

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO



METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Versão 1.0

Vitória, 2017

2017 – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Sege)

Permitida a reprodução total ou parcial desta obra desde que sem fins lucrativos e citada a fonte.

Secretária de Estado de Gestão e Recursos Humanos

Dayse Maria Oslegher Lemos

Subsecretária de Estado de Inovação na Gestão

Marília Camara de Assis

Diretor presidente do Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo
(Prodest)

Paulo Henrique Rabelo Coutinho

| Equipe do Escritório Central de Processos | |
|---|--|
| Núcleo Institucional: Giovana Cristina Assis de Souza Márcio André Nassar Comassetto Pablo Sandin Amaral Rodrigo Del Fiume Zambon | Núcleo Técnico: Deivison Gomes Bergamin |

APRESENTAÇÃO

O presente documento apresenta a Metodologia para Elaboração de Cadeia de Valor a ser utilizada pelos órgãos/entidades do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo, tendo em vista ser esta o ponto de partida para a implementação da Gestão de Processos cuja finalidade é maximizar os resultados dos processos, aumentar a satisfação dos clientes, otimizar recursos e reduzir gastos.

A Cadeia de Valor propicia à organização compreender, de uma maneira holística, a estruturação de seus processos de trabalho ponta a ponta, para o cumprimento de sua missão institucional.

Esta metodologia foi elaborada pelo Escritório Central de Processos (ECP), que tem como finalidade apoiar a estruturação de Escritórios Locais de Processos, no âmbito do poder executivo do Estado do Espírito Santo.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|---|
| 1. | INTRODUÇÃO | 5 |
| 1.1. | CONCEITOS BÁSICOS SOBRE CADEIA DE VALOR | 5 |
| 1.1.1 | O que é Cadeia de Valor | 5 |
| 1.1.2 | Elos da cadeia de valor | 5 |
| 2 | ELABORAÇÃO DA CADEIA DE VALOR | 6 |
| 2.1 | Etapas a serem cumpridas | 6 |
| 2.1.1 | Entendimento da estrutura organizacional da instituição | 6 |
| 2.1.2 | Identificação das principais atividades executadas atualmente pelas áreas da organização | 6 |
| 2.1.3 | Alinhamento com os instrumentos normativos (instituição/atribuições) da organização | 6 |
| 2.1.4 | Agrupamento das atividades em processos a partir da análise dos seus objetivos e resultados alcançados | 7 |
| 2.1.5 | Agrupamento dos processos em macroprocessos | 7 |
| 2.1.6 | Classificação dos macroprocessos em primários, de gerenciamento e de suporte ... | 7 |
| 2.1.7 | Representação dos macroprocessos na Cadeia de Valor dentro de cada elo | 7 |
| 2.1.8 | Detalhamento dos macroprocessos da Cadeia de Valor | 8 |
| 2.2 | Premissas a serem seguidas | 8 |
| 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 9 |
| 4 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 9 |

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONCEITOS BÁSICOS SOBRE CADEIA DE VALOR

1.1.1 O que é Cadeia de Valor

É a maneira que uma organização (pública ou privada) agrupa os seus macroprocessos, com o objetivo de projetar, produzir, comercializar, entregar ou sustentar os seus produtos, criando valor para as partes interessadas e possibilitando um adequado posicionamento em sua área de atuação.

É um instrumento de gestão que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes. A maneira como as atividades dessa cadeia são realizadas determina os custos, afeta os lucros e direciona o alcance de seus objetivos.

Dentre as várias aplicações deste instrumento de gestão podemos destacar o seu alinhamento com o planejamento estratégico fornecendo insumos para futuras revisões ou novas formulações, a apuração de custos por processo de trabalho e o aprimoramento do design organizacional, dentre outros.

É um instrumento dinâmico que permite, a qualquer momento, que novos processos de trabalho sejam incorporados, alterados ou até mesmo extintos conforme o surgimento de novos serviços ou, a partir de novas diretrizes da instituição.

Em suma, é um instrumento que possibilita às organizações gerenciar de maneira mais eficaz suas atividades, potencializando seus resultados.

