

VISÃO GLOBAL RUMO AO AZUL: UM ESTUDO DE CASO NA CORSAN DE SANTA ROSA.¹

**Marcos Daví Haas², Cleide Rigon³, Angélica Carine Heinrich Hess⁴, Viviane Aline Diel⁵,
Camila Dalcin⁶.**

¹ VISÃO GLOBAL RUMO AO AZUL: UM ESTUDO DE CASO NA CORSAN DE SANTA ROSA.

² Aluno de Administração da Unijuí

³ Prof do DACEC / Unijui - Mestre

⁴ Aluno de Administração da Unijuí

⁵ Aluno de Administração da Unijuí

⁶ Aluno de Administração da Unijuí

1 Introdução

No município de Santa Rosa, as atividades passaram a ser desenvolvidas no ano de 1974, através da Lei Municipal nº 320/74 de 16 de setembro de 1974. Estão também sob sua responsabilidade e gestão os municípios de Santo Cristo, Alecrim e Tuparendi.

A estrutura da empresa em Santa Rosa é formada por: uma estação de captação (recalque) de água junto ao rio Santo Cristo; uma nova estação de captação encontra-se em estágio de edificação junto ao Rio Santa Rosa; uma estação de tratamento de esgoto. Uma estação de tratamento de água na área central da cidade e outra em estágio final de edificação no bairro Cruzeiro. Possui capacidade de preservação de água em mais de 4.310 m³ através de 16 reservatórios. A rede de distribuição de água perfaz uma extensão de mais de 248.003 metros; a rede de esgoto apresenta uma extensão com mais de 42.000 metros e a adutora de água bruta, uma distância de 12.031 metros.

A força de trabalho da Corsan de Santa Rosa compõe-se de 46 funcionários, distribuídos estrategicamente entre os setores da unidade. Esses são responsáveis pelo atendimento de 19.550 ligações de água, que representam 27.783 economias independentes. A hierarquização ocorre através do gestor principal que é o chefe da unidade, assim denominado, e em todos os setores há um responsável a quem os demais funcionários se reportam.

Nas três unidades vinculadas que englobam o municípios de Tuparendi são cerca de 1800 ligações de água com 3 funcionários, no município de Santo Cristo são em torno de 4600 ligações com 6 funcionários e também o município de Alecrim a companhia abastece aproximadamente 2800 economias de água para atender a demanda de trabalho são cerca de 4 funcionários.

Por isso este estudo traz o enfoque da visão global rumo ao oceano azul, um estudo de caso na Corsan – Santa Rosa, abordando algumas áreas que temos como oceano vermelho, e procurando achar soluções em busca do oceano azul. Os autores desse artigo busca.

Financeiro

A área financeira tem relação com os altos investimentos com materiais e trocas imediatas caso ocorra vazamentos nas redes e ramais de água ainda tem-se bastante despesas com horas extras,

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIII Seminário de Iniciação Científica

que segundo o setor financeiro aproximadamente 80% desses gastos é somente para suprir os casos de emergência onde são gastos desnecessários.

A criação de oceanos azuis fez mais do que contribuir para o crescimento acelerado e lucrativo; esse movimento estratégico exerceu forte efeito positivo na fixação da marca nas mentes dos compradores (p.190).

Como oceano azul a Corsan poderia fazer substituições e manutenções das tubulações preventivamente sem desperdício de materiais e mão de obra, pois se é feita manutenções periódicas não ira precisar pagar hora extra para os colaboradores, e com isso poderão fazer somente gastos necessários.

Mercado

Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes. E o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido (Kim, 2005 p.4).

Na Corsan, são utilizados serviços de terceirizados no auxilio de algumas atividades, a terceirização dos serviços só acontece para atividades que não são da atividade fim da empresa, por exemplo, a abertura e fechamento de valas como a reposição do alfalto/calçameto, sendo estes para manter a qualidade dos serviços.

No entanto o grande risco do mercado é justamente a terceirização ou a privatização de todas as atividades da empresa.

As empresas jamais devem terceirizar seus olhos e ouvidos. Nada substitui a própria percepção (p.88).

O mercado de atuação da US Santa Rosa é o serviço público, definido pelo contrato de programa celebrado com o município. A segmentação desse mercado é definida pela Lei nº 8987/95, que estabelece que a CORSAN está autorizada a prestar serviços de abastecimento de água e esgoto.

