

**A QUESTÃO ESTRATÉGICA DA COMPANHIA DE ÁGUAS E ESGOTOS DO
RIO GRANDE DO NORTE**

**THE STRATEGIC QUESTION OF THE WATER AND DRAIN IN RIO
GRANDE DO NORTE COMPANY**

Anna Cecília Chaves Gomes, Cinthya Muiyrielle da Silva Nogueira

Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN

annacecilia.cg@gmail.com

Resumo

Fernando Silva é formado em Administração, e no início de 2009 realiza o seu sonho de muito tempo: trabalhar em uma organização pública. Começa então a trabalhar na Companhia de Águas e esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN) acreditando estar apto para finalmente colocar em prática tudo aquilo que estudou durante anos. Após algum tempo de serviço e muitos questionamentos, Fernando percebe que boa parte do que ele estudou em sala de aula não era seguido pela instituição. Ele pensava principalmente na questão da estratégia, que era o que ele mais estudou nas diversas disciplinas e ainda foi tema de sua monografia, mas, com que a CAERN não parecia trabalhar. Um dos motivos que um colega lhe informou para não haver uma maior preocupação com planejamento estratégico, foi o fato de que não havia “competição” onde eles atuavam, sendo até a então a única organização a realizar tal serviço no setor, logo não seria tão urgente a preocupação com a competitividade. Isto não convence a mente do Fernando. Ele se pergunta então se organização poderia ou deveria realizar um plano estratégico. Pensou ainda que talvez não houvessem “concorrentes diretos”, mas, será que não haveria nenhuma “força competitiva” com a qual a CAERN precisasse se preocupar? E quais seriam?

Palavras-chave: Setor Público, Estratégias, Forças Competitivas.

Abstract

Fernando Silva's degree in Business Administration, and in early 2009 realizes his dream for a long time: working in a public organization. Then begins work on Water and Sewer Company of Rio Grande do Norte (CAERN) believing finally be able to put

into practice everything that studied for years. After some time and many service inquiries, Fernando realizes that much of what he studied in the classroom was not followed by the institution. He thought mainly on the strategy, which was what he most studied in various disciplines and also was the subject of his monograph, but with the CAERN not seem to work. One reason that a colleague told him not to be a major concern with strategic planning, was the fact that there was no "competition" where they worked, and even then the only organization to perform such service in the industry, would not be so soon urgent concern about competitiveness. This does not convince the mind of Fernando. He then asks if the organization could or should undertake a strategic plan. Still thought that maybe they had not "direct competitors", but will there would be no "competitive strength" with which CAERN have to worry? And what would they be?

Keywords: Pubic Sector, Strategies, Competitive Forces.

Introdução

Fernando sempre sonhou em ser um funcionário público e para isso estudou e fez concursos diversos por muito tempo de sua vida. Ele era formado em Administração e sonhava em poder exercer a profissão para qual estuda anos a fio.

Em 2009 ele finalmente teve seu sonho realizado. Fernando agora seria o mais novo integrante da Companhia de Águas e esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN).

Ele estava eufórico. Imaginava o tempo todo sobre tudo o que viu no papel e que agora aplicaria naquele enorme empresa. Ele finalmente “faria a diferença” e provaria o que um graduado em Administração era capaz.

Depois de se adaptar ao básico de sua função na organização, Fernando começou a fazer perguntas a tudo e a todos: “Como funciona isso?”, “Qual critério para definir aquilo outro?”, “Quais inovações vocês fizeram atualmente?”, etc.

Estranhamente ele notou que muitas coisas das que ele via em sala de aula como básicas não eram utilizadas, e embora algumas pessoas soubessem do que ele falava não havia quem fizesse a teoria realmente ocorrer.

Ele começou então a pensar em tudo aquilo que ele ouvia, mas, uma coisa lhe chamou logo atenção no que seus supervisores diretos disseram: a empresa não definia claramente sua estratégia, no máximo ela tinha algumas metas anuais, mas, como acreditavam não haver “competição” não viam para que se esforçarem tanto em montar um plano estratégico.

Fernando ouvia estudou muito sobre estratégia, embora agora que ele pensava bem nisto, geralmente os exemplos de aplicações estratégicas era derivadas de empresas privadas. Ele já estava quase desistindo quando viu uma notícia de que o próprio Judiciário Brasileiro já buscava implantar uma ferramenta tida como excelente para auxiliar sua estratégia: o Balanced Score Card.