1.1.2 Elos da cadeia de valor

A estruturação de uma cadeia de valor apresenta três elos básicos:

➤ **Processos primários (Finalísticos)**

Processos tipicamente interfuncionais ponta a ponta que agregam valor diretamente para o cliente. Essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo de um produto ou serviço.

➤ **Processos de gerenciamento (Estratégicos)**

Tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho (operacionais, financeiras, etc.). Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais.

➤ **Processos de suporte (Sustentação)**

Existem para prover suporte a processos primários, mas também podem dar sustentação a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou

processos de gerenciamento. Podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

2 ELABORAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

A metodologia de mapeamento da Cadeia de Valor será usada como ponto de partida para as iniciativas de processos, a fim de identificar onde o processo encontra-se inserido, quais outros processos são interligados e/ou impactados pelo processo a ser analisado, assim como para ter uma visão macro do conjunto de atividades, informações e interações que devem ser previstas para sua transformação.

2.1 Etapas a serem cumpridas

2.1.1 Entendimento da estrutura organizacional da instituição

Mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual. Isso não deve ser omitido. Não se pode simplesmente começar do zero como se a organização e sua operação não tivessem algum passado. Também é importante notar que nenhuma organização opera no vazio. São redes complexas de clientes, fornecedores, parceiros, executores, regras, entre outros. Orienta-se realizar estudo do organograma e das legislações aplicáveis (criação, alterações e demais pertinentes). Elaborar estratégia visando à preparação da instituição para uma mudança/adaptação cultural. Com isso, será possível conhecer as áreas existentes e implementar um plano de trabalho a ser desenvolvido junto aos servidores do Órgão.

2.1.2 Identificação das principais atividades executadas atualmente pelas áreas da organização

Esta etapa é realizada por meio de entrevistas com os gestores das áreas e executores das atividades, com o objetivo de identificá-las para verificar se estão alinhadas às competências do Órgão, quais são os problemas, regras e desafios. Sem a compreensão disso, a equipe poderá esquecer atividades-chave de negócio e falhará no entendimento das causas dos problemas, tendendo a criar desenhos que não são efetivos operacionalmente ou em custo.

2.1.3 Alinhamento com os instrumentos normativos (instituição/atribuições) da organização

As atividades identificadas na etapa anterior devem ser alinhadas às competências estabelecidas no documento de instituição do Órgão. Necessário verificar se as atividades cumprem os objetivos e atendem aos resultados esperados de acordo com os instrumentos normativos, e também se estão sendo desenvolvidas atividades fora do escopo e que devem ser revistas.

2.1.4 Agrupamento das atividades em processos a partir da análise dos seus objetivos e resultados alcançados

Após entendimento e revisão das atividades, deve-se realizar o agrupamento em processos. As atividades produzem resultados específicos e geralmente são desempenhadas por uma unidade organizacional. Os processos podem perpassar as áreas e visam ao alcance de resultados mais expressivos, podendo ser mais de um. Dessa forma, é necessário identificar os resultados que são produzidos pelos processos e que dependem dos resultados específicos das atividades. A partir disso, será possível verificar todas as atividades que compõem um processo. Podem ser utilizados modelos de referência para encontrar e empregar melhores práticas para definir os principais processos.

2.1.5 Agrupamento dos processos em macroprocessos

Os processos compõem macroprocessos que visam ao cumprimento da missão e implementação das estratégias da organização. Ao entender isso, é possível identificar os macroprocessos que vislumbram o alcance desses objetivos. Dessa forma, verifica-se os resultados gerados pelos processos que estão alinhados aos objetivos dos macroprocessos e agrupa-os. Esses processos devem se relacionar para que seja possível gerar o valor esperado.

2.1.6 Classificação dos macroprocessos em primários, de gerenciamento e de suporte

Compreender como esses três tipos de processos de negócio interagem e se relacionam uns com os outros em uma organização é essencial para a compreensão da disciplina de BPM. Dessa forma, de acordo com os conceitos definidos no item 1.1.2, deve ser realizada uma classificação dividida entre os elos.

