



Ampla: A reinvenção de uma empresa

Preparado pelos Profs. Alexandre Mathias e Rodrigo Siqueira, da ESPM-RJ¹.

RESUMO

Este case descreve o processo de mudança pelo qual passou a CERJ (antiga Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro) para se transformar em uma empresa com foco no cliente. O caso apresenta os desafios enfrentados pelos executivos do grupo espanhol ENDESA, empresa controladora da AMPLA, para conseguir reverter a situação de transformar uma organização estatal, com baixos índices de satisfação por parte dos usuários, um clima de trabalho péssimo e com furto de energia por parte dos clientes na melhor empresa em clima da América Latina do grupo na pesquisa realizada em 2004.

PALAVRAS-CHAVE

Foco no cliente, estatal, melhor empresa em clima.

Os professores Alexandre Mathias e Rodrigo Siqueira registram o agradecimento pela forma aberta e atenciosa como foram recebidos na sede da AMPLA em todas as reuniões necessárias para a elaboração desse caso

Outubro/2005.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos reservados ESPM.

Introdução

Ao se chegar na sede da AMPLA, no centro de Niterói, a arquitetura moderna chama a atenção de todos, composta por dois prédios com fachadas e laterais espelhadas.

Os valores da empresa estão impressos nas laterais dos prédios, a vista de todos que entram ou passam em frente dos prédios: foco nas pessoas, orientação ao negócio, conduta ética, foco no cliente, espírito de equipe, criatividade e inovação. Tal cenário é contrastante com a realidade vivida por essa empresa há poucos anos. A AMPLA, então CERJ, passou por um processo de reinvenção empresarial que iniciou em 2003 e se encontra em fase de consolidação.

De dentro da sala da presidência da AMPLA, a visão é estonteante: a Baía de Guanabara e a ponte Rio-Niterói mostram um dos cenários mais bonitos do país. Marcelo Liévenes, seu presidente, recebeu nesta mesma sala diversos executivos para discutir a estratégia de reposicionamento da empresa e fazer valer a confiança que os acionistas depositam em sua pessoa.

A AMPLA está passando por uma transformação organizacional com impacto em diversas áreas da empresa, desde operações, passando por sua estrutura organizacional e alcançando sua área de vendas e atendimento ao cliente. Tal transformação não ocorre sem problemas que desafiam todas as empresas que pretendem se reposicionar no mercado.

Os executivos do grupo espanhol ENDESA, empresa controladora da AMPLA, enfrentariam muitas dificuldades para conseguir reverter a situação: a Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro – CERJ – uma organização estatal privatizada em 1996, possuía baixos índices de satisfação por parte dos usuários, um clima de trabalho péssimo segundo pesquisa com funcionários e, ainda, furto de energia por parte dos clientes. Esses fatores e outros traziam para o grupo espanhol o pior resultado qualitativo e financeiro entre suas empresas controladas.

O grupo enviou por 7 anos consecutivos diversos executivos para terras brasileiras com a missão de reverterem os baixos resultados da CERJ.

A visão de Marcelo Liévenes para a CERJ era clara: Ser a melhor empresa do setor no país. Diminuir perdas, aumentar a satisfação de clientes e empregados e atender as expectativas dos acionistas eram os objetivos de sua gestão. Marcelo era o sétimo presidente a assumir o cargo na CERJ desde sua privatização. Sabia que os desafios da reinvenção de uma empresa focada em processos internos para uma empresa com foco em relacionamento com o cliente eram complexos.

De sua sala, Marcelo olhava para a baía de Guanabara e refletia: diante deste contexto, como reposicionar a CERJ e transformá-la em uma nova empresa?

AMPLA – suas origens e surgimento

O surgimento da AMPLA está diretamente ligado ao processo histórico da CERJ e do setor elétrico no estado do Rio de Janeiro.

Em 1908, por iniciativa do grupo Guinle e Companhia, foi fundada a Hidrelétrica Piabanha (atual Alberto Torres), no município de Três Rios. A Hidrelétrica Piabanha tornou-se a principal fornecedora de energia elétrica para o Estado do Rio de Janeiro, responsabilizando-se inicialmente pela distribuição de energia para as cidades de Niterói, São Gonçalo e Petrópolis.

