

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Design Organizacional

Administração e Organização

2023





Julia Cuellar

Formada em Engenharia de
Produção Civil pela UFSC.
Case Leader na EloGroup, atuando
voltada para Processos e
Operações, liderando hoje projetos
em diferentes indústrias

Agenda

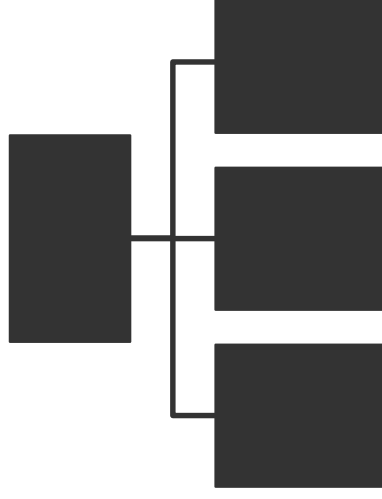
- 1** Introdução à metodologia
- 2** Case 1 – Distribuidora de equipamentos médicos
- 3** Case 2 – Distribuidora de gás
- 4** Case 3 – Distribuidora de energia elétrica
- 5** Referências bibliográficas

1. Introdução

O trabalho de design organizacional compreende a análise de uma organização e a proposição de uma **nova estrutura** melhor adequada à execução da sua estratégia

Muito além do organograma...

O **organograma apoia** visualmente a discussão do Design Organizacional, mas não a esgota



Outras variáveis deve consideradas na discussão exemplo:

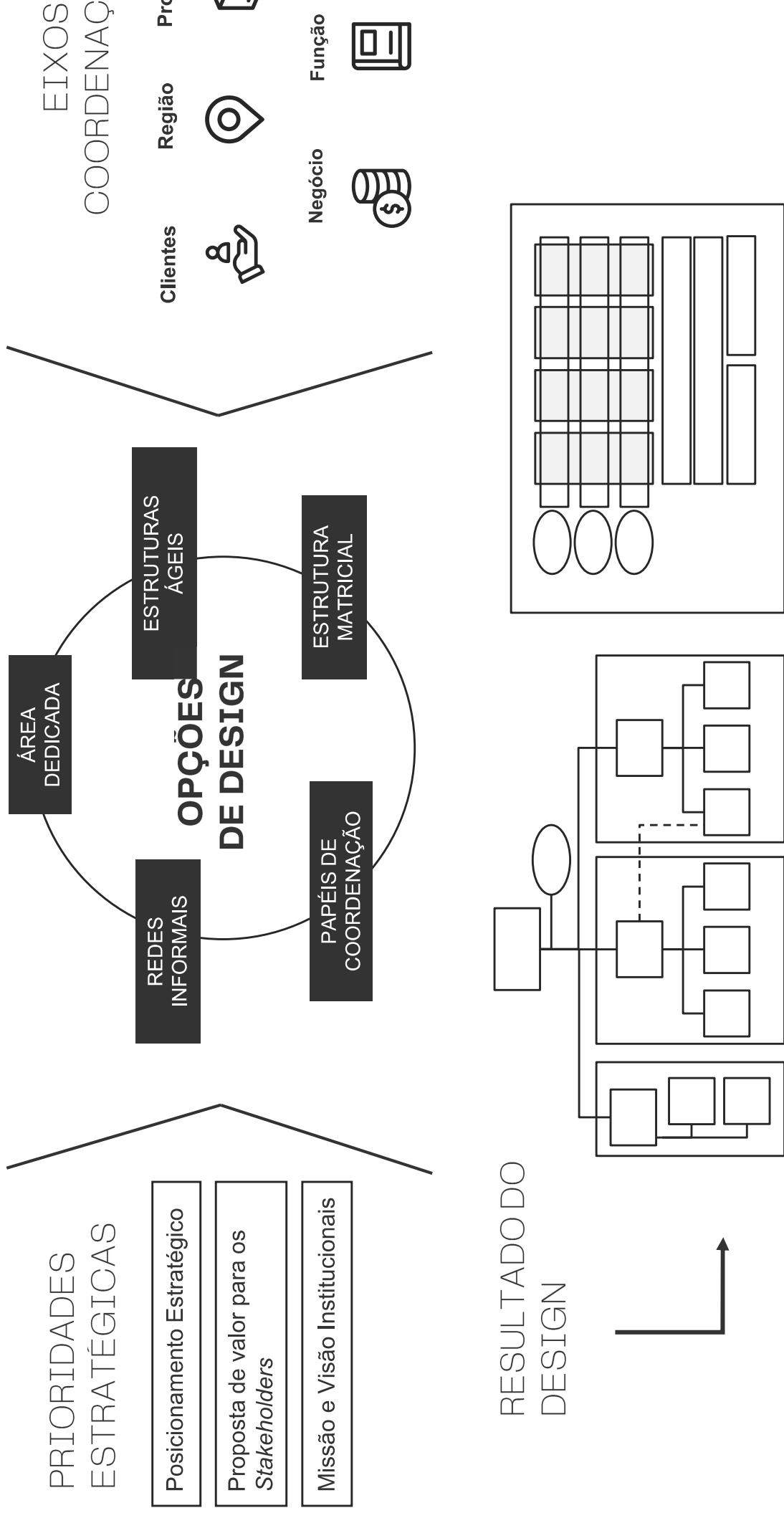
Divisão de trabalho
responsabilidades

Grau de centralização
tomada de decisão

Amplitude de controle

Dimensionamento

Design Organizacional | Framework



Por quê realizar um diagnóstico da estrutura organizacional sistemático e alinhado a estratégia?



O **resultado da aplicação do design organizacional alinhado a estratégia do negócio** pode trazer diversos benefícios para a organização:



Melhorar a capacidade de **entregar valor ao cliente**



Agilizar a tomada de decisão



Aumentar a **eficiência** organizacional



Clareza de papéis e responsabilidades

A análise sistemática também evita que a estrutura seja o **simples resultado do acúmulo histórico de decisões pontuais** que não a melhor solução global. Por exemplo:



Decisões tomadas para responder a **prioridades estratégicas que não são mais relevantes**



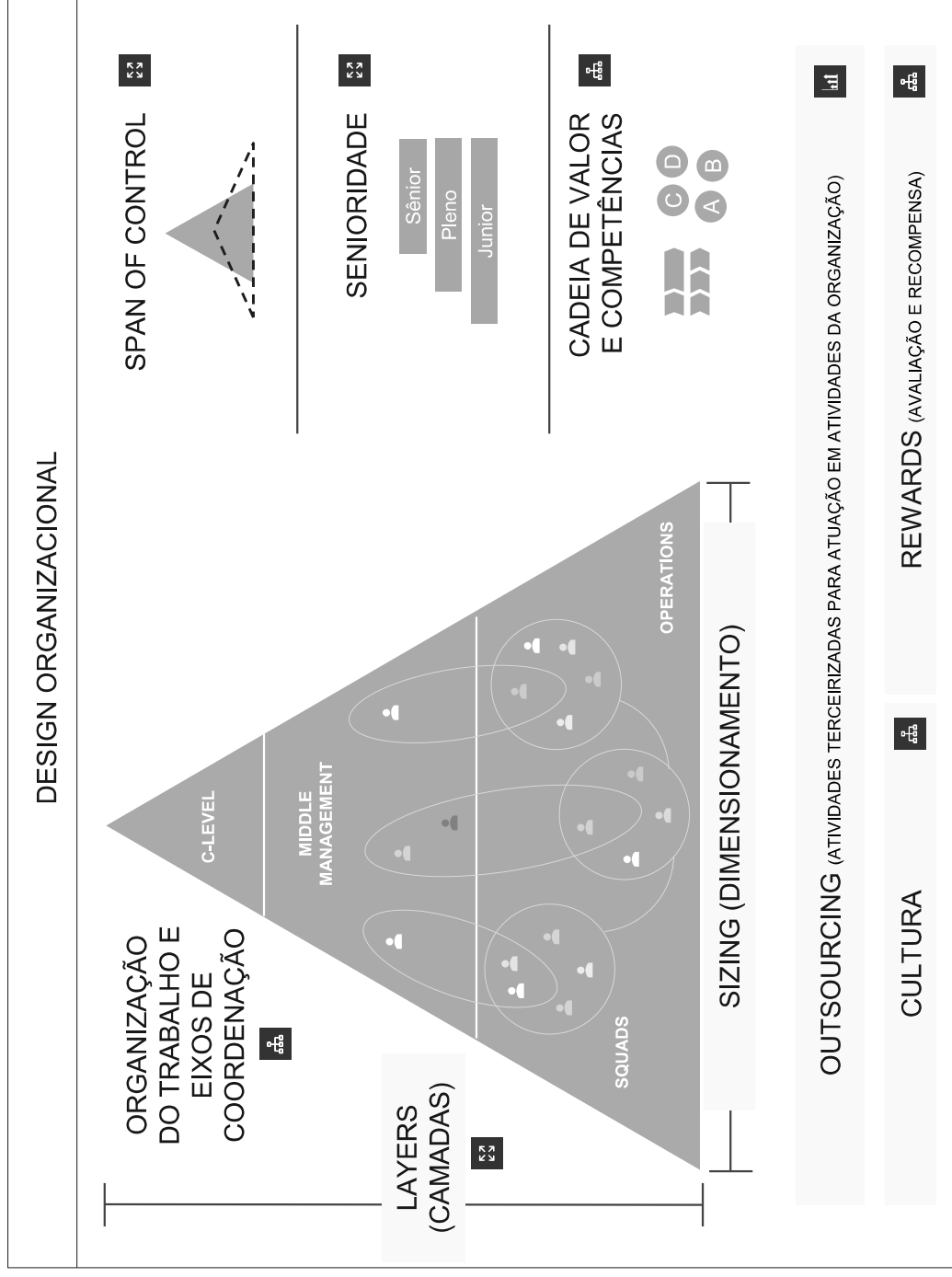
Decisões tomadas com urgência, por exemplo, para responder a um **rápido crescimento** ou **necessidade de corte de custos**



Decisões tomadas para acomodar **questões pessoais**, **sendo mantidas mesmo após a saída** das pessoas envolvidas

1. INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional é muito mais que só o desenho de um organograma com cargos e representantes



LENTE DE ATUAÇÃO E ANÁLISE:



ESTRATÉGIA E DESENHO ORG.



OTIMIZAÇÃO SPAN & LAYERS



PRODUTIVIDADE E DIMENSIONAMENTO

Cada lente de atuação foca em um conjunto de alavancas de valor

Lentes de atuação



ESTRATÉGIA E DESENHO ORGANIZACIONAL

Adequação do desenho organizacional, a partir de um design que favoreça o alcance das aspirações estratégicas da companhia

- Adequar a estrutura às diretrizes estratégicas
- Alterar os pesos dos eixos de coordenação
- Agrupar/criar áreas/ funções para acomodar maior número de prioridades

Alavancas

OTIMIZAÇÃO SPAN & LAYERS

Análise de possibilidades para otimização do Span of Control, de forma a promover uma organização mais eficiente

- Desdobrar estratégia em média gerência
- Eliminar camadas
- Readequar níveis hierárquicos
- Consolidar posições

PRODUTIVIDADE E DIMENSIONAMENTO

Estudo de Dimensionamento e Produtividade, propondo iniciativas visando um salto no patamar de performance da força de trabalho

- Aumentar a eficiência das atividades que geram valor
- Blindar a força de trabalho de rotinas não produtivas
- Adequar o custo do trabalho ao valor gerado por ele
- Fomentar o aprendizado e engajamento da força de trabalho

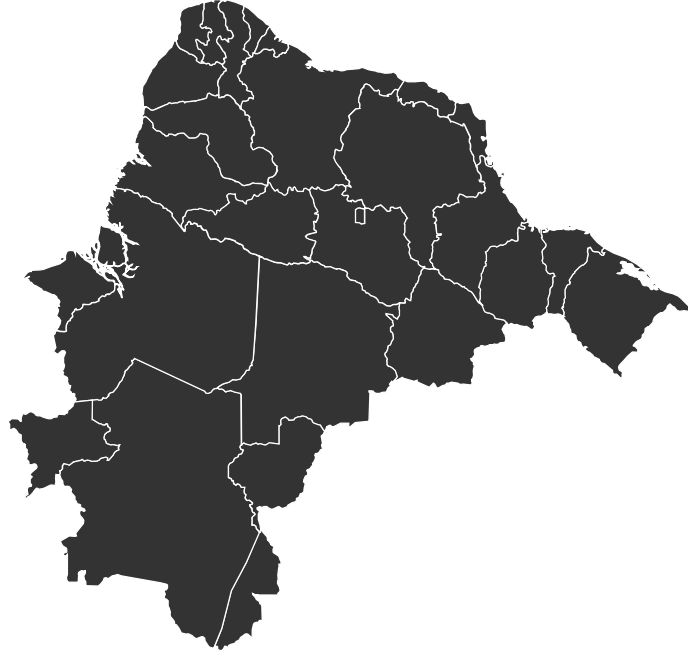
Questões

- O desenho atual está alinhado e suporta a visão organizacional? Os eixos de coordenação estão a as prioridades estratégicas?
- Quais ajustes e em quais áreas tem maior potencial e minimizariam a complexidade de articulação?
- Quais são as ineficiências e oportunidades de melhoria?
- Como a estrutura se desdobra em média gerência?
- Quais as oportunidades para simplificar a gestão e eliminar duplicidades?
- Quais posições possuem sinergia de escopo?
- Quais alavancas acionar para alcançar maior nível de eficiência?
- Quais áreas ou processos são candidatos a um profundo de dimensionamento e produtividade?
- Como aumentar a eficiência de interação entre áreas? Quais interações não produtivas podem ser melhor eliminadas?
- São prováveis e representativos os ganhos com a implementação? Há espaço para automação? Trabalho onsite ou remoto?

Case 1 – Equipamentos médicos

Contexto

- Empresa de importação e venda de equipamentos médico-hospitalares **com mais de 500 colaboradores**.
- Representa mais de **15 marcas** no país, vendendo para **24 especialidades diferentes** e atuando em todo território nacional.



Fonte: ABIIS.