2.1.7 Representação dos macroprocessos na Cadeia de Valor dentro de cada elo

Essa tarefa permite visualizar de forma global os macroprocessos que compõem a Cadeia de Valor da Organização. Importante que a representação seja de fácil entendimento e as informações estejam dispostas de uma forma simples e objetiva. Apresentamos um modelo abaixo:



Figura 1 – Modelo de Cadeia de Valor do TCE-MG

2.1.8 Detalhamento dos macroprocessos da Cadeia de Valor

Esse detalhamento pode ser feito em formato de tabela ou no formato que a Organização entender ser mais conveniente. A partir disso, será possível enxergar de uma forma conjunta os objetivos dos macroprocessos, todos os seus processos, os produtos que são entregues e os clientes que recebem o valor gerado. Apresentamos um modelo abaixo:

Fiscalização e Controle da Gestão dos Recursos Públicos

Objetivo do macroprocesso: Exercer as atribuições conferidas pelas normas constitucionais e legais, visando assegurar a boa e regular gestão dos recursos públicos, adotando os procedimentos e medidas necessárias ao eficiente, eficaz e efetivo desempenho de sua função de fiscalização e controle.

| Fiscalização e Controle da Gestão dos Recursos Públicos | | |
|--|--|---|
| Processo | Necessidade | Produtos |
| Realização de inspeção e auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária e patrimonial (fiscalização da conformidade) | Prevenir e corrigir a prática de ilegalidade e o mau uso de bens e recursos públicos; assegurar a confiabilidade e fidedignidade dos controles internos e registros gerenciais, operacionais e contábeis; recuperar recursos públicos desviados e responsabilizar infratores; coibir e punir a prática de ilegalidade e o mau uso de bens e recursos públicos; contribuir para a melhoria da gestão pública. | Determinações Recomendações Sanções |
| Fiscalização dos empréstimos ou operações de créditos | Prevenir e corrigir a prática de ilegalidade nos empréstimos ou operações de crédito; coibir e punir a prática de ilegalidade e o mau uso de bens e recursos públicos. | Determinações Recomendações Sanções |
| Julgamento das contas anuais de gestão | Promover a transparência acerca dos resultados e da legalidade da gestão pública; assegurar a confiabilidade e fidedignidade dos registros gerenciais, operacionais e contábeis; responsabilizar por prática de ilegalidade e o mau uso de bens e recursos públicos; contribuir para a melhoria da gestão pública. | Julgamento das contas dos gestores |
| Julgamento das contas especiais | Recuperar recursos públicos desviados e responsabilizar infratores. | Julgamento das contas especiais |
| Apreciação da legalidade dos atos de admissão de pessoal | Assegurar a legalidade dos atos sujeitos a registro e prover a segurança jurídica, em âmbito administrativo, mediante apreciação do ato. | Atos de admissão de pessoal apreciados e registrados |
| Apreciação da legalidade dos atos de concessão de aposentadoria, reforma e pensão | Assegurar a legalidade dos atos sujeitos a registro e prover a segurança jurídica, em âmbito administrativo, mediante apreciação do ato. | Atos de concessão de aposentadoria, reforma e pensão apreciados e registrados |