Em 1909, a Hidrelétrica passou a ser comandada pela recém-criada Companhia Brasileira de Energia Elétrica – CBEE, cujo controle majoritário pertencia ao grupo Guinle e Companhia.

Em 1927, o controle acionário foi adquirido pela American and Foreign Power Company INC (AMFORP), que iniciou suas atividades no Brasil adquirindo o controle de dezenas de concessionárias.

Em 1934, a CBEE já abastecia além das cidades de Niterói, São Gonçalo e Petrópolis, os municípios de Magé, Areal, Cascatinha, Itaipava, Pedro do Rio e Corrêas.

Na década de 60 o sistema elétrico do país estava sendo consolidado. Em 1964, a CBEE foi comprada pelo governo federal e, posteriormente, transferida para a administração estadual.

Em 1980, a CBEE recebeu o nome de Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro – CERJ – permanecendo sob o controle estadual. A privatização das empresas do setor elétrico viria a ocorrer na década de 90, com a sanção da Lei 8031/1990, que criou o programa nacional de desestatização – PND. Em novembro de 1996, a CERJ foi adquirida por um consórcio de empresas de energia elétrica formado pela ENDESA (Espanha), pela Chilectra e Enersis (Chile) e pela EDP Brasil (Portugal). Desde então, a AMPLA passou por três mudanças em seu controle acionário (1999, 2003, 2004), assumido atualmente pela empresa ENDESA.

A transformação da CERJ para AMPLA aconteceu em 2004. Não foi apenas uma mudança do nome e as consequentes mudanças de logotipia e comunicações. Foi uma reinvenção de uma empresa por completo, consequência natural da mudança de sua cultura organizacional. Tal mudança se fez necessária, pois os resultados da CERJ eram até então os piores do grupo ENDESA.

O setor de energia elétrica e suas oportunidades

As principais oportunidades de negócios no mercado de energia elétrica nacional estão ligadas à oferta de novos empreendimentos de geração para exploração pela iniciativa privada e à construção de linhas de transmissão, bem como à privatização de ativos de sistemas de distribuição e de geração.

O sistema elétrico brasileiro apresenta como particularidade grandes extensões de linhas de transmissão e um parque produtor de geração predominantemente hidráulica. O mercado consumidor (47,2 milhões de unidades) concentra-se nas regiões Sul e Sudeste, as mais industrializadas.

O consumidor de energia elétrica é qualquer pessoa física ou jurídica que solicite à concessionária o fornecimento de energia elétrica e assuma a responsabilidade pelo pagamento das faturas e demais obrigações fixadas em regulamentos pela ANEEL. Hoje o mercado se divide entre consumidores livres, com direito a escolher seu fornecedor, e consumidores cativos, vinculados à concessionária que atende seu endereço. No caso da AMPLA, seus consumidores são cativos, tendo que utilizar os serviços da empresa sem opção de escolha de outros fornecedores.

A AMPLA atua no estado do Rio de Janeiro, localizado na região sudeste do país. Possui uma área de concessão no Estado para distribuir energia tendo 66 municípios atendidos, com destaque para Campos dos Goytacazes, Niterói, São Gonçalo, Petrópolis, Teresópolis e Nova Friburgo.

Além dos serviços básicos de distribuição de energia, a AMPLA tem pesquisado o desenvolvimento de novos produtos, sempre relacionados a energia, como por exemplo, internet via cabo elétrico, pesquisas sobre carro elétrico e AMPLA dia-a-dia, um serviço inovador, proveniente de um novo sistema de leitura digital que possibilita ao cliente checar seu consumo diário em kilowatts/hora e reais pelo telefone (0800) ou internet, no site da AMPLA.

Os contratos de concessão

Os contratos de concessão assinados entre a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL e as empresas prestadoras dos serviços de transmissão e distribuição de energia estabelecem regras claras a respeito de tarifa, regularidade, continuidade, segurança, atualidade e qualidade dos serviços e do atendimento prestado aos consumidores. Da mesma forma, define penalidades para os casos em que a fiscalização da ANEEL constatar irregularidades.