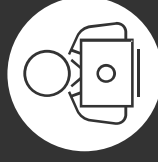
Mercado



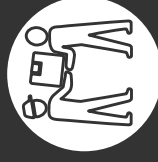
Em 2022, foram **importados US\$ 6,3 bilhões** em médicos



Mais de **80% do mercado** é composto por **empresas e pequenas**, com até 50 empregados

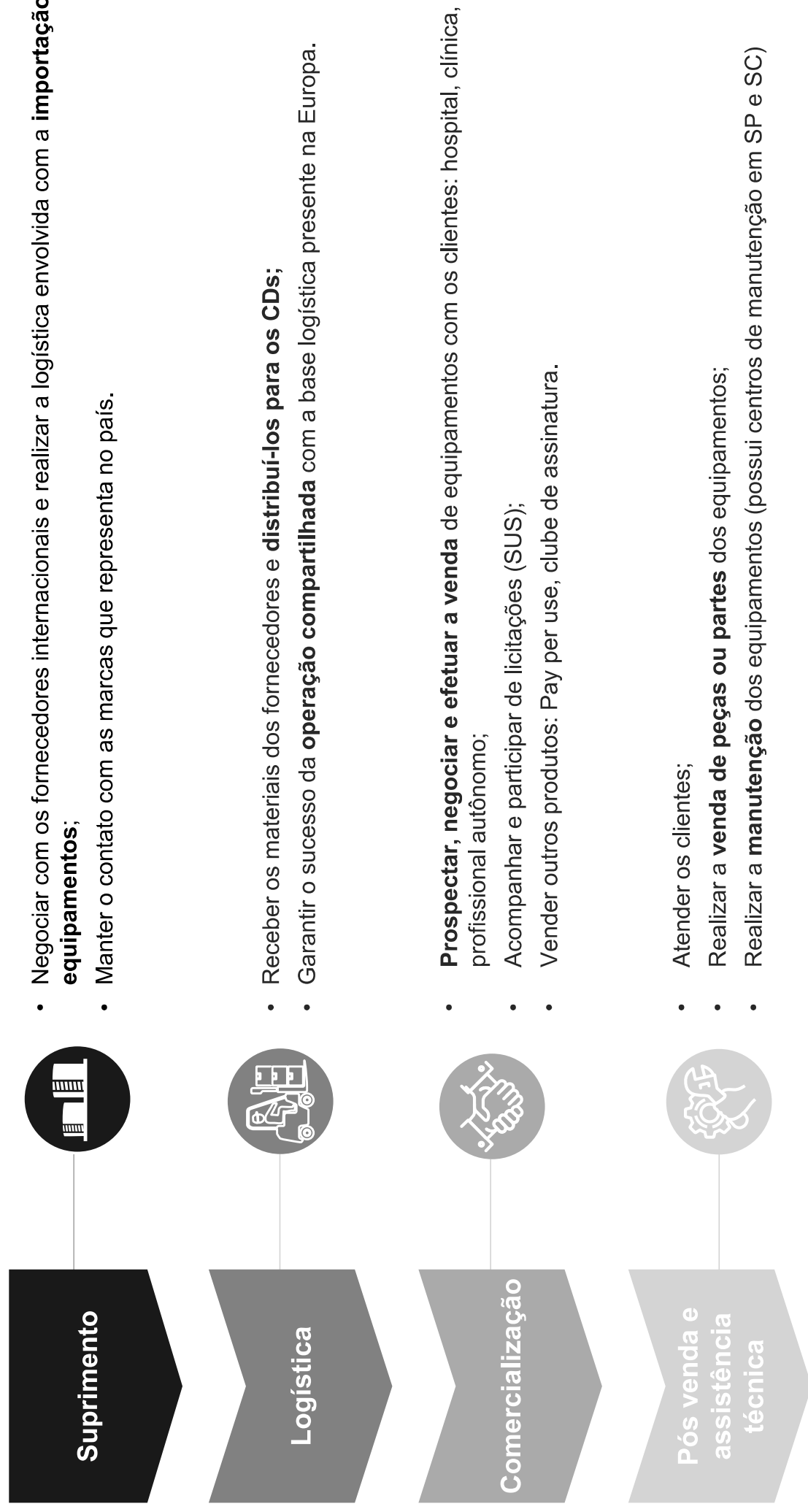


+140 mil empregos gerados pelo setor de dispositivos médicos (em 2020)

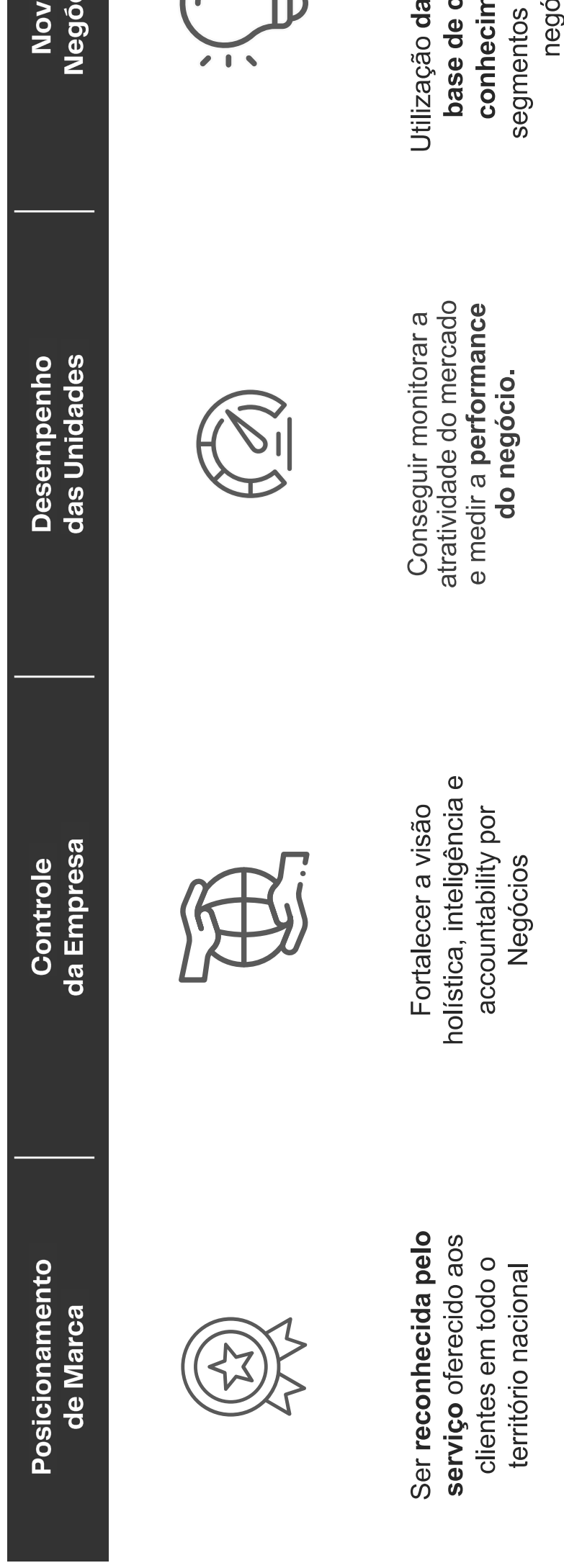


+ 11.000 empresas que atuam na distribuição e comercialização de dispositivos médicos no país.

Modelo de Operação

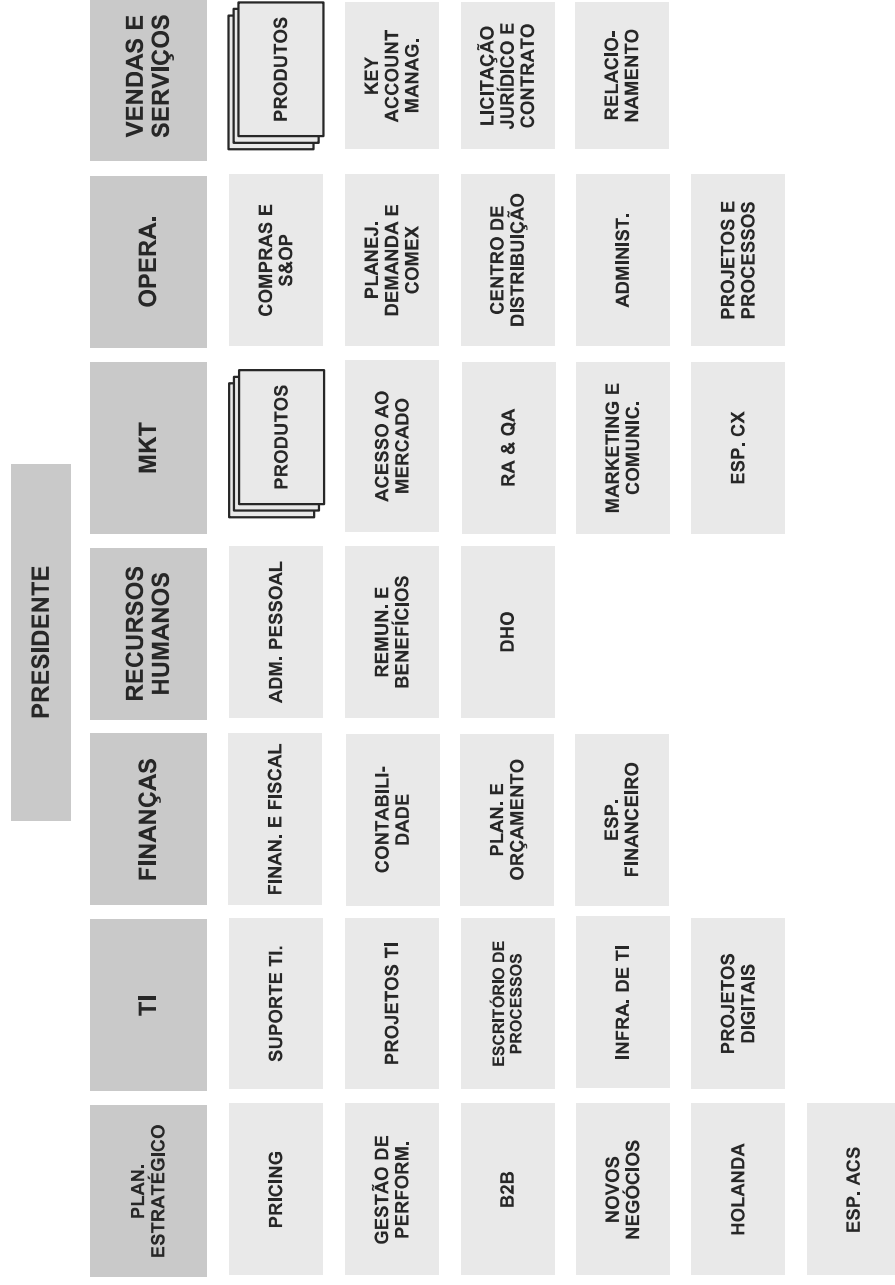


Diretrizes estratégicas



Desafio e estrutura

ESTRUTURA ATUAL



DESAFIOS

- A empresa possui uma estrutura totalmente funcional que **não habilita as ambições de crescimento e desejados pela organização**. Portanto, o principal projeto é redesenhar a estrutura organizacional para:
 1. Reduzir a fricção existente para entregar os fluxos muitos hand-offs, retrabalho, etc);
 2. Elevar o patamar de entrega através da construção de novas capabilities (ex.: tomada de decisão baseada no olhar integrado de vendas, visão centrada no cliente); e
 3. Viabilizar a experimentação e implantação de novos negócios (ex.: modelo as-a-service, modelo de assinatura); e

Metodologia

Objetivos

Redesenhar a **estrutura organizacional** de forma que **reduza a fricção** existente na execução dos fluxos de valor, **eleve o patamar de entrega** através da **construção/solidificação de novas capabilities** e **viabilize a experimentação e implantação de novos modelos de negócio**.

Etapas

1 Diagnóstico da Estrutura e Modelo de Operação

Realização de um diagnóstico completo da estrutura e modelo de operação atual, a partir da realização de entrevistas com a alta liderança e a análise de materiais divulgados pela empresa

- 1.1 Realização de entrevistas com diretores, co-CEO's e gerentes
- 1.2 Compilação das informações levantadas e elaboração de análises dos materiais recebidos



Modelo de Operação Atual



Levantamento de Pain Points

2 Aprofundamento na Estratégia e Definição da Estrutura Futura

Análise a partir de algumas lentes (ex: ciclo de vida do negócio, estratégia e portfólio, ofertas, estratégia comercial e segmentos de clientes), com o objetivo de definir direcionadores para a estrutura futura

- 2.1 Aprofundamento da estratégia e ambições futuras
- 2.2 Realização de benchmarking do setor e definição dos drivers da estrutura futura
- 2.3 Elaboração de possíveis cenários da estrutura futura
- 2.4 Priorização dos cenários desenvolvidos



Possíveis Cenários da Estrutura Futura



Definição da Estrutura Futura

3 Detalhamento da Estrutura Futura

Após a priorização do cenário final, a estrutura do N3, sendo realizado também a análise de cargos de liderança, o dimensionamento e pactuação dos circuitos de gestão e governança

- 3.1 Detalhamento de toda a estrutura futura
- 3.2 Definição dos circuitos de gestão e governança corporativa
- 3.3 Roadmap de implementação



Governança da Transformação



Roadmap de Implementação

Principais entregas



Desenho do Modelo de Operação Atual



O Mapa da Operação contém os principais fluxos de valor e a demarcação de quais estruturas atuam executando ou suportando esses fluxos



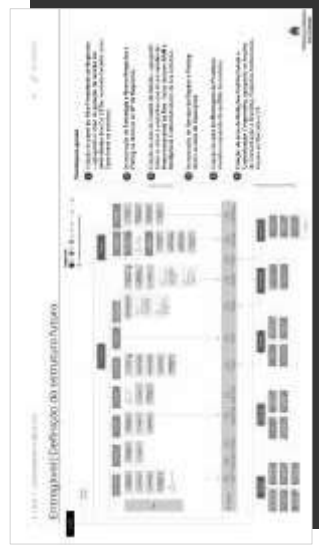
Levantamento de Pain Points



Definição de 5 direcionadores para a construção da nova estrutura, a partir da sua relação com a estratégia e as principais dores relacionadas a eles.



Definição da Estrutura Futura



A partir das vantagens e desvantagens de cada um dos cenários da fase anterior, definir cenário final de estrutura que melhor mitiga as dores existentes e endereça as diretrizes estratégicas



Construção de Possíveis cenários da estrutura futura



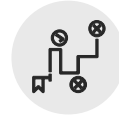
Desenho de possíveis cenários de estrutura organizacional que solucionem as dores existentes e contemplem as ambições estratégicas da organização.

Principais entregas



Definição da Governança da Transformação

Construção dos circuitos de gestão abrangendo responsáveis, ritos, comitês e governança de decisão



Proposta de Roadmap de Implementação

Levantamento de recomendações e cenários de como conduzir a mudança, priorização das mudanças, precedência e encadeamento para montagem do roadmap



ESTRUTURA (áreas core)

VENDAS E SERVIÇOS

BU's | Serviços | KAM | Licitação, ID e Contratos | Relacionamento

Televendas

MARKETING, RA & OA

BU's | RA & OA | Marketing e Comunicação

Acesso ao Mercado

OPERAÇÕES

Planejamento e Demanda/Comex | Centro de Distribuição | Compras e S&OP | Trading | Admin.

