recebimento de informação dos *stakeholders*. Outra atividade é a devolução de produtos para revisão dos tomadores.

Operações são aqui descritos os macroprocessos executados como área fim da organização, que são realizadas pelo nível, tático e operacional, sendo eles gestão de recursos hídricos, secretaria executiva e prestação de contas, que transformam os dados de matéria prima em serviços finais, suportando o desenvolvimento e monitorando as atividades. Os macroprocessos anteriormente mencionados geram as atividades de operação de organização e realização de reuniões e eventos, organizar a participação em eventos, organizar e atender os encaminhamentos dos comitês, gerenciar atualização e inserção de boletins no *site*, elaboração de informativos mensais digitais, elaborar cartas e ofícios, realizar ajuda de custo e reembolso, compras e aquisições para clientes, acompanhamento de projetos, contratação de projetos, acompanhamento de instrumentos de gestão segundo lei federal e estadual, elaboração de prestação de contas, elaboração do relatório do contrato de gestão e elaboração de boletins.

A logística externa é responsável por realizar a conexão entre os serviços finais e os clientes, para a corporação inclui distribuição de produtos finais de gestão de projetos, secretaria executiva, prestação de contas bem como a publicação de indicadores dos contratos de gestão e da ISO 9001.

Marketing é o que representa o contato da companhia com o mercado que atua, no setor dos recursos hídricos em especial como um novo sistema no Brasil, atua também de forma adequada as leis. Essa atividade vem auferindo grande avanço nos últimos anos com ações especificadas nos contratos de gestão para publicações em site do comitê e da própria empresa com contratos de operacionalizadores dos planos de comunicação. O SIGA que também é uma plataforma para disponibilizar dados a população sobre as condições hidrométricas da bacia, outro canal é o *mailing list* que conecta o corpo integrativo a plenária, tendo como desafio expandir o reconhecimento do mercado, podendo atrair potenciais parceiros e possibilidades de *benchmarking*.

Assistência técnica tem como finalidade a interface final com o consumidor e stakeholders, conta com pesquisa de satisfação, e atendimento ao cliente, pretendendo atender as expectativas do cliente, conta com o sistema informatizado para comitê e órgãos gestores. Têm convênios com universidades, empresas, agentes de integração, também fornece recursos para viagens e eventos externos que fazem intercâmbio de informação e trazem *know-how* para os comitês, grupos de trabalho e câmaras técnicas.

As atividades de apoio da AGEVAP são:

Compras são funções relacionadas a aquisição de insumos que suprem as necessidades para tornar viável as execuções de processos da empresa, móveis e imóveis. Orçamentos constituem também essa atividade, que ajudam a gerar economicidade para toda corporação, por cotações, licitações, inexigibilidade, editais de chamamento e pregões sempre prezando o menor custo e melhor qualidade possível. Ainda na organização não existe um setor centralizado que tem responsabilidade para produzir todos esses processos, eles ainda são descentralizados e todas as áreas tem essa competência. No primeiro semestre de 2021 a AGEVAP está construindo um guia orçamentário que visa mitigar a não padronização causada pela descentralização das aquisições, que é o manual de orçamento padrão da AGEVAP.

Em Desenvolvimento de tecnologia, uma miríade de pesquisas é feita pelos colaboradores da AGEVAP como um todo para evoluir os processos primários e implementar inovações constantemente que auxiliam todas as atividades primária. A área de tecnologia da informação tem destaque nessa busca incessante trazendo tecnologias como licenças do office 365 que integram todo o sistema informacional interno da AGEVAP. No cenário atual sob a crescente demanda provê também todo suporte para a modalidade de trabalho *home office*. Outras tecnologias são o novo sistema ERP PROTON, o SIGA, sistema de gestão documental 8QUALI, sistemas de indicadores com metodologia de *Business Intelligence* que está em fase de implementação, e o não menos importante Planejamento Estratégico da organização que está em fase de elaboração que cria os objetivos estratégicos da companhia.

O Gerenciamento de Recursos Humanos tem enfoque na AGEVAP por gestão de pessoas, implementação de ações para melhoria da cultura organizacional bem como, contratação, desligamento, treinamento e capacitação de colaboradores, promovendo o desenvolvimento constante dos funcionários. Outra atividade importante é processo seletivo de novos trabalhadores, assim sendo um instrumento de potencialização dos serviços prestados e todas as atividades primárias da organização.

A Infraestrutura da instituição é ampliada para servir a todas as atividades primárias e de apoio, para empresa é fundamental gerir recursos das unidades descentralizar, filial e sede, que sustentem todas as operações, tendo assim os processos de comunicação organizacional, financeiros e administrativos. O planejamento geral é feito por meio dos PAPS, a empresa contrata assessoria contábil para auxílio na prestação de contas e assessoria

jurídica, para assegurar legalidade em todos os tramites da organização tendo em vista que atende a diversas legislações no âmbito federal e estadual ao executar processos. A gerência da qualidade e controle interno fazem parte da padronização procedimental que se dá por meio da ISO 9001, fornecendo estrutura para os fluxos de trabalho e fazendo sua manutenção.