Os contratos de concessão de distribuição priorizam o atendimento abrangente do mercado, sem que haja qualquer exclusão das populações de baixa renda e das áreas de menor densidade populacional. Prevê ainda o incentivo à implantação de medidas de combate ao desperdício de energia e de ações relacionadas às pesquisas voltadas para o setor elétrico.

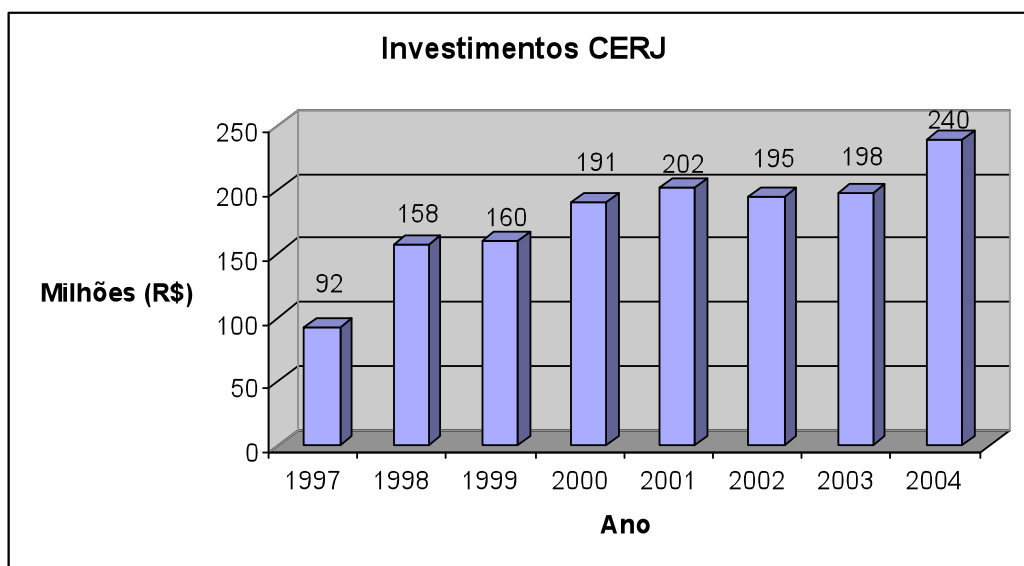
A concessão para operar o sistema de distribuição é firmada em contrato com duração de 30 anos. As cláusulas estabelecem que, quanto mais eficiente as empresas forem na manutenção e na operação das instalações de distribuição, evitando desligamentos por qualquer razão, melhor será a sua receita.

A AMPLA vem, desde 1997, ainda CERJ, implementando melhorias nos seus sistemas elétrico e comercial buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados nos 66 municípios de sua concessão, conforme as exigências da ANEEL.

Os investimentos da AMPLA estão distribuídos segundo o gráfico abaixo:

Esses investimentos da AMPLA, assim como outros investimentos de outras empresas do setor elétrico contribuíram para, ao longo das últimas duas décadas, o consumo de energia elétrica apresentar índices de expansão bem superiores ao Produto Interno Bruto (PIB), fruto do crescimento populacional concentrado nas zonas urbanas, do esforço de aumento da oferta de energia e da modernização da economia.

Investimentos CERJ
Fonte: CERJ



As classes de consumo residencial, comercial e rural obtiveram expressivos ganhos de participação, enquanto o segmento industrial teve participação menor neste crescimento, principalmente pela utilização de tecnologias mais eficientes no uso final da eletricidade, aliada às medidas de racionalização de consumo postas em prática especialmente na década de 90.

O problema

Marcelo Liévenes, ao assumir o comando da CERJ em 2003 sabia que as características do setor, um mercado livre de concorrência e recém privatizado, tinham efeitos na cultura organizacional e na prestação dos serviços.