O Contrato de Concessão estabelece que a companhia deva prestar serviços adequados na forma da lei, dos regulamentos pertinentes, das normas técnicas aplicáveis e das Cláusulas Contratuais, administrando, operando e mantendo os sistemas de abastecimento de água e esgoto sanitário de modo a garantir o atendimento dos objetivos gerais da concessão, os padrões de qualidade, a preservação dos bens consignados, à prestação dos serviços, em níveis eficientes de custo, bem como atingir as metas de cobertura e qualidade dos serviços previstos.

Em 2009 a assinatura do novo Contrato de Programa com a prefeitura Municipal de Santa Rosa que possibilitou um investimento em torno de 12 milhões no sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário, modelo de contrato que o município foi pioneiro nas mudanças de clausulas. Embora o contrato firmado seja de 20 anos, prevê que seja revisado a cada 5 anos para avaliação de cumprimento das metas estabelecidas, como por exemplo a substituição de redes de água esgoto.

A criação de oceanos azuis consiste em reduzir custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os compradores. (Kim 2005, p.16).

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIII Seminário de Iniciação Científica

A ameaça da privatização, pode ocorrer com a diminuição de investimentos no setor de saneamento, a falta de cumprimento do Contrato de Programa quanto ao prazo para a implementação das cláusulas do contrato, podendo ser revogada a exploração da prestação dos serviços no município e sua concessão. São necessárias medidas que exigem o envolvimento de todos para o cumprimento das metas propostas através da fiscalização e controle.

Uma alternativa seria buscar o oceano azul, seria propor mudanças nas leis municipais, com cláusulas nas concessões, afim de garantir que a exploração da água/esgoto seja que exclusivamente de órgão público, ou seja, estado ou próprio município gerir o saneamento. Assim eliminaria as empresas privadas na competição do mercado.

A maioria dos gestores tem uma percepção nítida de como a empresa e os concorrentes se posicionam ao longo de uma ou duas dimensões, em suas próprias áreas de responsabilidades, mas muito poucos conseguem visualizar a dinâmica geral do setor (KIM, 2005 p.83).

Evidentemente, os primeiros a opinar devem ser os clientes. Mas não se pode ficar apenas nisso. Também é importante ir atrás dos não clientes. E quando o cliente não é o usuário, é preciso estender as observações aos usuários (p. 88 e 89).

Também é preciso observar como os clientes poderiam encontrar maneiras alternativas de atender à necessidade satisfeita por seus produtos e serviços (p.89).

Em vez das abordagens tradicionais, os principais executivos devem usar valor e inovação como parâmetros básicos para gerenciar seu portfólio de negócios. A inovação é imprescindível porque, sem ela, as empresas caem na armadilha das melhorias competitivas. O valor é fundamental porque as ideias inovadoras serão lucrativas apenas se estiverem relacionadas com os atributos pelos quais os clientes estejam dispostos a pagar preços compensadores (p.97).

Quando as empresas competem para satisfazer a todas as preferências dos clientes, por meio de segmentação mais refinada, geralmente correm o risco de criar mercados-alvo muito pequenos (p.101).

Processos

É necessário a diminuição dos desperdícios por parte dos consumidores buscando desenvolver ações no sentido do consumo racional do uso da água. Porém nas indústrias que exploram esse mercado, há de se fazer controles mais eficazes de distribuição. Um bom sistema de captação, produção e distribuição de água, demanda investimentos que garantam eficiência no fornecimento de água, minimizando ao máximo as perdas. De acordo com a ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental, em média, os desperdícios de água chegam próximos de 40% do total produzido, em alguns casos, essas perdas superam 60% em empresas de saneamento.

Isso ocorre principalmente devido as más condições das redes e ramais de distribuição, deteriorados ao longo dos anos, provocam rompimentos nas tubulações. Como se não bastasse, a sub-medição do consumo dos equipamentos de leitura além das irregularidades cometidas pelos usuários faz com que os números cheguem a esses índices.