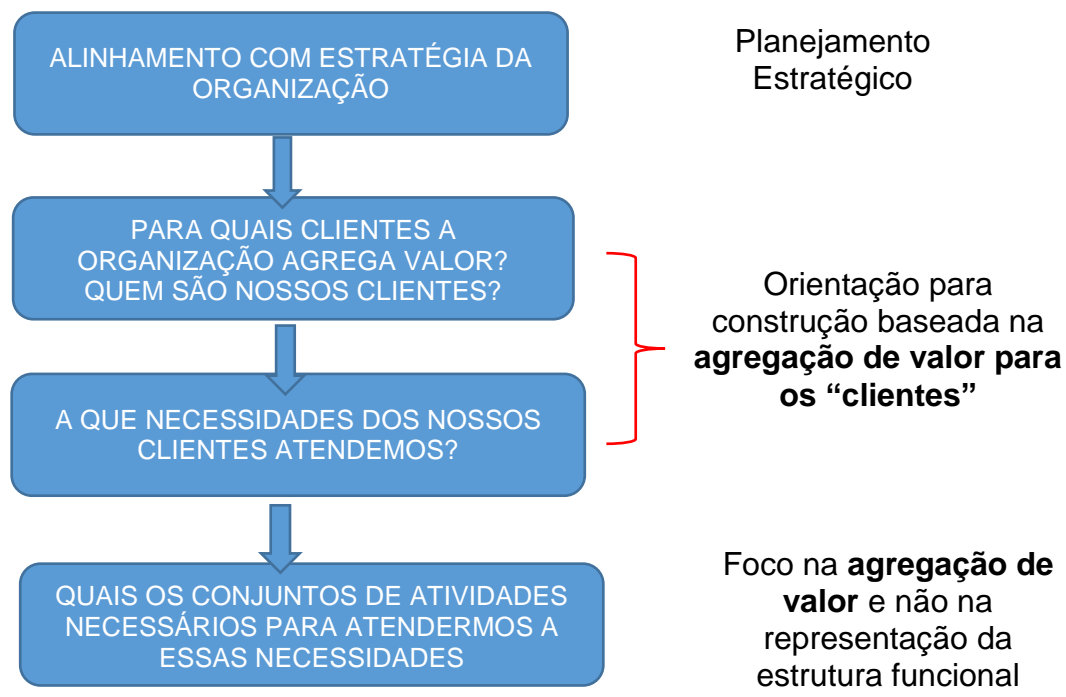
Clientes:

- ALMG
- Câmaras Municipais
- Dirigentes dos Agentes Financeiros Oficiais
- Dirigentes dos Órgãos, Entidades das Administrações Públicas do Estado e dos Municípios
- Órgãos, Entidades das Administrações Públicas do Estado e dos Municípios
- Sociedade

Figura 2 – Detalhamento de um macroprocesso da Cadeia de Valor do TCE-MG

2.2 Premissas a serem seguidas

- a) Alinhamento com a estratégia da Organização: a elaboração da Cadeia de Valor deverá considerar o planejamento estratégico ou as atividades principais do Órgão, de forma que se torna premente a necessidade de se alinhar ambos os materiais.
- b) Orientação baseada na entrega de valor para os “clientes”¹: adoção de uma abordagem por processos com foco no ponto de vista do cliente e nas necessidades dos mesmos, às quais a organização visa atender; e
- c) Foco na agregação de valor e não na representação da estrutura funcional: a elaboração da Cadeia de Valor deve considerar a compreensão das atividades desenvolvidas de maneira integrada, como processos e transformações de entradas em saídas, com agregação de valor.



¹ “Aqui entendidos como os beneficiários a que se dirigem os produtos e serviços entregues pela Organização”.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dificuldades para a construção da Cadeia de Valor podem aparecer dependendo da complexidade da organização e do grau de envolvimento e entendimento dos gestores e executores das atividades. Por isso, é necessário deixar clara a origem de sua necessidade e a evolução do trabalho, bem como conceituar o instrumento e esclarecer as diretrizes definidas e a lógica de construção adotada.

Também cabe ressaltar que a gestão por processos é dinâmica e por isso entende-se que no decorrer dos trabalhos de melhoria contínua dos processos, a Cadeia de Valor poderá sofrer alterações para representar de forma mais fiel a realidade da organização. Será de responsabilidade do Escritório Local de Processos manter a Cadeia de Valor atualizada.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL – Cadeia de Valor como Elemento de Centralidade da Gestão. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/elogroup/bacen-a-cadeia-de-valor-como-elemento-de-centralidade-da-gesto>

BPM CBOK, versão 3.0 – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0

MINISTÉRIO DA SAÚDE. DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA DO SUS. Metodologia de Gerenciamento de Processos do Datasus. Disponível em: <http://datasus.saude.gov.br/images//MGProc/metodologia/Metodologia_de_Gerenciamento_d_e_Processos.pdf. Acesso em: 20/03/2017.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS – Cadeia de Valor: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/cadeia-de-valor-os-beneficios-do-alinhamento-entre-a-estrategia-governamental-e-a-operacionalizacao-de-seus-processos.pdf>

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – Cadeia de Valor TCEMG. Disponível em: http://www.tce.mg.gov.br/img/AF_Cartilha_Cadeia_Valor2.pdf