Isto aliviou um pouco a vida de Fernando, afinal: se eles precisavam se preocupar com a estratégia porque a CAERN não precisaria?

Esperou ainda algum tempo comentando a notícia e notou que aquilo não era grande surpresa para os demais e não parecia trazer uma postura de mudança. Até então ele não via nenhum movimento claro neste sentido pela CAERN, como se aquilo não fosse tão importante como era na opinião do Fernando.

Ele se pergunta então se organização poderia ou deveria realizar um plano estratégico. Ele pensou ainda que talvez não houvessem “concorrentes diretos”, mas, será que não haveria nenhuma “força competitiva” com a qual a CAERN precisasse se preocupar? E quais seriam?

O Contexto

Fernando Silva se formou em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e sua monografia foi voltada para aquilo com que ele mais se identificava: a estratégia empresarial. Ele havia feito um estudo de caso onde analisava a estratégia de uma organização e seu impacto na mesma.

Desta forma, ao entrar na CAERN ele queria observar, e quem sabe até auxiliar, principalmente na questão estratégica, apenas nunca tinha parado para pensar sobre a importância da estratégia também no setor público.

A CAERN é uma sociedade de economia mista, sendo que aproximadamente 99,9% é de propriedade estatal, sofrendo problemas claros deste tipo de organização.

Entre eles tem-se o fato de que a cada governo sua diretoria muda, podendo mesmo haver mesmo mais de uma por governo, de forma que muitas vezes a diretoria não dá continuidade aos projetos iniciados pela anterior.

Fernando acredita que caso um plano estratégico seja iniciado e seus funcionários aprendam a valorizá-lo, esta problemática poderá ser contornada. Sente-se então que é de extrema importância a comprovação da importância da estratégia para a CAERN, assim como das forças competitivas atuantes no mercado em questão e se possível ainda sugestões de como realizar o planejamento.

A Companhia de Águas e esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN)

Os primeiros serviços de abastecimento de água da capital iniciou-se em 1882 aprovado pela Câmara Municipal de Natal, mas até então, que explorava o serviço era a sociedade privada. Em 1910, o governo do estado comprou e arrendou a estrutura a uma firma denominada Melhoramentos de Natal.

Finalmente em 1969 o então governador do Estado Monsenhor Walfredo Gurgel, assina a lei de criação da CAERN, sendo em 02 de setembro empossada a primeira diretoria da mesma.

A CAERN é uma Sociedade de Economia Mista (logo tem capital do estado e capital privado, embora a grande maioria seja capital do estado) 99,9% da empresa é pertencente ao estado, o restante é privado, onde inúmeros são os detentores do direito. A empresa faz parte do poder executivo.

A organização atua em serviços de água e esgotos. A CAERN trabalha com o tratamento e distribuição de água e coleta e distribuição de esgoto em quase todos os municípios e bairros do Rio Grande do Norte.

Observa-se que a organização já tem uma certa idade, não tendo surgido concorrentes durante todo o percurso. Uma das maiores ameaças já sentidas pelos funcionários da organização, foi a de sua possível privatização, mas a mesma prosseguiu a maneira em que hoje se encontra.

A CAERN apresenta atualmente um plano de metas anual, em geral exequíveis, existindo ainda um incentivo financeiro e ganhos de estrutura para atendimento das metas levantadas junto ao seu corpo gerencial.

O desempenho da mesma até então tem sido considerado satisfatório entre os atuais usuários de seus serviços, sendo até então uma das instituições com o menor número de queixas na Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) assim como no sistema Judiciário.

O Meio onde a CAERN atua

A CAERN é uma organização pública, logo, a mesma precisa levar em conta diretrizes de governo e as políticas públicas que dizem respeito à missão da organização.

A sua missão é definida como sendo levar água tratada e coletar o esgoto de toda a população norte-rio-grandense contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de seus usuários, com postura empresarial adequada e inovadora integrado aos demais setores do saneamento básico e respeitando os fatores sócio-econômicos e ambientais

Fernando observou que em sua própria missão encontra-se a questão da “postura empresarial adequada e inovadora” e pensa então que ter uma estratégia poderia ser parte disto.

Nota-se ainda uma tendência crescente das organizações públicas buscarem um posicionamento e visão estratégica, de forma a atender a população da melhor forma

possível. A CAERN deveria na visão de Fernando, então preparar-se para esta nova realidade o quanto antes.