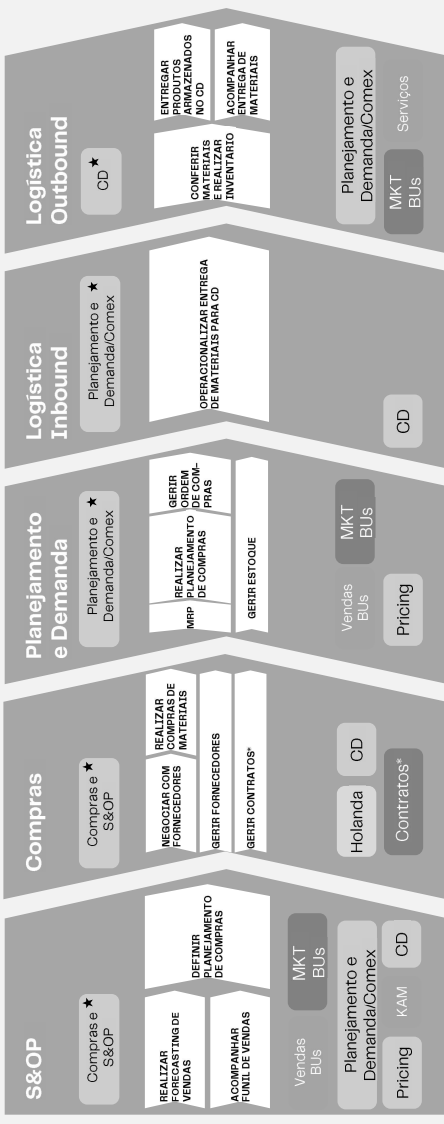
DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Definir diretrizes estratégicas da companhia

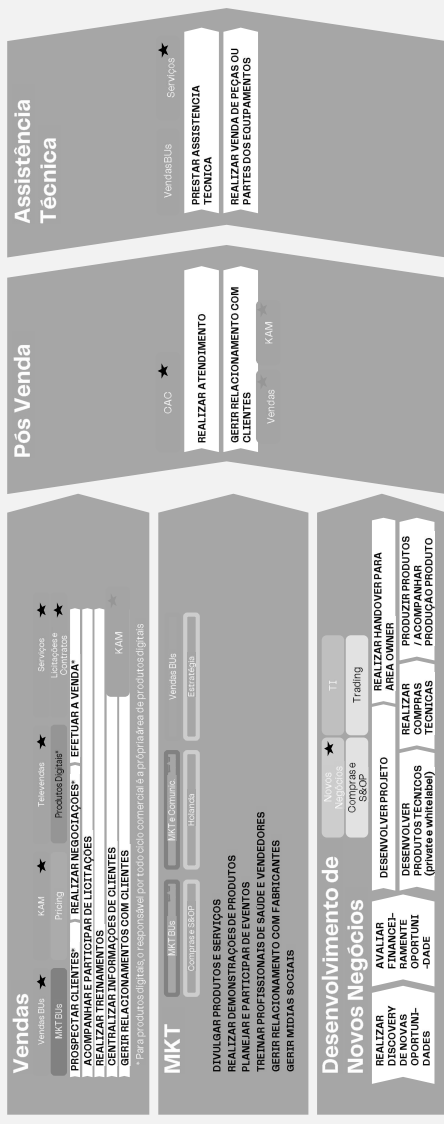
Definir estratégia de produtos e serviços

Definir estratégia

OPERAÇÕES



CORE



FLUXOS DE VALOR

CME	Consumíveis				Limpeza				Esterilização			
	REC	BA	SP	RS	REC	BA	SP	RS	REC	BA	SP	RS
Características	<ul style="list-style-type: none"> Visto como "backoffice" - custo Preço como driver relevante Rotatividade de profissionais CME - demanda treinamentos 											
Fabricantes	<ul style="list-style-type: none"> STORZ (principal) metachana klare 											
Ofertas	Produtos			Serviços			Soluções			Soluções		
Características	<ul style="list-style-type: none"> Valor volume de SKUs Mercado consolidado, com muitos players no mercado Pressão por redução do PV com a entrada de players asiáticos Perda de exclusividade KaiStorz 											
Fabricantes	<ul style="list-style-type: none"> STORZ 											
Ofertas	Produtos			Serviços			Soluções			Soluções		
Características	<ul style="list-style-type: none"> Reestruturação de Portfólio EBITDA negativo Não mantem produtos em estoque não tem ofertas as a service 											
Fabricantes	<ul style="list-style-type: none"> bk NSC NSC NSC NSC NSC NSC NSC NSC NSC NSC NSC 											
Ofertas	Produtos			Serviços			Soluções			Soluções		
Características	<ul style="list-style-type: none"> BU de maior faturamento, alto valor clínico Foco em Cirurgias Sustentáveis Seguem instrução da Intuitive para a estrutura 											
Fabricantes	<ul style="list-style-type: none"> INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE INTUITIVE 											
Ofertas	Produtos			Serviços			Soluções			Soluções		
Características	<ul style="list-style-type: none"> Impacto na operação com modelo "As-a-service" Preço de serviços de assistência técnica para produtos que não são de companhia 											
Fabricantes	<ul style="list-style-type: none"> N/A 											

PROCESSOS DE SUPORTE

RH

TI


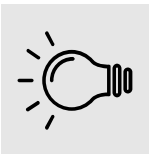
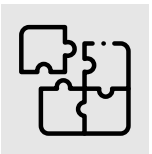
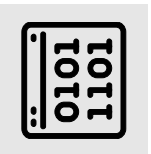
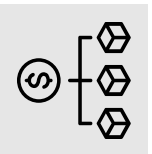
Financeiro

Legenda:

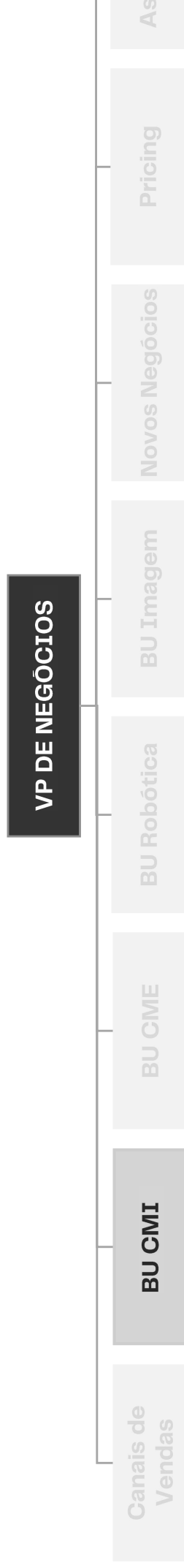
★ Área responsável pelo macro processo
 ★ Área responsável por parte do macro processo

Hospital
 Clínica
 Rede de Saúde
 Profissionais Autônomos

Pain-points identificados no diagnóstico

Direcionadores da Estrutura	Estratégia da Empresa	Pain-Points Diagnós
 <p>Fortalecer parceria para desenvolvimento de soluções com os clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do mercado de saúde em players mais fortes e focados em eficiência e custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa cobertura de clientes “Key Account” nacional de KAM • Orientação por clientes pouco presente na estratégia
 <p>Crescer os negócios atuais e incentivar o desenvolvimento de novos negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maior disponibilidade de informação reduz o número de intermediários no mercado de equipamentos médicos – afetando a função do distribuidor puro • Utilização da reputação, base de clientes e conhecimento dos segmentos para novos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há um modelo definido de governança de projetos • Capabilities de criação de marcas e produtos pouco presentes na organização
 <p>Tracionar o modelo de ofertas as-a-service para os negócios pertinentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência de mercado – reduzindo a complexidade, a necessidade de investimentos e protegendo as margens dos clientes • Foco dos clientes em “total cost of ownership” 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de accountability pelos resultados gerados por ativos em pay-per-use • Baixa previsibilidade de locações para prever custos • Ausência de mecanismos de incentivo específicos para vendas de as-a-service
 <p>Alavancar o desenvolvimento de soluções digitais novas ou relacionadas às ofertas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alavancar o desenvolvimento de soluções digitais atreladas a ofertas existentes ou independentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa de crescimento da oferta de produtos digitais para transações de compra
 <p>Fortalecer a visão holística, inteligência e accountability por Negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maior disponibilidade de informação reduz o número de intermediários no mercado de equipamentos médicos – afetando a função do distribuidor puro 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de responsável pelo P&L das unidades • Silos entre diretorias geram baixa colaboração • Atribuições de marketing pulverizadas na estratégia • Centralização da tomada de decisões gerando ineficiência • Baixo uso de dados para inteligência de vendas

Exemplo de Detalhamento da Estrutura



1) Marketing de Produto

Cenário A - *Cenário atual*

Especialidade, produto e função

Marketing de Produto

OR1 e Imagem Upper Lower Treinamento

Área transferida

- Prós**
- Visão cross da gestão de portfólio e estratégia de produto.
 - Permite uma maior especialização em linhas de produtos estratégicas para o crescimento da BU.
 - Possibilita maior entendimento técnico de cada uma das especialidades médicas.

- Contras**
- Risco de sobreposição e conflitos do portfólio atual sobre novas representadas.

Cenário B
Função

Marketing de Produto

Externo Interno

Eventos e treinamentos, relacionamento com representantes, lançamento de produtos, desenvolvimento de líderes de opinião Cadastro de produtos, performance da qualidade de produtos, suporte concorrências públicas, estudo de mercado

- Prós**
- Visão cross sobre as oportunidades relacionadas ao mercado de CMI, independente da especialidade médica.
 - Maior eficiência na execução das atividades core da área.

- Contras**
- Maior dificuldade de especialização, devido à variedade de SKU's em CMI.

Cenário C
Representadas

Marketing de Produto

Representada A Representada B Representada C

- Prós**
- Permite alavancar novas representadas, gerando maior awareness sobre as marcas.

- Contras**
- Necessária uma estrutura mais flexível para se adaptar ao encerramento de contratos de representação.
 - Possíveis ineficiências em atividades core da área, como demonstração de produtos e participação em eventos.
 - Menor entendimento técnico aprofundado das especialidades médicas.

Cenário escolhido

Cenário I
Especialidade e produto
Função (secundária)

Marketing de Produto

OR1 e Imagem Upper Int. Ext.

- Prós**
- Visão cross da gestão de estratégia de produto.
 - Maior eficiência na execução de atividades core da área.
 - Permite uma maior especialização em linhas de produtos estratégicas para o crescimento da BU.
 - Possibilita maior entendimento de cada uma das especialidades.

- Contras**
- Risco de sobreposição e portfólio atual sobre novas representadas.

Instâncias de governança e ritos previstos

Instâncias de Governança

	Board	Comitê de Estratégia	Comitê de Negócios	Comitê de Digital e Novos Negócios	Comitê Exe
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Definir as diretrizes estratégicas da companhia Aprovar estratégia de hedge e crédito 		<ul style="list-style-type: none"> Validar a estratégia das BUs e avaliar as oportunidades de sinergia entre os negócios 	<ul style="list-style-type: none"> Definir as diretrizes estratégicas para experimentação e incubação de Novos Negócios 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar o progresso em relação aos objetos de iniciativas estratégicas de organização
Orçamento / Investimento	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar eventuais oportunidades de M&A e parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar o investimento e alocação de recursos para iniciativas sem orçamento ou recursos para execução 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar o orçamento das BUs e o portfólio de Digital e Novos Negócios 	<ul style="list-style-type: none"> Gerir o portfólio de investimentos de Digital e NN 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar o orçamento da companhia e revisar orçamentárias
Gestão de Performance		<ul style="list-style-type: none"> Gerir a excelência operacional da companhia e performance das áreas 	<ul style="list-style-type: none"> Gerir a performance dos negócios, a penetração dos novos modelos comerciais e sucesso do programa de KAM 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar os resultados macro gerados pelos novos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar a performance financeira e operacional da organização
Novos Negócios		<ul style="list-style-type: none"> Aprovar integração ou spin-off de Novos Negócios 		<ul style="list-style-type: none"> Priorizar novas oportunidades Deliberar sobre as transições de etapa e aprovar criação ou encerramento de squads 	
Gestão de Representadas	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar representação de novas marcas Definir o posicionamento em negociações críticas 		<ul style="list-style-type: none"> Definir mudanças no portfólio das BUs de acordo com a estratégia da empresa 		
Mudança de Quadro	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar mudanças na equipe executiva 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar mudanças nos cargos gerenciais 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar mudanças na composição das BUs 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar mudanças na composição das estruturas fixas e pool de recursos de Digital e Novos Negócios 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar mudanças na composição geral

Lições aprendidas

No contexto de empresa familiar é necessário considerar o controle dos sócios executivos e favorecer o amadurecimento da sucessão.

Aprendizados

Empresa familiar

Em negócios familiares, o cenário de estrutura deve considerar aspectos relacionados ao controle da empresa pelos sócios executivos e, caso necessário, favorecer o amadurecimento da linha de sucessão.

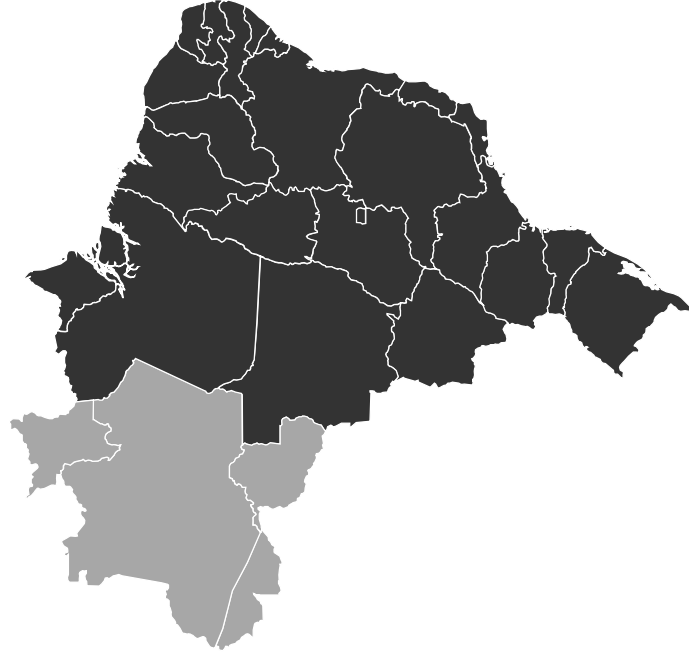
Acompanhamento

Acompanhar os resultados obtidos pelas áreas de negócio após a implementação das teses.

Case 2 – Distribuidora de gás

Contexto

- Empresa de distribuição de GLP com **mais de 5.000 colaboradores**.
- Possui uma base de quase **60 mil clientes empresariais**, com uma rede próxima de **6.000 revendedores** atuando em 23 estados e DF.

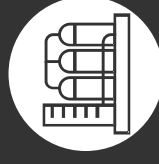


Fonte: Sindigás.