O desperdício também existe durante o processo de industrialização, desde a sua captação até chegar à casa do usuário, causada por falhas técnicas nas tubulações e

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIII Seminário de Iniciação Científica

sistemas públicos de distribuição ou até por desvios ilegais, o que equivale a um número inimaginável de litros não aproveitados com enormes prejuízos. Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde) os índices de perda não deveriam ultrapassar os 15%. Embora os números no Brasil nos últimos anos têm uma leve melhora, ainda existem regiões muito fora desse padrão desejado. O estado do Amapá, por exemplo, está entre os piores do ranking. Os índices de desperdício chegam a 76% do volume produzido, já no Distrito Federal os números não ultrapassam os 28% de desperdícios.

O estado do Rio Grande do Sul também sofre com a crise de água, principalmente a população de Bagé que por cerca de 10 anos tem problemas de abastecimento. A Corsan, empresa responsável pelo abastecimento em mais de 300 dos 497 municípios gaúchos, pretende ampliar os sistemas de captação utilizando água do Rio Guaíba e, principalmente, atacar as suas perdas. Para isso, irá realizar a substituição de redes. A intenção é investir cerca de R\$ 100 milhões por ano, e a meta é reduzir o percentual de desperdício dos atuais 37% da água tratada para 20% em cerca de 10 anos.

Em Santa Rosa, a Corsan está com várias frentes de trabalho que substituindo de redes e ramais de água, também implementando rede coletoras de esgoto. As obras são realizadas por setor, contratadas através de licitação específica para cada ponto da cidade, funcionários da companhia fazem o acompanhamento e fiscalização dos mesmos. Esses esforços estão dando resultado positivo, pois se percebe que as perdas de água vêm caindo nos últimos. Outras ações também ocorrem, onde são realizadas pesquisas de vazamentos invisíveis nas adutoras de captação da água no rio, como também nas redes e ramais de abastecimento, através de aparelhos de alta precisão com objetivo de identificar possíveis rompimentos e diminuir os percentuais de perda.

Segundo Kim (2005), os produtos e serviços cujas formas são diferentes, mas que oferecem as mesmas ou a mesma utilidade básica são geralmente substitutos uns dos outros. Por outro lado, produtos ou serviços alternativos são aqueles cujas formas e funções são diferentes, mas tem o mesmo propósito.

Seguindo a linha de pensamento do mesmo autor os produtos e serviços podem assumir formas diferentes e executar funções diversas, mas ainda assim servir aos mesmos objetivos. Veja o caso dos restaurantes e cinemas. Ambos apresentam poucas características físicas em comum e executam funções distintas: aqueles oferecem prazer gastronômico e ambiente agradável para conversas, enquanto estes proporcionam entretenimento visual.

A empresa precisa recorrer à base mais primordial de qualquer iniciativa: as atitudes e os comportamentos das pessoas, como parte integrante dos valores da organização. Deve-se promover uma cultura de confiança e comprometimento, que motive as pessoas a executar a estratégia combinada, não se limitando a observância da regra, mas se impregnando de seu próprio espírito. O coração e a mente das pessoas precisam alinhar-se com a nova estratégia, de modo que, como indivíduos, a abracem de maneira espontânea, dispostos a ir além da execução compulsória e cooperando voluntariamente para a sua realização (p.169).

Comprometimento, confiança e cooperação voluntária criam condições para que as empresas se destaquem na qualidade, na velocidade, e na consistência de execução da estratégia, de modo a implementar mudanças estratégias com rapidez e baixo custo. (p.181)

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIII Seminário de Iniciação Científica

A tabela apresenta a evolução dos indicadores de perdas

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
47,32%	43,91%	41,99%		43,11%		39,30%		41,40%	
39,27%	40,50%	35,08%		32,92%					

Análise Swot

Pontos Fracos

A baixa manutenção preventiva nas redes de água.

Cobertura de esgoto sanitário pequena

Índice de perda de água elevado 40% Pontos Fortes

Ter seus norteadores estratégicos definidos, missão visão e valores.

Ter grande experiência no mercado, devido ao tempo de atuação e a sua abrangência.

Apresentar um bom desempenho financeiro

Poder contar com a força de sua marca e com a qualidade da água que distribui

Oportunidades

A inexistência ou baixa concorrência.