A organização trabalha com certos indicadores de desempenho estabelecidos pelo corpo gerencial da CAERN. Os indicadores de desempenho utilizados pela empresa são as próprias metas preestabelecidas, para a instituição, onde seu simples alcance é considerado o suficiente para garantir um bom desempenho.

Não existe ainda nenhuma outra organização atuante no Rio Grande do Norte que preste o serviço realizado pela CAERN, de forma que a mesma acredita estar em uma posição bastante cômoda em termos de competitividade.

O Problema

Fernando não queria sair de seu trabalho porque passou grande parte de sua vida lutando por ele. Foram anos a fio estudando para concursos públicos, e agora que ele parava para pensar, percebia que seria tão difícil aplicar aquilo que estudou nas outras organizações públicas quanto estava sendo na CAERN, e em algumas poderia ser ainda mais difícil.

Ao mesmo tempo em que ele não queria desistir da segurança do setor público por causa do sonho dele, aquela insatisfação da não realização de seu sonho persistia e o desestimulava mais a cada dia, até um ponto em que ele sentia que precisava fazer alguma coisa.

E quanto a tudo o que estudei? Foi perda de tempo? Jamais poderei ser capaz de aplicar aquilo que vi em sala de aula? Porque eles não vêem o quanto uma estratégia poderia fazer bem? Se uma organização pública deve servir a população, não deveria ser ainda mais importante que esta trabalhasse de maneira eficiente? E será que a organização realmente está em um ambiente sem nenhuma força competitiva? Eram todas perguntas que não saiam de sua mente.

Fernando percebeu então um grande problema que desestimula boa parcela dos funcionários de diversos tipos de organização que era a impossibilidade do mesmo fazer parte da “construção” da organização, mesmo quando sabem como auxiliá-la.

Ele sabia que não seria facilmente ouvido, possivelmente jamais incentivado a tentar ou mesmo levado em consideração mesmo caso soubesse como melhorar a mesma e talvez desistisse mesmo antes de conseguir ser ouvido.

Ele notou que ele não era “o” Fernando, mas, apenas “mais um” Fernando que provavelmente terá sempre uma visão que poderia auxiliar o desenvolvimento de uma organização, mas que possivelmente jamais será ouvido ou incentivado a participar.

E ele seguiu, tentando se acalmar a partir da idéia de que: “mesmo se eles tentassem trabalhar com a questão estratégica, eles jamais chegariam a procurar a mim, tudo ocorreria apenas entre o alto escalão, logo, não tenho para que gastar meu tempo com isso”.

E assim, “o” Fernando virou “mais um” Fernando, em uma organização das diversas que você poderá encontrar por aí.

NOTAS DE ENSINO

Fonte dos Dados

Os dados primários foram obtidos através de observações e entrevistas realizadas com funcionários e gestores, assim como pesquisas a dados secundários encontrados na internet referidos a mesma. As pesquisas ocorreram no final de 2008 e início de 2009 enquanto não havia um plano estratégico formulado ainda na organização.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 20 minutos em sala de aula. Sugere-se ainda sua aplicação em cursos de graduação, pós-graduação e técnicos na área administração assim como na de gestão pública. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre estratégia, com seus conceitos, importância, formas de realizá-lo e de avaliá-lo; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de opiniões e soluções para as situações problemas; d) discussões das alternativas em plenárias, assim como debates de possíveis opiniões divergentes; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentos por parte do professor.

Objetivos educacionais

A questão estratégica da CAERN objetiva fazer com que os alunos percebam em uma caso real a importância de haver um planejamento estratégico nos diversos setores, assim como notar que mesmo em organizações onde a competição não está clara aos olhos leigos, ainda sim pode existir e deve ser observada.

Pretende-se então que os alunos desenvolvam nesta leitura: a) uma reflexão quanto a importância da estratégia nos diversos tipos de organizações; b) o reconhecimento das forças competitivas que atuam nas organizações, estejam elas claras ou não; c) reconhecimento da importância do estudo das diversas metodologias que tratam do planejamento estratégico; d) análise crítica das referências teóricas no tema; e) possibilidade de articular o conhecimento do assunto com uma situação real.

Alternativas para análise do caso

Para compreender a problemática do caso a questão inicial poderia ser: qual a importância de estratégia para uma organização em essência pública?