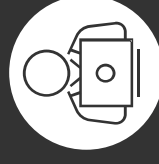
Mercado



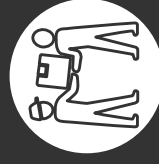
Mercado com faturamento superior a **R\$ 50 bilhão**



+ **7,4 bilhões** de toneladas de GLP comercializadas

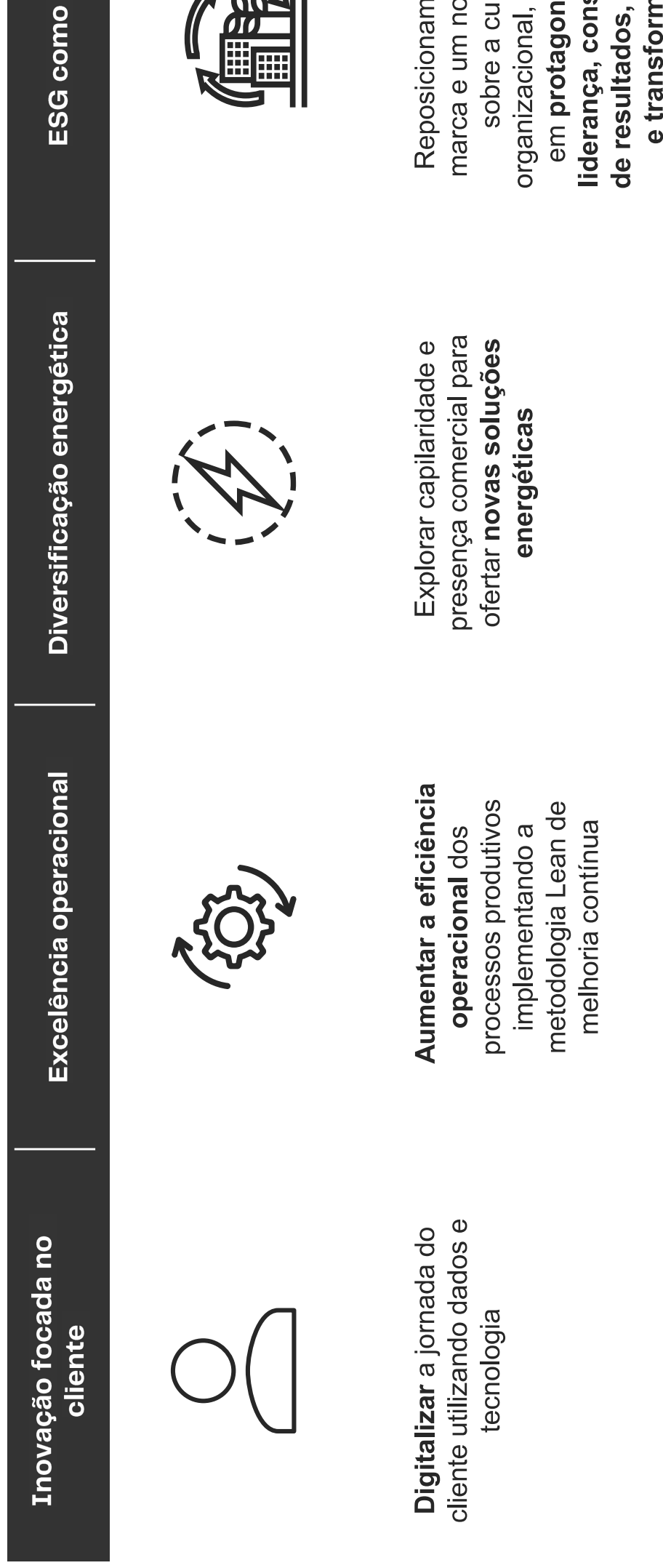


+ **380 mil** empregos gerados, diretos e indiretos

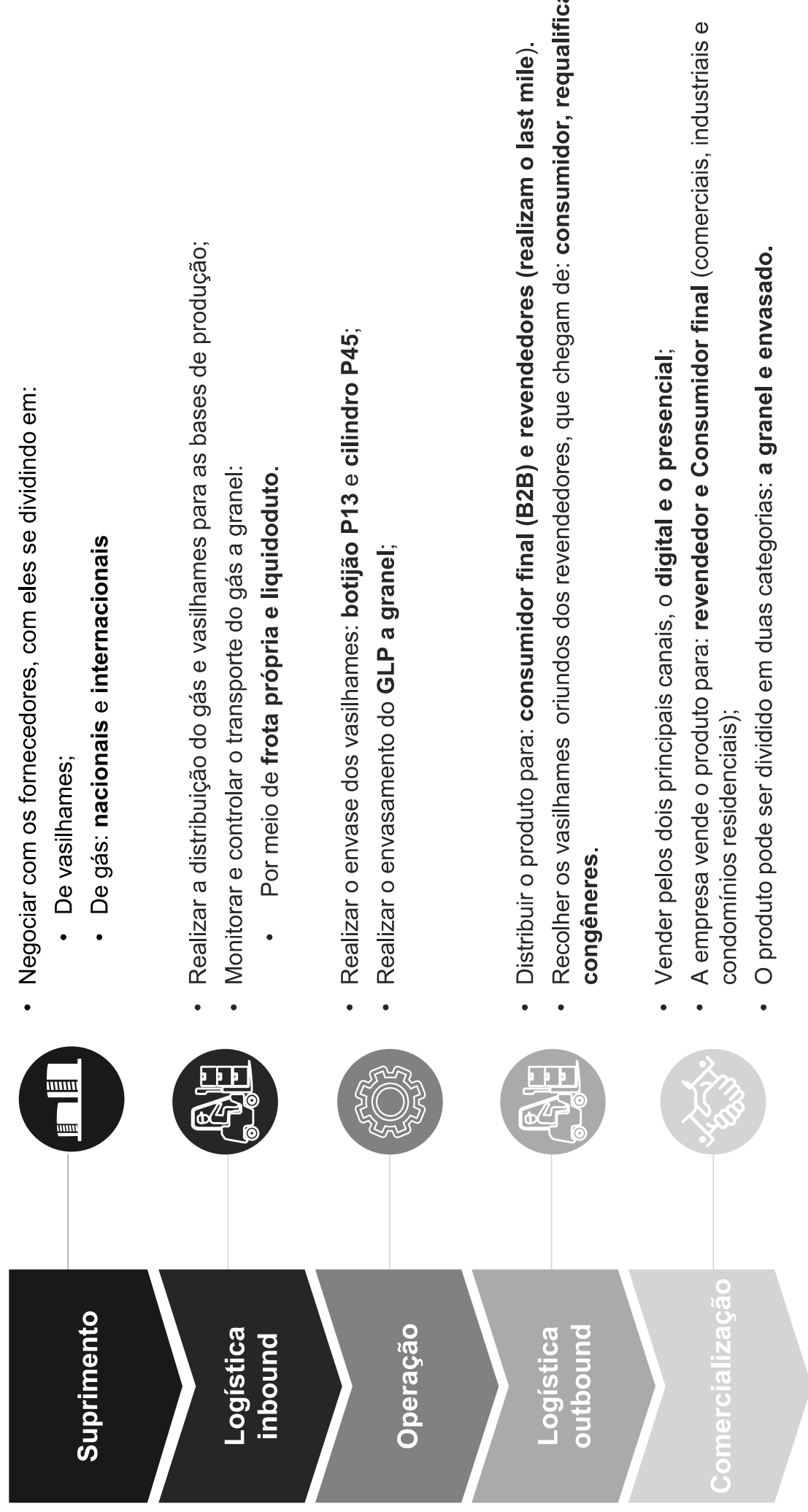


20 distribuidoras autorizadas para atuar no país

Diretrizes estratégicas

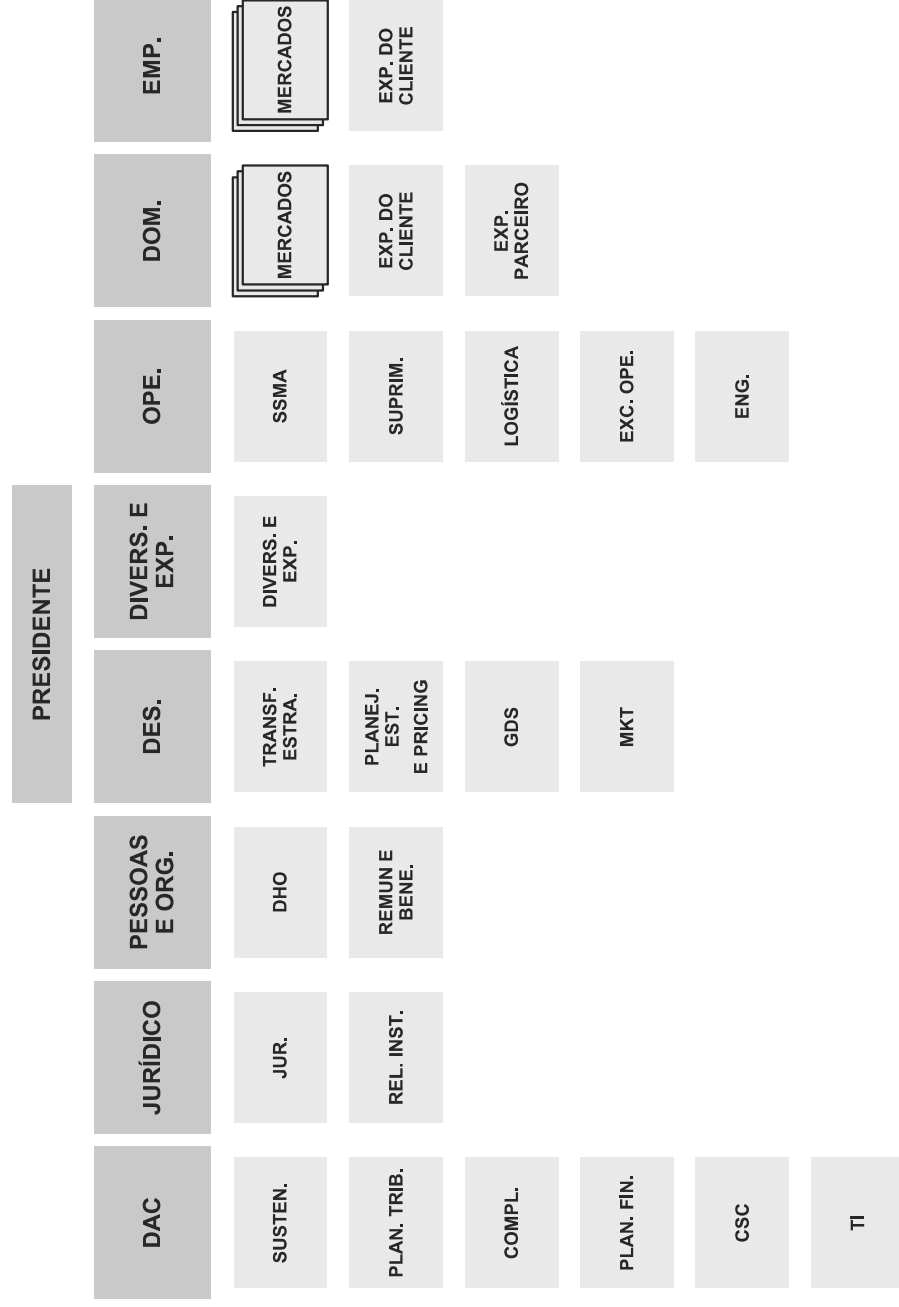


Modelo de Operação



Desafio e estrutura

ESTRUTURA ATUAL



DESAFIOS

1. A estrutura atual fortifica um modelo de negócios baseado em “Unidades de Negócio regionais de alta *accountability* sobre P&L, autonomia e responsabilidade para tomada de decisão.
2. Porém, esse modelo não necessariamente possibilita a organização alcançar o futuro.
3. Uma análise global e sistemática da organização ajudaria a eliminar os pontos de dor e pedidos que olham apenas para o “ótimo local” e não de forma a alcançar o “ótimo global”.

Metodologia

Objetivos

Redesenhar a estrutura organizacional de forma que **reduza a fricção** existente na execução dos fluxos de valor, **eleve o patamar de entrega** através da **construção/solidificação de novas capabilities** e **viabilize a experimentação e implantação de novos modelos de negócio**.

Etapas

1 Diagnóstico da Estrutura e Modelo de Operação

Estabelecimento de premissas ao longo das interações, com base também na estratégia da empresa e, então, avaliar estrutura atual e identificar as oportunidades de ajustes e ganhos de eficiência, a partir de 3 lentes:

1.1 Estratégia e desenho organizacional

1.2 Span & Layers

1.3 Produtividade, terceirização e dimensionamento



Modelo de Operação Atual



Análise de Span of Control



Teses de Mudanças



Definição da Estrutura Futura



Mapa de Ganhos



Mapeamento e priorização de oportunidades



Consolidação de Liderança

2 Definição da Nova Estrutura e aprofundamento nos processos priorizados

Com base nas premissas iniciais e nas teses de oportunidade, foram feitas alterações na estrutura organizacional, em duas frentes de atuação focadas no **estudo e desenvolvimento do cenário de estrutura organizacional final**:

2.1 Cenários da nova estrutura

2.2 Aprofundamentos

3 Detalhamento da Estrutura Futura

Três blocos de atividades realizadas em paralelo, orientada por camadas de trabalho. Há também a possibilidade de alocação de recursos por camada.

3.1 Detalhamento “layer”

3.2 Definir e executar a comunicação à Diretoria

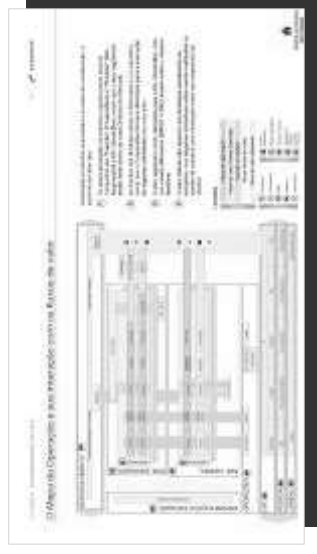
3.3 Implementação

Lente de Estrutura | Principais entregas



Diagnóstico do Modelo de Operação Atual

O Mapa da Operação contém os principais fluxos de valor e a demarcação de quais estruturas atuam executando ou suportando esses fluxos



Compilado das Teses de Mudanças

Consolidação de 11 teses de mudança a partir das entrevistas realizadas, identificando as iniciativas estratégicas impactadas e os eixos de coordenação reforçados por elas



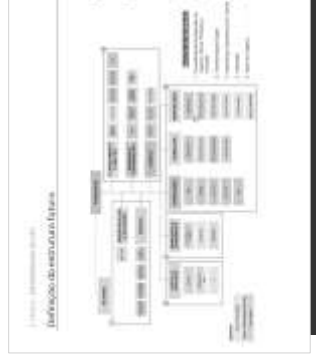
Mapa de Ganhos da Nova Estrutura

O Mapa de Ganhos foi a concatenação das principais mudanças ocorridas, seus ganhos e o impacto na estratégia da organização por diretoria da companhia



Definição da Estrutura Futura

Desenho da estrutura final escolhida a partir das análises e comparação dos cenários elaborados para cada área

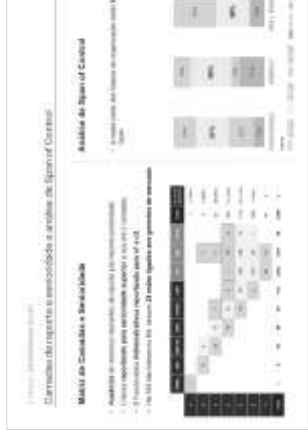


Lente de Span | Principais entregas



Análise de Camadas de Reporte e Span of Control

Realizada a análise por meio da matriz de camadas e senioridade, avaliando potenciais ganhos na redução de lideranças



Diagnóstico de Oportunidades de Span of Control

Foi avaliada a incidência dos 9 principais problemas relacionados a Span & Layers e SoC na empresa, identificando os que apresentavam oportunidade para aprofundamento