O fluxo arquitetado com todas as suas ligações com ativos intangíveis e transações não lineares é evidenciado por meio da rede de valor, estes eram uma carência na encadeada corrente de atividades primárias e atividades de apoio no modelo de Porter. Ambas as ferramentas são utilizadas para uma formação de estratégia empresarial, uma voltada completamente ao ambiente interno da corporação a segunda complementando interno e externo demonstrando com clareza que a evolução do setor público de serviços hídricos requer instrumentos mais sensíveis para mensuração de seus fluxos tal como seus acervos não explícitos. Assim a rede de valor foi modelada conforme figura 3 e a legenda para compreensão dos fluxos é demonstrado no quadro 1:

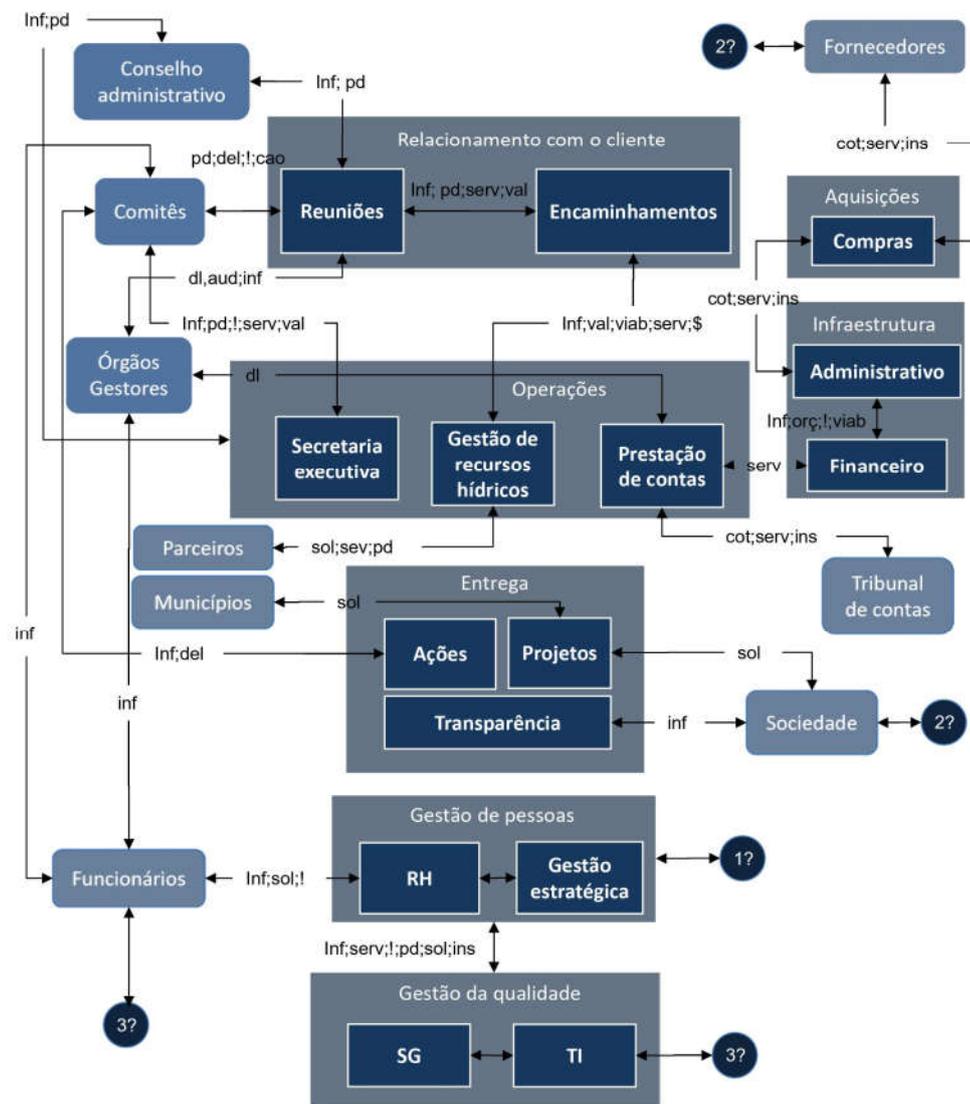


Figura 3: Rede de valor da AGEVAP
Fonte: Autores

Quadro 1: Legenda da rede de valor

cot = cotação	del = deliberações
orç = orçamento	serv = serviços
! = reclamação	ins = insumos
inf = informação	dl = demanda legal
sol = solução	\$I = investimento
pd = pedidos	1? = falta visão estratégica
val = validação	2? = necessidade não atendida
viab = viabilidade	3? = demanda inovação
cao = cartas e ofícios	4? = formação
aud = auditoria	Não foram apresentadas todas as relações

Fonte: Autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim a proposta inicial do trabalho, que era desenhar a cadeia de valor para auxiliar o diagnóstico do ambiente atual da AGEVAP tal qual modelar sua rede de valor foi alcançada. A cadeia de valor evidencia como os fluxos de processos agregam valor ao consumidor final das ações e projetos, definidos nos seus macroprocessos de secretaria executiva, gestão de recursos hídricos e prestação de contas, essas atividades que são a operação da entidade atendem as necessidades dos stakeholders que no cenário dos recursos hídricos tem atores multifacetados, com competências distintas e interrelacionadas.