Deve-se refletir a partir daí a questão de que de forma geral é importante para todo tipo de organização uma estratégia bem definida, mesmo a aquelas cuja o ambiente se encontra menos competitivo no momento.

É fundamental ainda para o trabalho a discussão quanto as forças competitivas atuantes no mercado que a CAERN faz parte. Neste âmbito o professor estará não apenas reforçando a questão da importância da estratégia, mas também comprovando que mesmos em mercados onde o ambiente não aparenta ser tão competitivo, a competitividade está presente, e que é de suma importância estar preparado para quaisquer eventualidades.

Recomenda-se que se utilize as forças competitivas de Porter (1980) como base para os alunos analisarem as forças existentes no mercado, podendo haver maior ou menor nível de cobrança quanto ao aprofundamento do tema dependendo do nível dos alunos.

O professor poderá observar que a CAERN não apresenta concorrentes diretos em sua área de atuação (tratamento e distribuição de água e coleta e distribuição de esgotos), uma vez em que é a única nesta região.

Talvez a tarefa possa – e atualmente é, em alguns lugares onde o serviço prestado pela instituição não atinge – ser substituída por outras técnicas mais rudimentares, mas, na maioria dos casos, tais técnicas não são capazes de atender totalmente as necessidades e desejos do consumidor.

Tem-se então, que o serviço prestado pela empresa ainda é o mais adequado, buscado e indicado, para realizar os trabalhos que lhe competem, ou seja, a questão dos possíveis substitutos não encontra-se muito preocupante no momento em questão.

Pode-se associar ainda, a organização ao ambiente ao qual a mesma está inserida (organizações públicas), onde nota-se a existência de um risco de privatização das mesmas assim como entrada de concorrentes da rede privada.

Ou seja, existe a ameaça de novos entrantes, conforme já ocorreu em outros setores públicos, assim como existe a possibilidade de uma privatização caso a

organização não esteja satisfazendo corretamente as necessidades da população que utiliza de seus serviços.

Acrescenta-se então que embora a empresa não apresente uma concorrência aparente, ela existe, e um descuido ou mesmo o acaso, pode envolver a mesma em um ambiente de alto risco e aumento da competitividade.

Observa-se ainda que o existe poder por parte daqueles que usufruem o serviço da CAERN, ressalta-se no caso que a mesma preza por uma satisfação do usuário, sendo mesmo uma das organizações públicas do estado com o menor índice de reclamações na Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) assim como no sistema Judiciário. Ou seja, considera-se que os consumidores tem um respeitado valor e poder de barganha para com a organização.

Por fim nota-se que como uma organização em essência pública, a CAERN deve seguir todos os requisitos legais para alcançar seus fornecedores, havendo um alto poder de barganha tendo em vista a quantidade geralmente solicitada, mas, baixo em virtude da questão burocrática, onde o fato de ter seguir todos os procedimentos legais dificultam que a mesma possa realizar possíveis procedimentos mais ágeis e vantajosos.

O professor poderia ainda solicitar aos alunos que debatesses acerca do possível plano estratégico para a organização. Neste quesito deve-se sempre considerar qual o público ao qual se está aplicando o caso, dependendo da disciplina e curso que ele faz no momento, pode-se exigir um maior ou menor detalhamento do assunto.

Sugere-se que o professor utilize do conteúdo instruído em sala de aula neste momento e faça sugestões de construções de planos de acordo com o método que o mesmo esteja ensinando no correr das aulas, abrindo espaço para o debate e possíveis sugestões de novos métodos.

A organização utilizada no caso é pouco comum de estudo em cursos como o de Administração, mas, acredita-se que seu uso auxilie no momento de demonstrar a extensão da importância de uma estratégia, de se estudar o planejamento estratégico e de saber criar um plano estratégico.

Sugere-se naturalmente que não há uma única maneira de tratar as questões aqui citadas, podendo o professor utilizá-la da forma que lhe pareça mais adequada e ainda adapta-las para sua sala de aula, antes ou no momento do debate.

Questões para discussão

- 1) Qual a importância da estratégia e do planejamento estratégico para uma organização pública?
- 2) Quais seriam as forças competitivas que poderiam atuar para com a organização em questão?
- 3) Onde as tais forças se enquadram nas “forças competitivas de Porter”?
- 4) Como você sugeriria que fosse a construção do plano estratégico para a CAERN?
- 5) Como a literatura contempla os problemas vistos no caso?

Bibliografia recomendada

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.