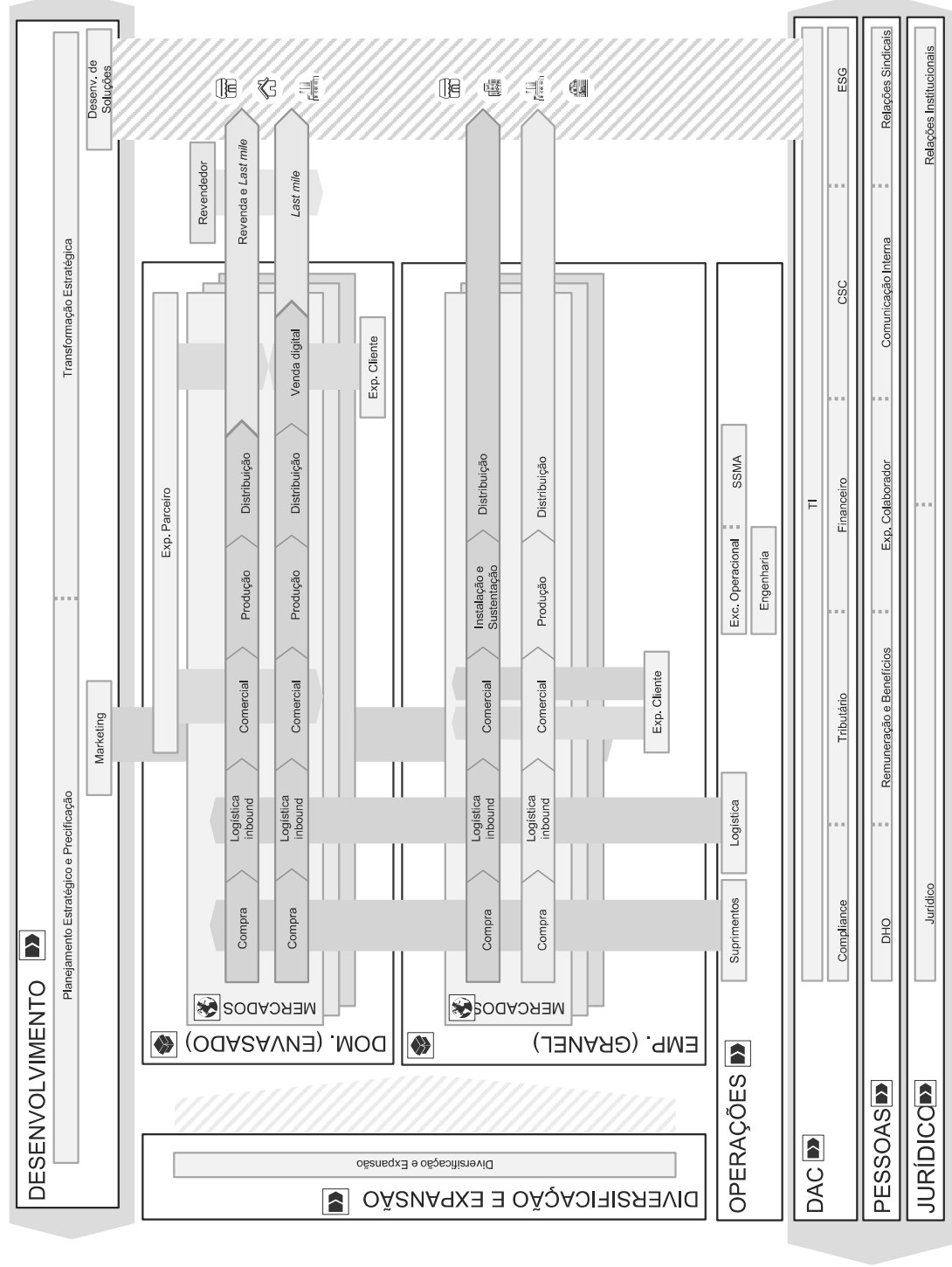


Construção de Cenários de Consolidação de Lideranças

Foram criados 3 cenários que stressam em diferentes intensidades a organização, pautados em ações de consolidação de áreas e definidos os ganhos de cada um















































O Mapa da Operação e sua interação com os fluxos de valor



Analisando as funções executadas e os eixos de como possível perceber que:

- 1 Os eixos principais da estrutura organizacional da companhia são “Função” (Corporativo) e “Produto Empresarial e Dir. Domiciliar”, sendo que o eixo muito forte dentro de cada Diretoria de Mercado
- 2 As funções são divididas entre os Mercados e o sendo que o Corporativo fornece diretrizes para de algumas atividades dos mercados
- 3 O eixo regional é muito relevante para o Dir. D que canais diferentes (B2P2C e B2C) atuam no território
- 4 O eixo cliente não aparece em destaque atual estrutura, mas algumas iniciativas estão sendo sentindo de construir uma orientação maior aos seus clientes

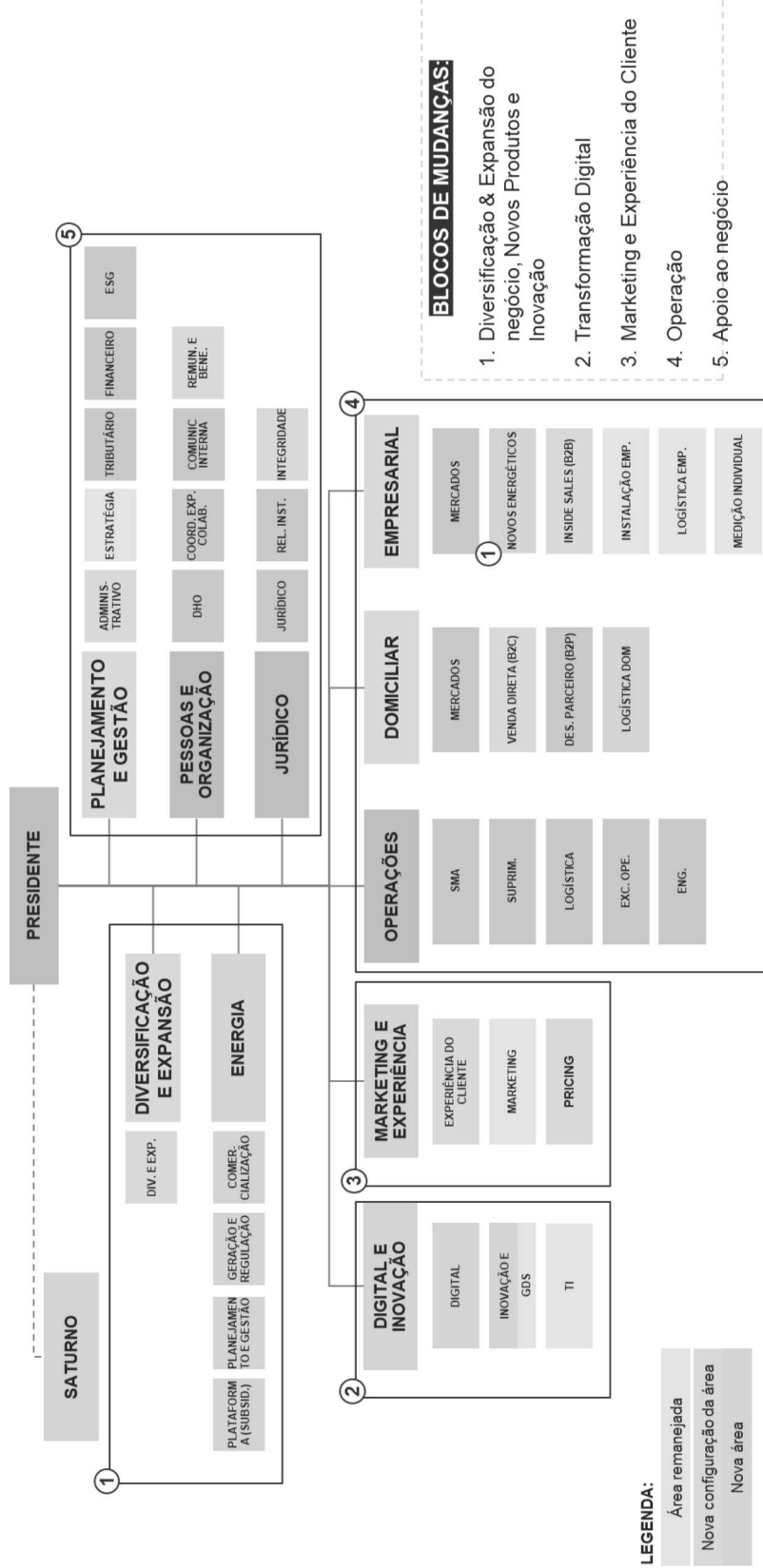
A partir das entrevistas e análises realizadas, foi possível identificar 11 teses de mudança para as barreiras ao potencial da estratégia

	Iniciativas Estratégicas	Trabalhadas	Principais Projetos Beneficiados	Eixo de
1	Construir uma visão integrada da Transformação Digital	   	Programa de Transformação Digital ²	F
2	Estruturar a Gestão de Estratégia e Inovação	   	Bandeirante e projetos futuros de diversificação	F
3	Fortalecer a Experiência do Cliente	   	Novo Modelo de Atendimento ao Cliente Proximidade com o Cliente ²	Cliente
4	Promover a visão integrada da excelência e inteligência comercial	   	Modelo de retenção de clientes, Eficiência Comercial, Novas Soluções Dom. e Emp.	Cliente
5	Expansão dos canais digitais de venda e relacionamento	   	Novo Modelo de Atendimento, Novos Canais Digitais, Canais Diretos	F
6	Fortalecer e expandir o eixo clientes na estrutura	   	Modelo de retenção de clientes, Novas Soluções Dom. e Emp.	F
7	Consolidar a performance organizacional em uma visão multi-eixos	   	GMD e Gases Especiais	F
8	Fortalecer a função pricing e sua interface com suprimentos	   	Novo modelo de precificação ²	F
9	Revisar o modelo de governança sobre as funções: 8.1 Produção 8.2 Facilities & Utilities 8.3 Logística 8.4 Administrativo	   	Saturno, Novos Modelo de Logística e Suprimentos, Eficiência Ope, e Backoffice	F
10	Estruturar a atuação das áreas sobre a temática ESG	   	Jornada ESG	F
11	Desenhar um modelo de plug and play de novos negócios	   	-	F

²: Projetos despriorizados para 2021

Definição da estrutura futura

- Destques (bloco 1):**
- a** **Reforço do escopo de Diversificação e** foco na consolidação e busca de parceria modelo de negócio atual (H1) e no desen novos negócios energéticos (H2).
 - b** **Nova Gerência de Inovação** com foco n desenvolvimento de produtos, serviços e disruptivos (H3), além do balanceamento novos negócios entre os diferentes horizo H3).
 - c** **Nova Diretoria de Energia** com o foco n desenvolvimento de novos negócios e no operação relacionados a energia elétrica.
 - d** **Nova gerência de Novos Energéticos** com o foco em desenvolver e dar tração a novos produtos e negócios energéticos a desenvolvimento inicial em Diversificação
 - e** **Nova lógica de atuação dos mercados e Domiciliar** com o foco na operação de multiprodutos



- BLOCOS DE MUDANÇAS:**
1. Diversificação & Expansão do negócio, Novos Produtos e Inovação
 2. Transformação Digital
 3. Marketing e Experiência do Cliente
 4. Operação
 5. Apoio ao negócio

Mapa de ganhos da Nova Estrutura

	Principais Mudanças na estrutura	Ganhos	Impactos
Novos Produtos, Diversificação e Expansão e Inovação	<p>Criação da Gerência Novos Energéticos na Dir. Empresarial</p> <p>Criação da Dir. de Energia Elétrica com quatro novas gerências (Comercialização, Geração & Regulação, Planejamento & Gestão e Plataforma (Subsidiária))</p> <p>Mudança do foco de Div. e Exp. para busca de parceiros e oportunidades de aquisição</p> <p>Criação da Gerência de Inovação e Desenvolvimento de Soluções na Dir. Digital, a partir da unificação entre GDS e a nova Gerência de Inovação</p>	<ol style="list-style-type: none"> Viabilização do modelo plataforma: comercialização de múltiplos produtos de forma sinérgica, apoiada na marca da companhia Fortalecimento dos processos de inovação e relacionamento com o ecossistema Balaceamento dos esforços entre a extração de valor do negócio atual e a criação das avenidas de crescimento futuras Ganho de eficiência na implementação de ações de conversão e retenção da Venda Direta e Inside Sales, aumentando o impacto na receita Fortalecimento da visão de cliente no centro e potencialização da agenda de experiência do cliente, com foco em satisfação, conversão e LTV (lifetime value) Manutenção da competitividade da companhia através da viabilização de estratégias transversais de precificação baseada em dados 	<p>Bandeirantes</p> <p>Energia Elétrica</p> <p>Inovação Foco</p> <p>Outros projetos</p>
Marketing e Experiência do Cliente	<p>Separação das áreas de Venda Direta (Dom.) e Inside Sales (Emp.) das Gerências de Exp. do Cliente</p> <p>Unificação das Gerências de Exp. do Cliente Domiciliar e Exp. do Cliente Empresarial</p> <p>Criação da Gerência de Pricing</p> <p>Criação da Dir. de Marketing e Experiência, responsável por Marketing e pelas novas áreas de Experiência do Cliente e Pricing</p>	<ol style="list-style-type: none"> Acelerar a Transformação Digital e a extração de valor a partir da oferta de novas soluções e produtos intensivos em tecnologia 	<p>Core</p> <p>Inovação Foco</p> <p>Excelência C</p>
Transformação Digital	<p>Criação da Dir. de Digital</p> <p>Criação das Gerência de Digital na Dir. de Digital</p> <p>Migração da Gerência de TI para Dir. Digital</p>	<ol style="list-style-type: none"> Aceleração na implementação de projetos transversais de Excelência Operacional, melhoria na gestão de ativos, utilities e facilities e eficiência logística 	<p>Core</p> <p>Excelência C</p>
Operação	<p>Formalização da governança matricial entre áreas Corp. e Mercados</p> <p>Alteração no report de Logística Emp., Instalação Emp. e Medição Individual do Empresarial GSP para Dir. Empresarial</p> <p>Criação da Gerência de Logística Domiciliar</p>	<ol style="list-style-type: none"> Aceleração agenda de ESG de forma integrada ao planejamento estratégico da companhia 	<p>Excelência C</p> <p>Saturno</p>
Apoio ao Negócio	<p>Migração de Planejamento Estratégico e Transformação Estratégica para Dir. de Planejamento e Gestão</p> <p>Migração de Rel. Sindicais para a Ger. de Rem. e Bem. e nova função de Gestão de Terceiros</p> <p>Migração de Integridade para a Dir. Jurídico</p> <p>Criação de uma Gerência Administrativa, que absorve o CSC, o Centro Administrativo de Mauá e os processos administrativos de Compliance</p>	<ol style="list-style-type: none"> Maiores eficiência e produtividade, com aceleração da transformação do backoffice da organização Aceleração agenda de ESG de forma integrada ao planejamento estratégico da companhia 	<p>ESG como v</p>

*Outros projetos de **diversificação**: projetos de comercialização de produtos futuros, ainda com valor não quantificado