O princípio desse constructo era primeiro formular um método de análise adaptado primeiro proposto por Porter de cadeia de valor encontrada na revisão bibliográfica, que se pormenorizou até entregar a modelagem bem detalhada. As informações como documentos de projeto da ISO 9001 de 2015, entrevistas, mapeamento de processos no segundo semestre de 2020 e questionário dos fatores críticos de sucesso foram pilares importantes como insumo para todas as fases, que deram robustez aos intentos programados. Assim, buscando trazer as metodologias mais atuais das grandes empresas, lançou-se mão da projeção de uma rede de valor, que fez com que o que era rígido e engessado pelo arcabouço de Porter se tornasse algo mais sensível a realidade do modelo de negócio da empresa, apresentando a troca de informação em rede que acontece interna e externamente a corporação.

Estudos futuros podem ser feitos a partir da rede de valor da empresa que se concatena aos objetivos estratégicos, dando a priorização necessárias para as ações que mais impactarão positivamente e alavancarão o crescimento da mesma de forma sustentável. O ganho que é gerado pelo valor reconhecido na ótica do cliente é fundamental para o Planejamento Estratégico da instituição, por tanto a empresa deve direcionar seus esforços em ações que geram benefício ao cliente final, pois o serviço tem preço, mas o benefício percebido tem valor.

6. REFERÊNCIAS

AGEVAP. 2020, Apresentação Institucional. Disponível em: <https://www.agevap.org.br/a-agevap.php>. Acesso em: 15/03/2021.

AGEVAP, 2008, Delineamento Estratégico, p. 1-22, 2008.

AGEVAP, 2017. Implementação para Certificação ISO 9001:2015. Disponível em: <http://sigaceivap.org.br/siga-ceivap/publicacoes>. Acesso em: 28/03/2021.

COLAUTO, R. et al. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, v. 5, n. 2, p. 120-146, 2004.

FJELDSTAD, O. e KETELS, C. Competitive advantage and the value network configuration, making decisions at a swedish life insurance company. Long Range Planning Journal. v. 39, p. 109-131, 2006.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. Guia para melhoria de processos no Governo de Minas Gerais. Versão 2.0. Disponível em: http://www.segov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/4-Palestra_Vanice_Ferreira_GOV_MG.pdf. Acesso em: 20/04/2020

LAKATOS, M. E. Fundamentos de Metodologia Científica. Grupo. GEN, 9ª edição. Rio de Janeiro; Editora Atlas, Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/cfi/6/10!/4/2/6@0:0>. Acesso em: 22/04/2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do Trabalho Científico, 8ª edição. São Paulo; Editora Atlas, Grupo GEN, 2017. 9788597012408. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408/>. Acesso em: 22/04/2021.

MONTEIRO, H. et al. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação. Pernambuco, v. 11 n. 1, 2011.

NIELSEN, J. F.A.G.O.R.O.M. L. Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração. São Paulo; Editora Saraiva, 2018. 9788547223120. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223120/>. Acesso em: 07/04/2020.

PEPPARD, J. e RYLANDER, A. From value chain to value network, insights for mobile operators. European Management Journal. European, v. 24, n. 3, p. 128-141, 2006.

PISCOPO, M. Gestão estratégica de eventos a partir da rede de valor. Revista de Gestão e Secretariado. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 127-152, 2012.

PORTER, M. E. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. – 1ª Edition, A Division Simon & Schuster Inc. – New York, 1985. 558. P. 16 x 23 cm.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência/ Michael E. Porter: tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez – 7ª Edição Campos – Rio de Janeiro, 1986. 362. P. 16 x 23 cm.

POTTKER, D. Integração das necessidades dos stakeholders aos objetivos estratégicos através da análise da rede de valor. UFRS. Rio grande do Sul, 2012.

SIMATUPANG, T. M. The emergence of value chain thinking. International Journal Chain Management. Chiang Mai, vol. 8, n. 1, 2017.

SORD, J. O. D. Gestão de Processos. Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223090/cfi/118!/4/4@0:00:33.6>. Acesso em: 30/05/2021

SOOSAY, C. at al. Sustainable value chain analysis - a case study of Oxford Landing from “vine to dine”. Supply Chain Management: An International Journal. Australia, vol. 17, n. 1, p. 68-77, 2012.