A possibilidade de investir em outras áreas de serviço

A possibilidade da ampliação dos serviços de esgotamento sanitário

A aceitação dos seus serviços pela comunidade. Ameaças

A municipalização dos serviços, por meio do rompimento de contrato de concessão

A existência da interferência política

A privatização da empresa

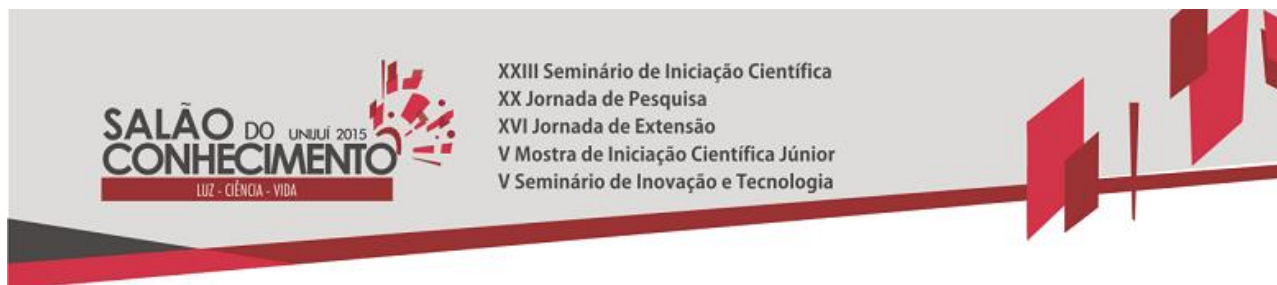
A abertura do capital da empresa

Desta forma podemos avaliar que para a Corsan ir em busca do oceano Azul , ela precisa aumentar a manutenção preventiva nas redes de água, pois as redes de água são muito antigas, o que necessita uma reparação, pois é mais fácil fazer a manutenção preventiva do que fazer a manutenção quando já está estragado, além do mais que é uma forma de poupar desperdício de água.

Outra forma de a Corsan ir em busca do oceano azul é aumentar a cobertura de esgoto sanitário, pois percebe-se que ainda existem muitas residências que não possuem redes de esgoto, ou seja, muitas vezes o esgoto ainda vai para o leito do rio, e isso polui muito o ambiente.

Para a Corsan ir em busca do oceano Azul em relação ao desperdício de água, precisam ser criadas cada vez mais formas de conscientizar as pessoas a não desperdiçar a água, e fazer a manutenção preventiva para que não aconteçam muitos estragos que ocasionam a perda de muita água.

Algumas oportunidade de a Corsan conseguir alcançar o oceano azul são a inexistência/ baixa concorrência. A concorrência num setor tende a convergir não só para uma ideia tradicional quanto ao escopo dos produtos e serviços, mas também para uma de duas fontes de apelo. Alguns setores



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIII Seminário de Iniciação Científica

concorrem principalmente em termos de preço e atuam, sobretudo com base em estimativas da utilidade apelando à razão. Outros setores recorrem principalmente aos sentimentos; apelam para as emoções (KIM, 2005).

A possibilidade de investir em outras áreas de serviço. A possibilidade da ampliação dos serviços de esgotamento sanitário e a aceitação dos seus serviços pela comunidade.

Conclusão

Concluindo, vimos que as organizações podem se encontrar ou em um oceano vermelho(ameaças aos negócios da empresa), ou em um oceano azul(bons negócios, bons produtos), e o que as organizações podem fazer para buscar esse oceano azul.

No trabalho encontra-se um relatório sobre a A Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN), qual seu campo de atuação, melhorias que podem ser feitas para que possa cada vez mais se destacar na sociedade e seguir o oceano azul.

A substituição das redes de água é de suma importância, mas se faz tanto para conscientizar as pessoas a poupar. Será gasto na hora de fazer as tubulações, mas depois além de não ter mais tantos casos de canos quebrados, é preciso estar de olho nas tubulações para poupar água, pois é um numero muito grande de água que se perde, ao uma rede antiga estragar.

A corsan precisa estar atento aos serviços que terceiriza, como abrir e fechar valetas, seria necessário entrar em um acordo para que eles seguem a risco de fechar as valas logo ao terminar serviço, porque deixando valetas abertas deixa uma imagem muito ruim para a Corsan, pois quando falar disso, irão falar da Corsan e não da empresa terceirizada.