****ESG como valor**: é uma iniciativa estratégica de valor intangível

Camadas de reporte e senioridade e análise de Span of Control

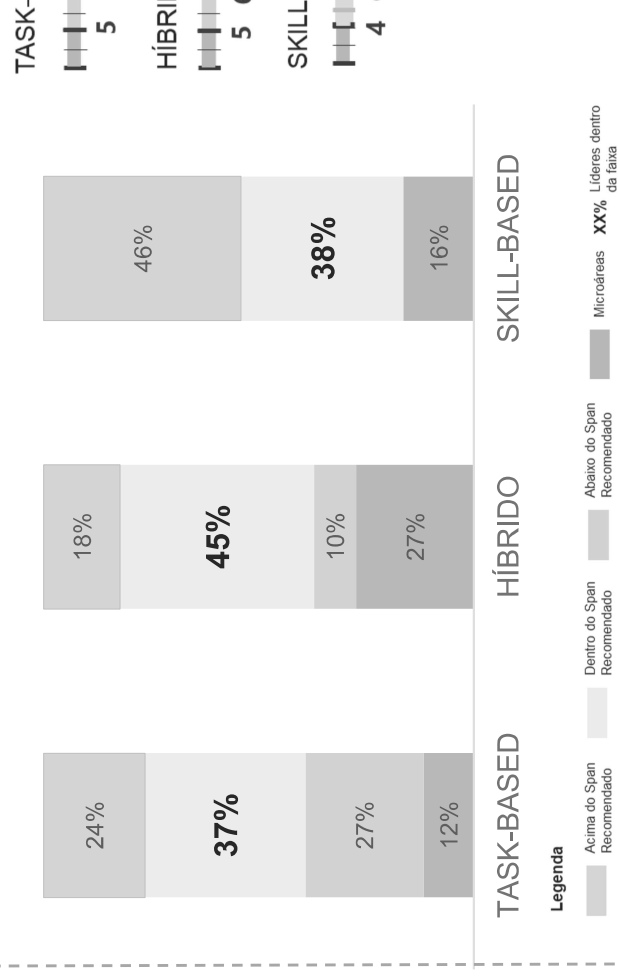
Matriz de Camadas e Senioridade

- **Ausência** de números relevantes de reporte pra mesma senioridade
- Líderes **reportando para senioridade superior** a sua em 2 camadas.
- 8 Funcionários **Administrativos reportando para n1 e n2**
- Há 168 não líderes no N4, desses **38 estão ligados aos gerentes de mercado**

	PRES.	DIR.	GER. EX.	GER.	COORD.	SUP.	OP.	ADM.	STAG.	Total	# e % de Gestores
1	1									1	1 (100%)
2		6	2					1		9	8 (89%)
3			18	17	1			7		43	36 (84%)
4				72	34	9	1	153	14	283	115 (41%)
5					19	107	338	638	14	1.116	125 (11%)
6						3	1.637	242	1	1.883	2 (10%)
7							54	10		64	0
Total	1	6	20	89	54	119	2.030	1.051	29	3.399	0

Análise de Span of Control

- A maior parte dos líderes da organização estão **fora da régua** Span














TASK-
5

HÍBRID
5

SKILL
4



Identificamos que os itens 6 a 8 têm alta incidência e oportunidade direta de redução de custo

 <p>Funções e Layers</p>	<p>Regras Avaliadas</p>	<p>Explicação</p>	<p>Incidência</p>	<p>O</p>
 <p>Span of Control</p>	<p>1) Reporte para mesma senioridade</p>	<p>Lider e liderado com o mesmo grau de senioridade. Ex: <i>Gerente reportando para Gerente.</i></p>		
	<p>2) Líderes reportando para senioridade superior a sua em mais de 2 níveis</p>	<p>Função reportando para uma senioridade 3 camadas acima Ex: <i>Coordenador reportando para Diretor.</i></p>		
	<p>3) Não líderes reportando para alta liderança</p>	<p>Ex: Analistas ligados diretamente a diretores</p>		<p>Oti c</p>
	<p>4) Estruturas com mais níveis do que o recomendado</p>	<p>Ex: Domiciliar até a 7º camada quando o recomendado pela pirâmide seriam 6</p>		<p>A</p>
	<p>5) Despadronização da estrutura de referência</p>	<p>Áreas comparáveis com mesmo conjunto diferente de posições e reportes</p>		<p>F</p>
	<p>6) Gestores sem liderados</p>	<p>Gestores com Span 0.</p>		
	<p>7) Microáreas</p>	<p>Áreas com Span menor que 5.</p>		<p>API C</p>
	<p>8) Áreas com span abaixo da régua de referência</p>	<p>Áreas com Span menor do que o recomendado para determinada função.</p>		
	<p>9) Áreas com span acima da régua de referência</p>	<p>Áreas com Span maior do que o recomendado.</p>		



Cenários de consolidação de lideranças

Cenário	1) Baixo Estresse Organizacional	2) Moderado Estresse Organizacional	3) Alto Estresse Organizacional
<p>🔍 Descrição</p> <p>R\$92.634.850</p> <p>Consolidação de Microáreas entre mesmas regionais e cargos</p>	<p>Consolidação de cargos com Span menor que o benchmark na mesma regional/área e com eliminação de microáreas</p> <p>-R\$10.634.291</p>	<p>Consolidação de cargos com benchmark entre as regiões/áreas e eliminação de microáreas</p> <p>-R\$26.114.3</p>	
Custo Total de Pessoal*			
Principais Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> O Domiciliar representa grande parte dos ganhos A regional de Pernambuco que é responsável por 30% das microáreas eliminadas. 	<ul style="list-style-type: none"> O Domiciliar e o Corporativo são reesposáveis por 90% dos ganhos. As consolidações no cargo "Supervisor Adm." são as maiores, com 15 casos 	<ul style="list-style-type: none"> O Domiciliar e o Corporativo são responsáveis por 79% dos ganhos. A consolidações dos "Gerentes Corporativos" são as maiores, com maior participação dos ganhos, com 15 casos
Redução de Lideres	19	42	85
% de Redução Lideres	7,2%	15,8%	32,1%

Lições aprendidas

Ao longo de um projeto de design organizacional é importante **manter uma boa conexão com o C-Level** e ter um **plano B de canal de comunicação direto a alta liderança** da empresa, visto que é um projeto mais estratégico, com impacto em todas as áreas.

Aprendizados

Boas práticas para análise da base

Algumas regras e premissas foram adotadas na análise da base de pessoas que podem ser utilizadas em projetos futuros, tais como: a definição do span de controle no máximo de lideranças e o conceito de microáreas; quantidade máxima de pessoas por padrão de senioridade por camada; o conceito de prestadores de serviços pessoais terceirizado etc.

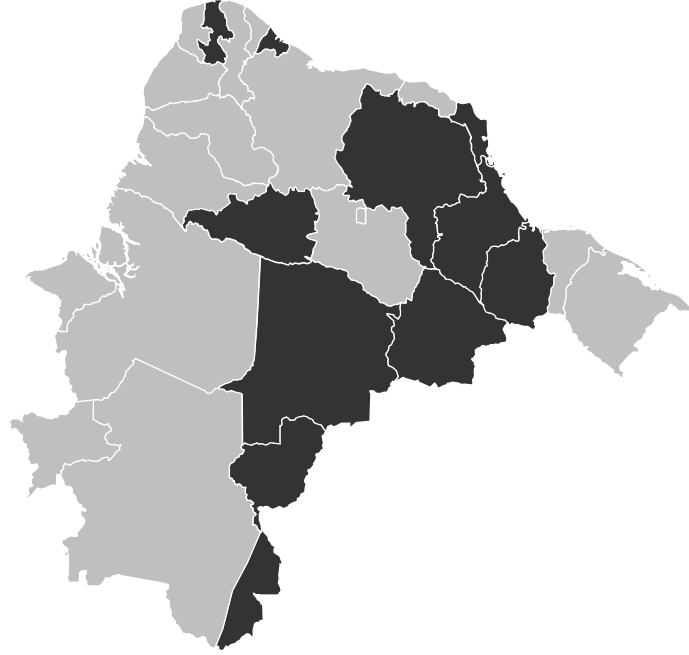
Temas extensos e projeto curto

Alguns temas eram mais extensos e requeriam discussões mais aprofundadas, mas com menos tempo de dedicação da equipe, mas nem todos vingaram (ex.: aprovação na parte de produção, aprofundamento na parte de TI e Governança etc.) devido ao planejamento inicial e melhor alinhamento dessas possibilidades com o cronograma. Algumas fases poderiam ter otimizado o tempo da equipe.

Case 3 – Distribuidora de energia ele

Contexto

- Empresa de distribuição de energia elétrica com **mais de 14.000 colaboradores**.
- Possui uma base superior a **8 mil clientes**, com uma rede que atende quase **900 municípios** distribuídos em 11 estados, com uma venda de **+36 mil GWH**.



Fonte: .

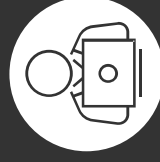
Mercado



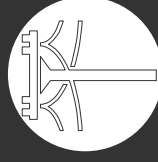
Quase **R\$ 300 bilhões** em receita anual



Consumo anual (nacional) superior a **480 mil GW**

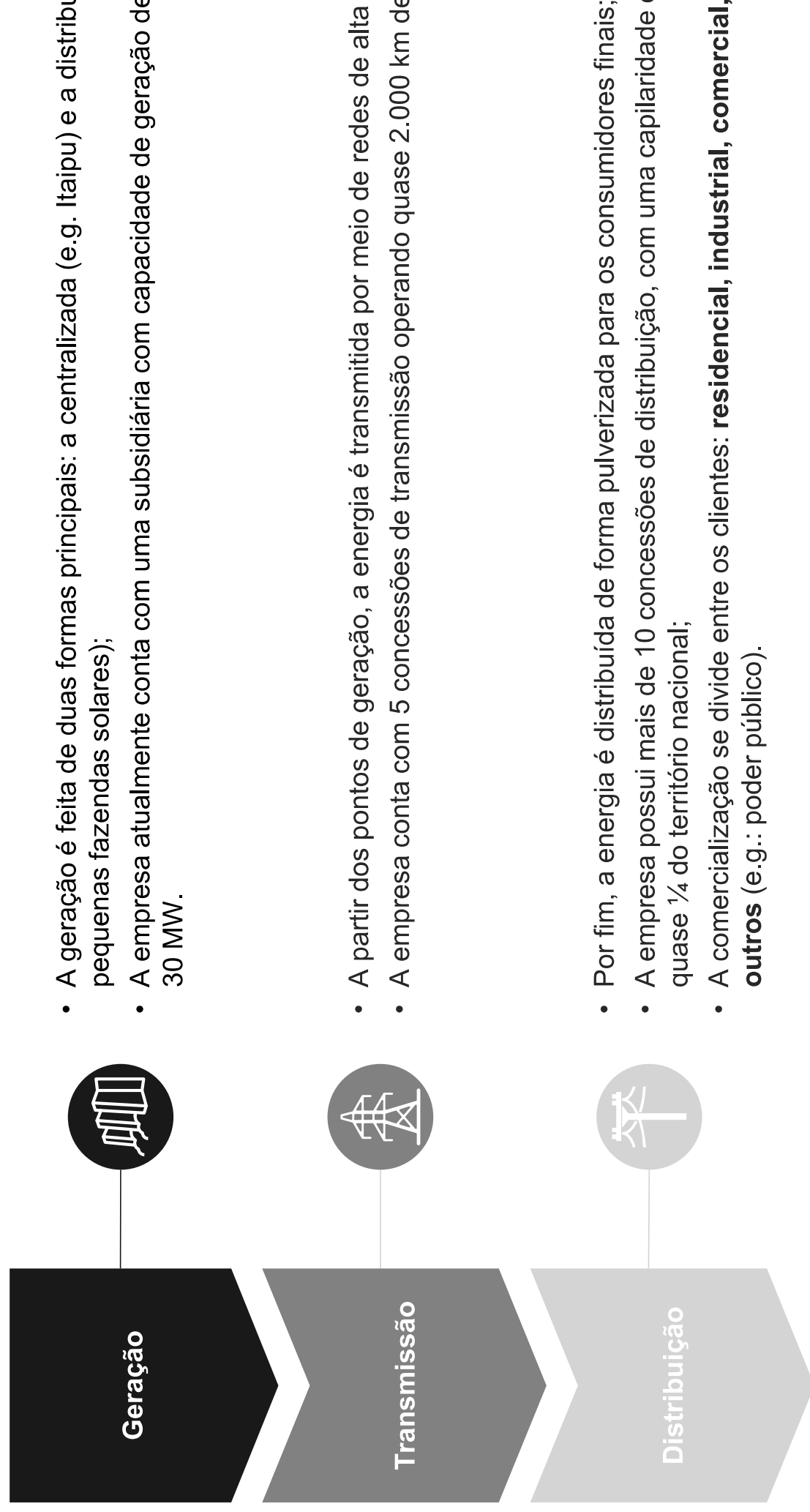


+ 320 mil empregos diretos



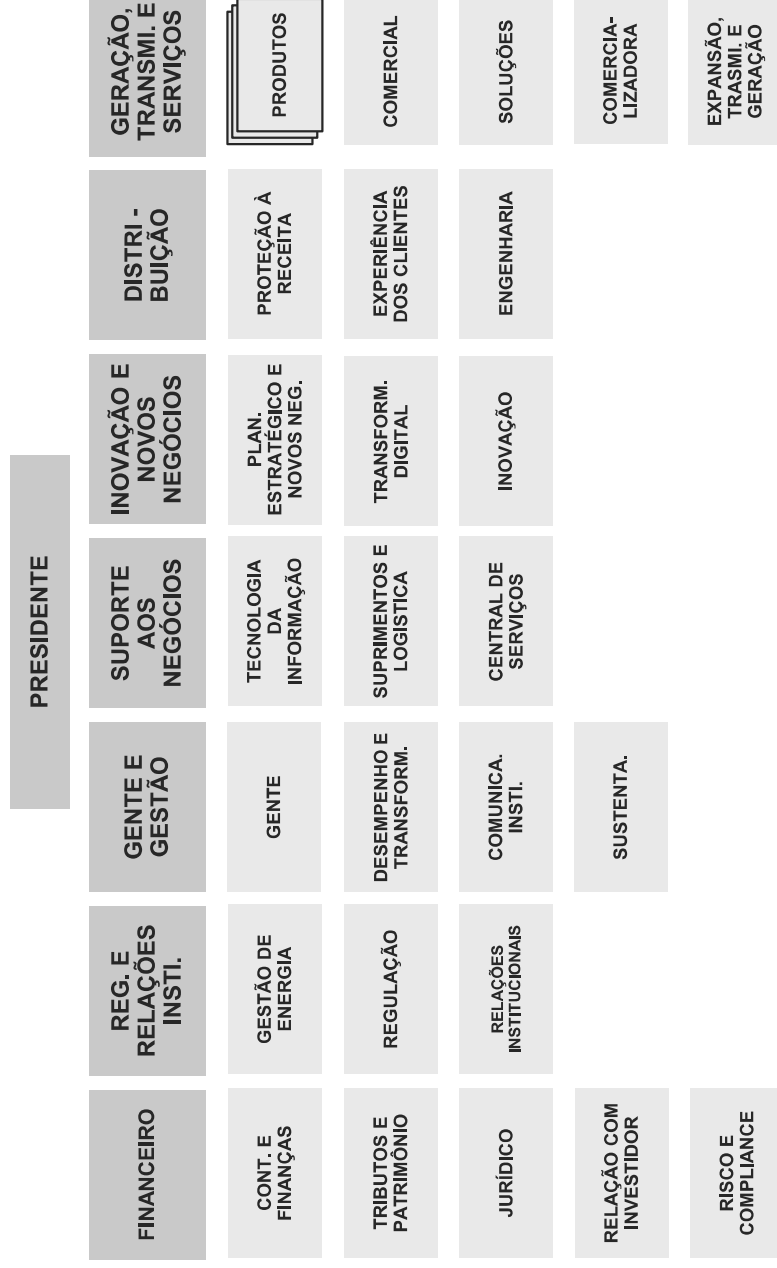
+ 200 concessionárias de energia na transmissão e distribuição

Modelo de Operação



Desafio e estrutura

ESTRUTURA ATUAL



DESAFIOS

O projeto foi contratado pelas Diretorias de Desempenho e Transformação da empresa para a implementação de redução de carga em colaboradores devido à pandemia de COVID-19.

1. Observando **indícios de ineficiência** e **oportunidades de redução desses custos** pessoal na organização, o objetivo era

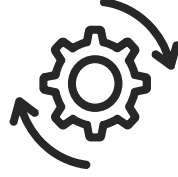
Diretrizes estratégicas

Plataforma one stop shop



Ter uma visão de **solução em plataforma**, em detrimento de serviços independentes entre si

Operar com eficiência



Maior nível de **centralização e simplificação** da plataforma

Transformação dig



Desenvolver competências alavanquem a **digitalização com foco em eficiência operacional e entrega de** para o mercado

Metodologia

Objetivos

Identificar oportunidades de redução no quadro de duas diretorias da empresa, observando indícios de ineficiência em custos de pessoal na organização e implementação de redução de carga horária dos colaboradores devido à pandemia de COVID-19

Etapas

1 Desenho organizacional

Avaliação da estrutura organizacional em seus níveis estratégicos a partir das prioridades estratégicas do negócio e a combinação dos seus eixos de coordenação

1.1 Alinhamento estratégico realizado a partir de entrevistas com as lideranças

1.2 Desenho da estrutura

2 Otimização de Span & Layers

Avaliação da estrutura em níveis de média gerência visando identificar barreiras que reduzem a agilidade e eficiência em custos

2.1 Calibragem do peso da gestão

2.2 Diagnóstico e Análise de Gaps

3 Dimensionamento e produtividade

Mapeamento das áreas com maior impacto na organização, bem como uma avaliação das alavancas de produtividade que podem ser eliminadas para reduzir gargalos e ineficiências na força de trabalho

3.1 Dimensionamento de pessoal

3.2 Alavancas de produtividade



Combinação da Estrutura com Eixos de Coordenação



Análise de Gaps



Camadas de Reporte e Senioridade



Análise de Span of Control



Estimativas de Ganho



Pesquisa de Produtividade



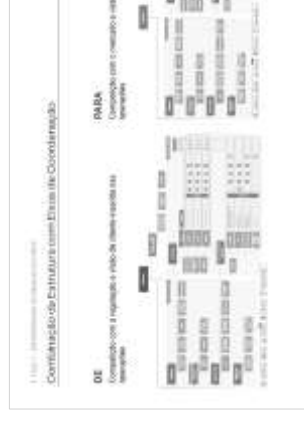
C A

Principais entregas



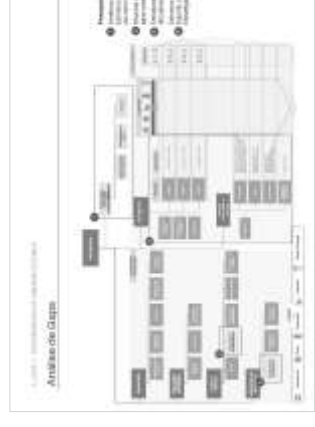
Combinação da Estrutura com Eixos de Coordenação

Análise da estrutura, sob a ótica dos eixos de coordenação, buscando compreender se há uma visão de plataforma - que exige uma visão transversal aos diferentes negócios e serviços



Análise de Gaps na Estrutura

Análise de 5 Gaps encontrados na estrutura que são possíveis travas à transformação desejada.

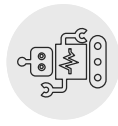


Lente de Produtividade | Principais entregas



Consolidação da Pesquisa de Produtividade

Resultado das pesquisas realizadas com gerentes e coordenadores para medir as 4 alavancas de produtividade, responsáveis por direcionar as análises e ações relacionadas a performance dos times



Deteção de Oportunidades de Automação

Aprofundamento nas oportunidades de automação e sistematização por tipo de automação encontrada e área analisada



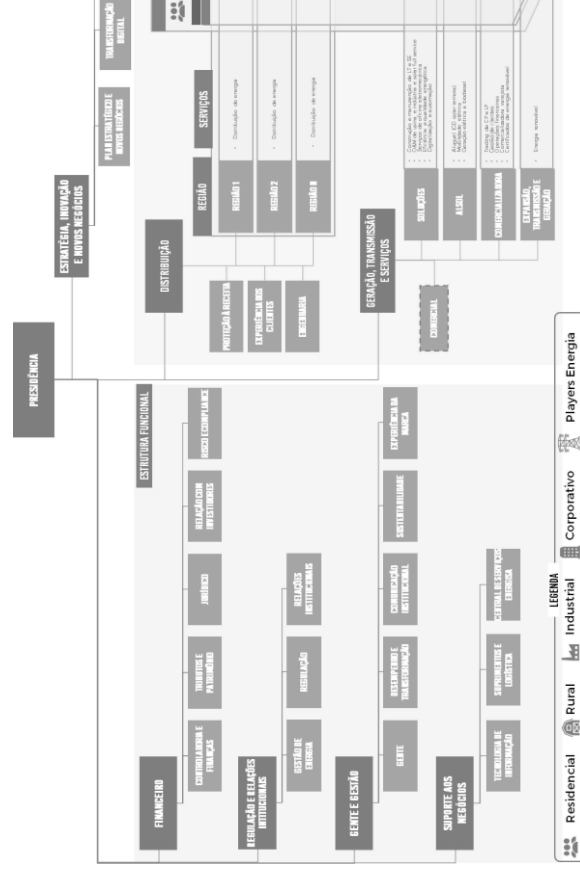
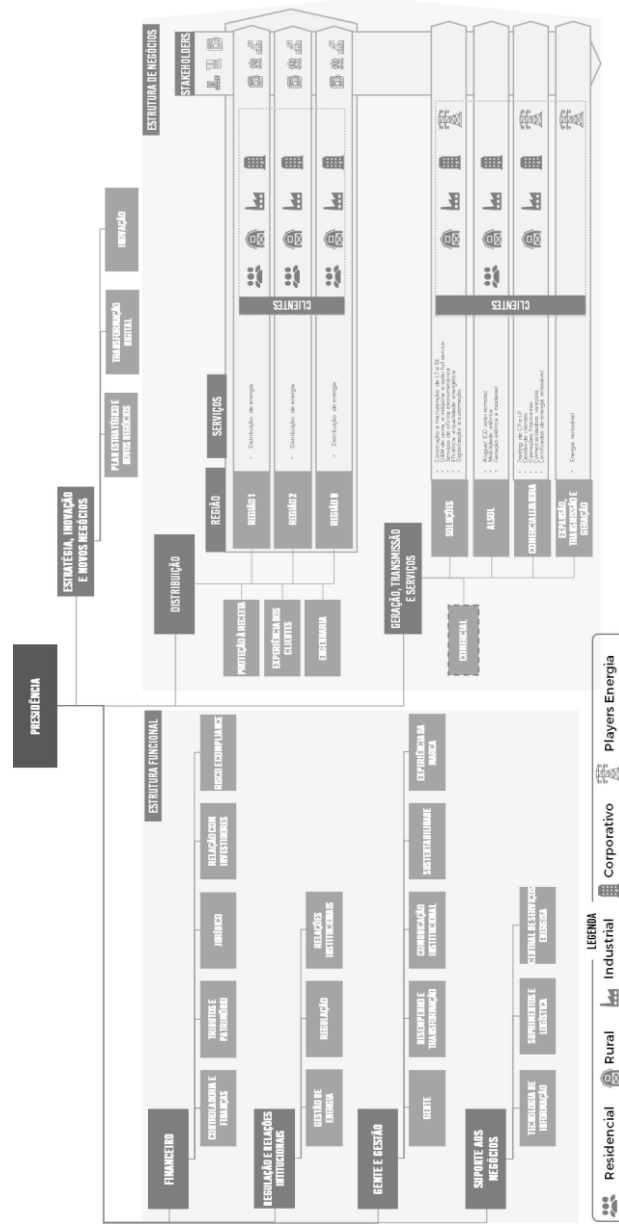
Combinação da Estrutura com Eixos de Coordenação

DE

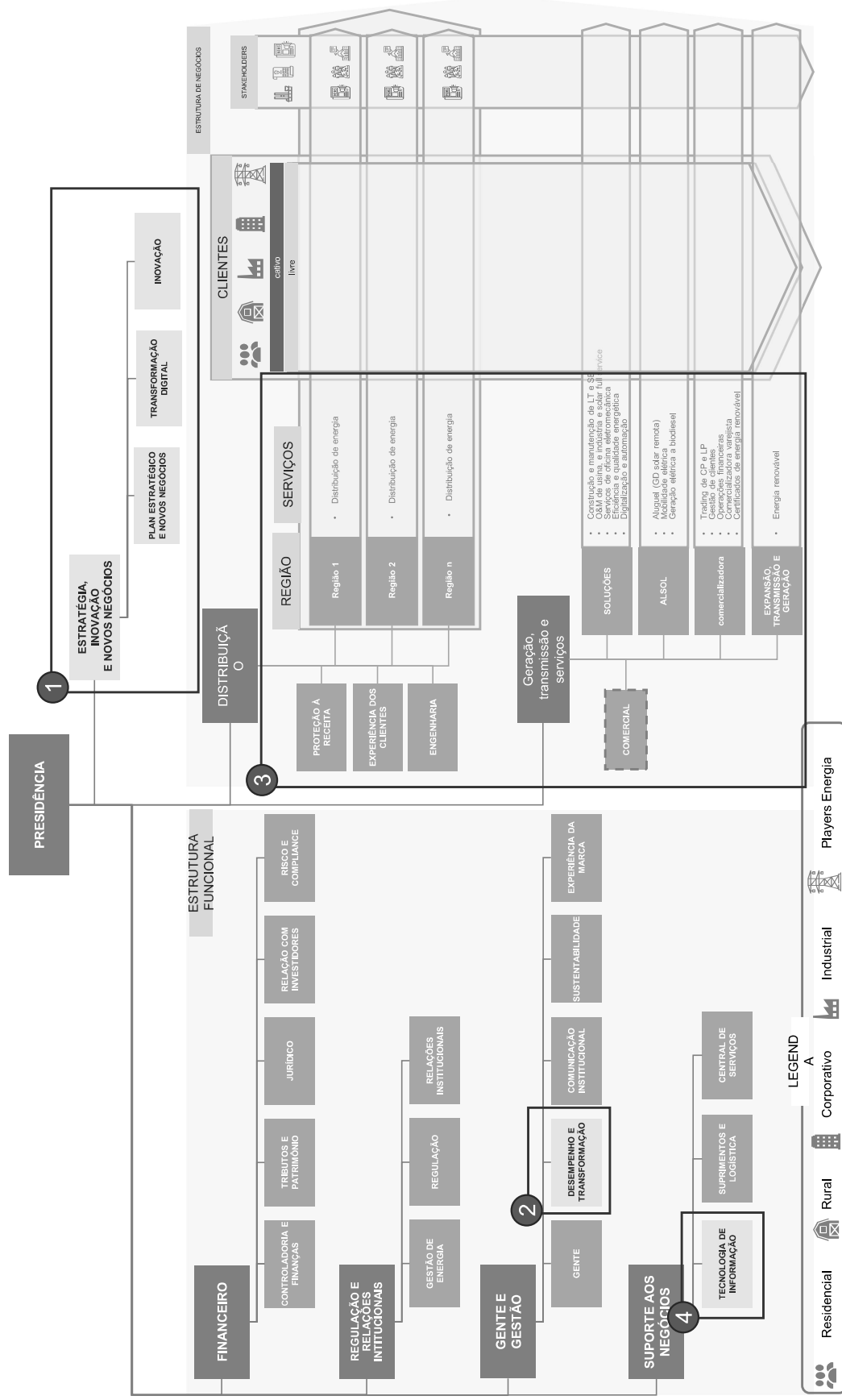
Competição com a regulação e visão de cliente inserida nas operações

PARA

Competição com o mercado e visão de cliente transações



Análise de Gaps



Principais Gaps:

- 1 Gerência de Transformação Digital: Estrutura para a mobilização de recursos como um todo.
- 2 Diretoria de Transformação com a capacidade para conduzir a transformação.
- 3 Estruturas de negócios sem as competências disciplinares necessárias para conduzir a transformação.
- 4 Estrutura de Tecnologia inserida no suporte (visão de Negócios + Suporte) para conduzir a transformação Digital.

Camadas de Reporte e Senioridades

(1) DUPLICIDADES DE GESTÃO

1) Há uma **tendência de deslocamento dos níveis de gestão** nas camadas apresentando um **efeito cascata**

2) **10 diretores** localizados **1 camada além do habitual**, liderados por outros 9 diretores (modelo de atuação das Distribuidoras)

3) Ocorrência de **duplicidades** envolvendo pouco mais de **40 Gerentes**

SENIOR.	GO	DIR.	GER.	COORD.	SUP.	ASS	PNS	DCA	DCT	TOTAL	# de Gestores	# de Colab. Ind.	SoC Típico*
1	1									1	1	0	7
2	6	1								7	7	0	6
3		28	14	1		2	1			46	43	3	4
4		10	89	21	1	4	87	18	8	238	121	117	5
5			75	111	13	2	362	157	105	825	199	626	7
6			203	137			568	388	372	1668	340	1328	8
7			4	371			563	1759	1277	3974	375	3599	18
8				12			131	492	7538	8173	12	8161	22
9								4	233	237	0	237	-
TOTAL	7	39	178	340	534	8	1712	2818	9533	15169	1098	14071	-
SoC Típico*	7	4	5	8	16	-	-	-	-	-	-	-	-

4) As **Camadas 8 e 9** são resultante de **duplicidades de Gestão**

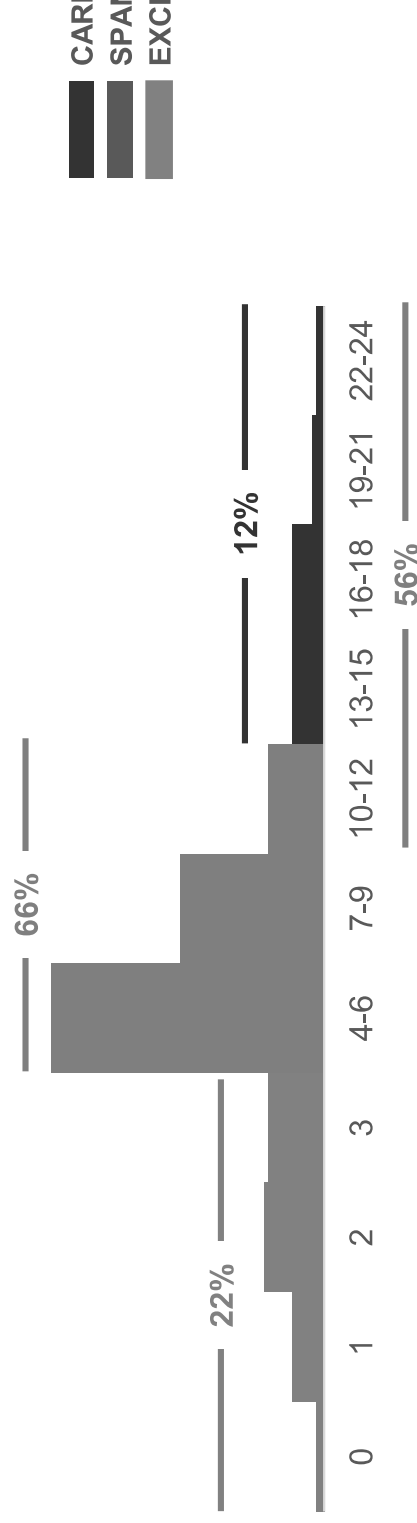
(2) CAMADAS DE REPORTE DISTANTES

Distribuição Span of Control

Frequência vs Span de Controle

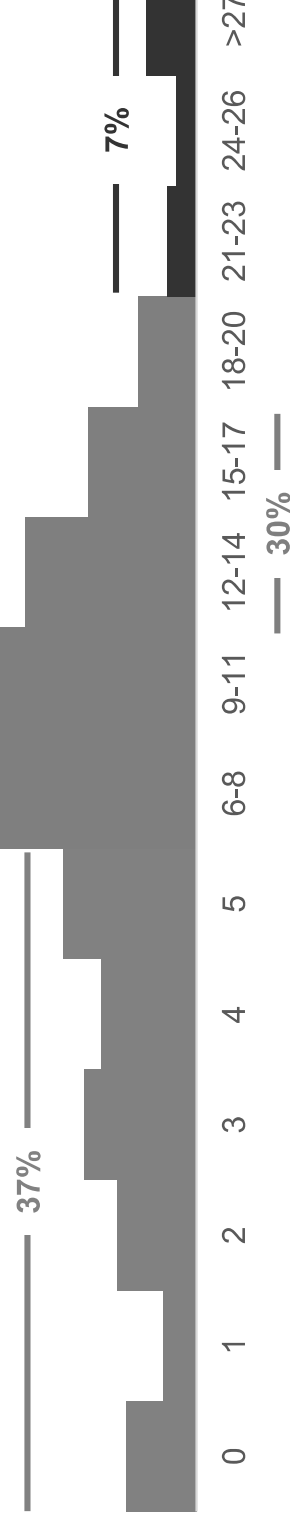
GERENTES

Naturezas normalmente variam de Competência e Híbrido



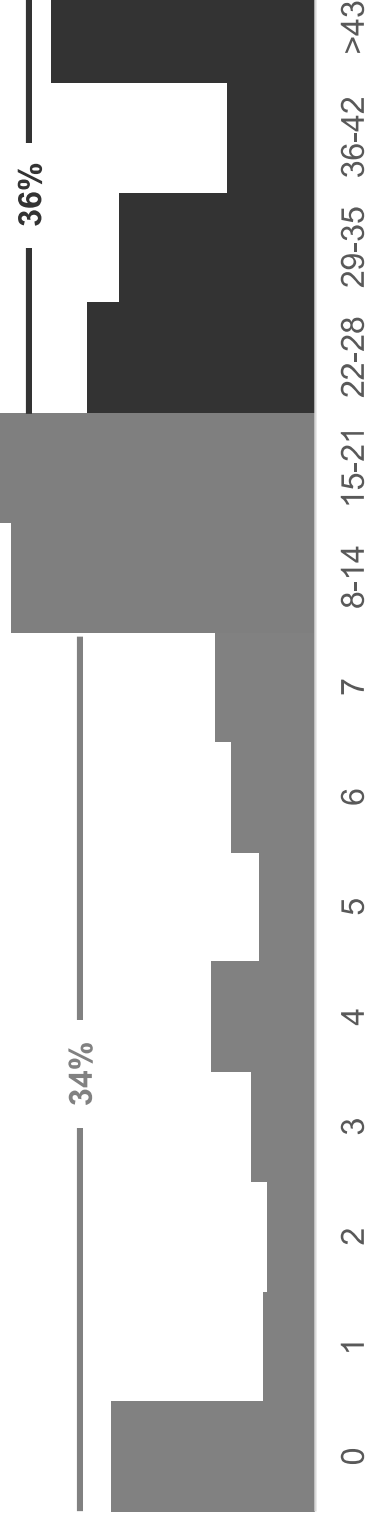
COORDENADORES

Naturezas normalmente variam de Híbrido à Atividade



SUPERVISORES

Normalmente apresentam natureza Atividade

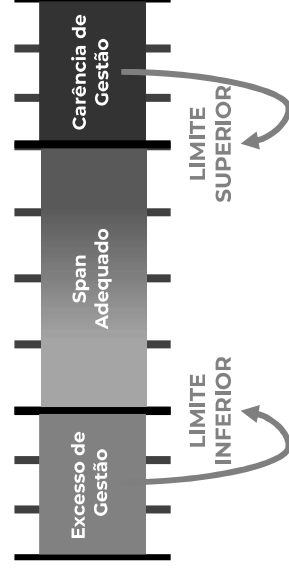


Ganhos Gerados com Otimização da Média Gerências das VPs

LÓGICA DE CÁLCULO:

Eliminou-se as duplicidades de gestão encontradas em Gerências, Coordenações e Supervisões e, em seguida, aplicou-se uma régua de Span de Controle ponderada a partir do perfil de gestão.

O cálculo se baseia sempre na adequação dos gestores que estão situados nos intervalos de excesso e de carência.



RESULTADOS:

	Otimização de Span & Layers Em R\$ MM/ano	Observações
VPF	0,4	DJUR apresenta um span de controle alto no nível de diretoria e gerência.
VPN	4,9	Genário considera adequação da DCSE à estrutura da companhia (Coordenadores, Supervisores)
VPR	0,2	-
VPE	- 0,9	Utilizando régua mais amplas na supervisão o potencial pode aumentar
VPD Corporativas	- 0,3	A DIEC foi avaliada também utilizando régua mais amplas na supervisão potencial para um ganho de até 0,8 MM.
VPG	0,2	As áreas de Comunicação e DIRC estão passando por reestruturação potencial de adequação não está refletido no número
DENN	-	-
TOTAL	R\$ 4,5 MM / ano	

Alavancas de Produtividade

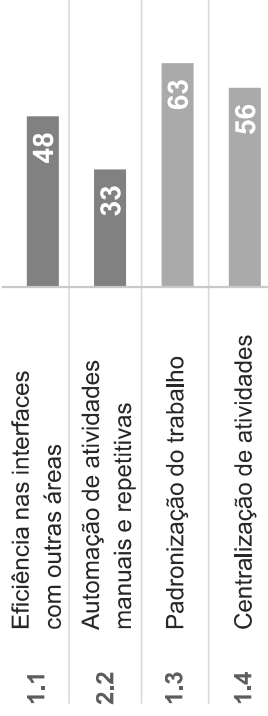
PRINCIPAIS BARREIRAS

- A1.2** Alto volume de atividades manuais e repetitivas (Nota: 33)
- A2.1** Excesso de burocracia para a tomada de decisão (Nota: 37)
- A1.4** Distância da área com relação ao negócio (Nota: 44)
- A1.1** Baixa qualidade de inputs para os processos da área (Nota: 45)
- A2.3** Excesso de interações não produtivas (Nota: 46)

A1 AUMENTAR A EFICIÊNCIA DAS ATIVIDADES QUE AM VALOR

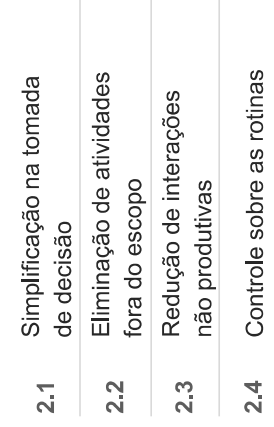
Maximizando a ação de valor da função com ações que aumentem a produtividade das suas atividades core

50



A2 BLINDAR A FORÇA DE TRABALHO DE ROTINAS NÃO PRODUTIVAS

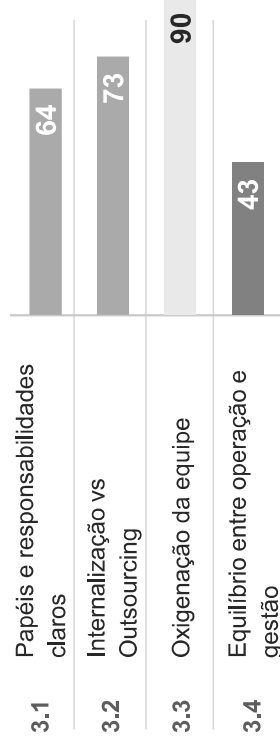
Minimizando os obstáculos que sugam o tempo do colaborador a dedicação às atividades core da função



A3 ADEQUAR O CUSTO DO TRABALHO AO VALOR ADO POR ELE

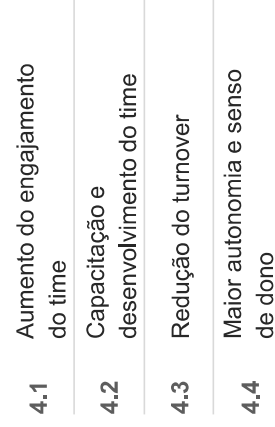
Garantindo uma relação adequada entre o valor ado pela atividade e o custo do colaborador responsável por executá-la

68

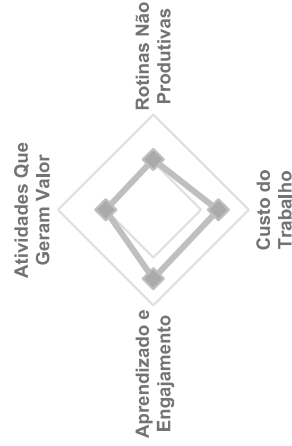


A4 FOMENTAR O APRENDIZADO E ENGAJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Criando condições que estimulem o desenvolvimento dos colaboradores favoreçam uma melhora em seu desempenho individual



RADAR DE ALAVANCAS



Entre 0 e 25

Baixa percepção de produtividade

Média percepção de produtividade

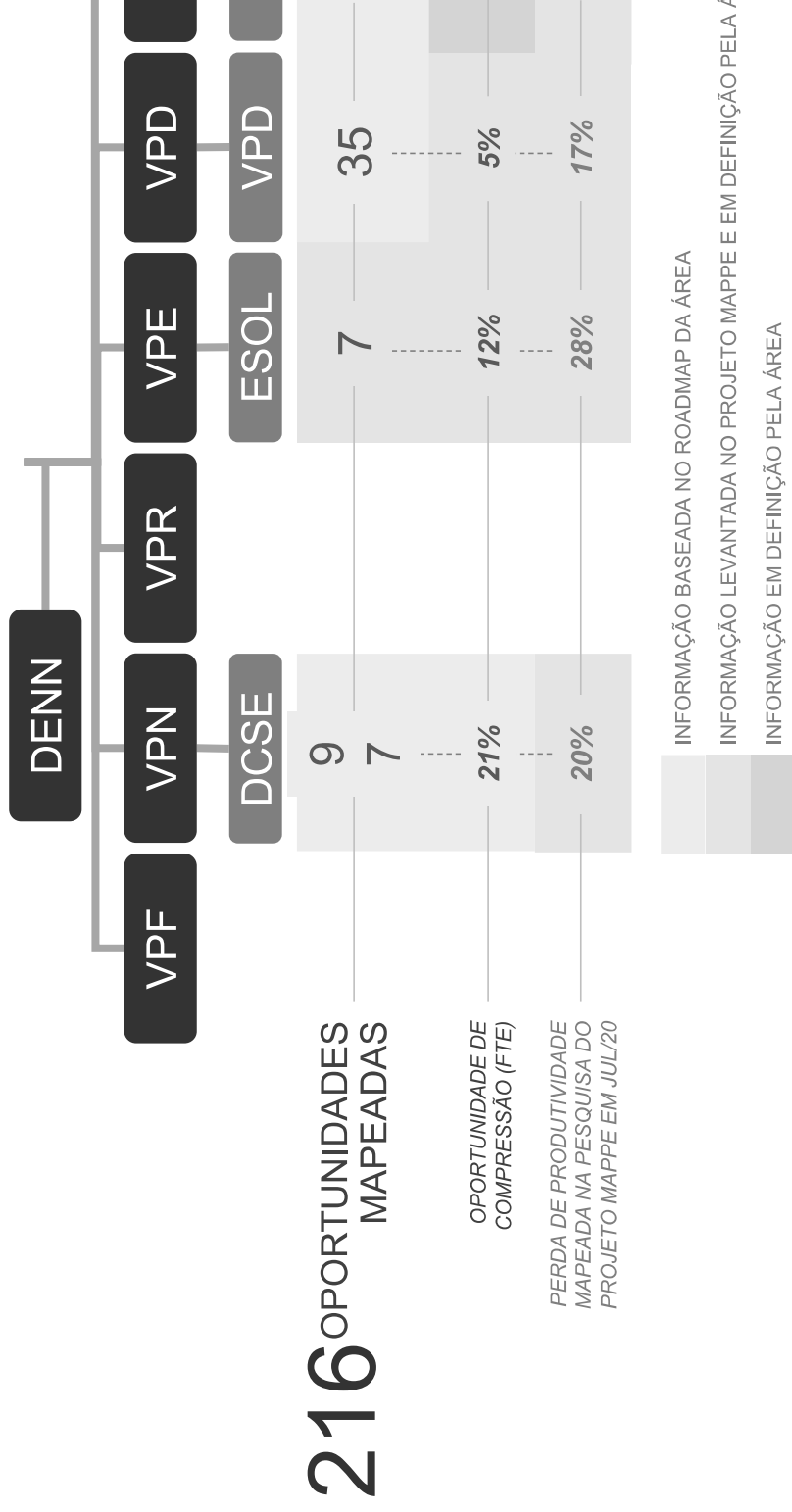
Entre 50 a 75

Significativa percepção de produtividade

Entre 75 a 100

Alta percepção de produtividade

Oportunidades de automação



5. Referências bibliográficas

Algumas referências para se aprofundar...

DESENHO ORGANIZACIONAL

“A estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”

Henry Mintzberg