Seis presidentes o antecederam, não tendo concluído a tarefa de maneira satisfatória para o grupo ENDESA, apesar dos esforços. Os diretores que os antecederam não dispuseram de tanta autonomia quanto foi dada à equipe de Marcelo. O grupo ENDESA era centralizador em relação às decisões, tendo que aprovar praticamente todas as decisões de cunho estratégico. Grande parte das decisões eram estabelecidas na Espanha e implementadas pelos diretores estrangeiros que estavam no comando da CERJ. Dessa forma, existia por parte da equipe de expatriados pouca integração com os funcionários brasileiros e com a cultura local do estado do Rio de Janeiro.

Com uma visão empresarial audaciosa somada a uma situação adversa, seriam inúmeros os problemas a serem enfrentados pelos executivos da ENDESA responsáveis pela transformação da CERJ.

A ENDESA analisava a CERJ por três pontos de vista:

1. Clima de trabalho
2. Percepção dos clientes
3. Resultados Responsabilidade Social / Relações Comerciais

Comparativamente com outras empresas controladas pela ENDESA, a CERJ possuía o pior resultado em todos eles. No início em 1997 quando a empresa foi adquirida, os resultados e evolução eram parecidos com de outras empresas do grupo ENDESA na América Latina. No segundo ano em diante, o desenvolvimento parou.

Segundo a perspectiva de Marcelo, “a CERJ era o filho problemático que a mãe não desiste”. O Grupo acreditava que a empresa possuía um enorme potencial. Na avaliação da ENDESA, a empresa possuía como pontos positivos flexibilidade interna, boas tarifas e demanda em crescimento e poderia se tornar satisfatoriamente lucrativa e ainda, referência no cenário da energia elétrica nacional.

A CERJ, porém, era uma empresa eminentemente voltada para si mesma. Apesar dos investimentos que eram realizados, o foco estava nos processos internos, com pouca voz do cliente influenciando suas operações. As pesquisas de satisfação realizadas eram duas: a pesquisa da ABRADÉE (Associação brasileira das empresas distribuidoras de energia elétrica) e a da ANEEL (Índice Aneel de satisfação do consumidor - IASC).

Para o Diretor Comercial, Gonzalo Mardones, o que existia era “uma perspectiva de produto e de processos, mas sem interferência do consumidor. O olhar era de dentro para dentro.”

As metas de qualidade de serviços eram direcionadas para processos que eram delineados por pessoas distantes das exigências dos clientes. A liderança dentro da empresa não era voltada para serviços, era focada em processos. Não existia, por consequência, sensibilidade por parte da empresa para serviços pouco atrativos e inexistia um processo sistemático de desenvolvimento de novos serviços. A comunicação da empresa era de má qualidade e pouco informava os consumidores sobre os serviços.

Gonzalo Mardones destaca: “quando chegamos, todas as pessoas, todas as políticas, todas as estratégias eram voltadas para questões operacionais, para processos. Tínhamos um olho muito forte nas tarefas e nas quantificações de tudo que poderia ser quantificado. Em relação a análises mais profundas sobre expectativas dos clientes, não havia nada nesse sentido”.

Marcelo adiciona: “O foco era na transação, não no relacionamento com os clientes”. A interface entre os gerentes da CERJ com os clientes era inexistente. Os empregados de linha de frente eram terceirizados e existiam casos de corrupção. Quando, por exemplo, um terceirizado visitava a casa de algum cliente e lá descobria furto de energia, poderia não multá-lo e cortar a energia, conforme regra da empresa. Mediante uma “taxa” paga pelo cliente inferior a multa que seria paga a CERJ para o terceirizado, o cliente permanecia com seu “gato” instalado.

Para Fabio Fonseca, Gestor de serviços contratados, a enorme quantidade de profissionais terceirizados (6000 ao todo, representando 80% do corpo de colaboradores da CERJ) em comparação com os próprios (1500) somada a ausência de política de contratação e de certificação dos terceirizados explicava em muito as ocorrências de corrupção e os baixos índices de satisfação dos clientes.

Fabio, brasileiro, funcionário da CERJ de carreira, teve como incumbência a gestão da terceirização no início de 2003. As metas principais eram minimizar os riscos trabalhistas e melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes. “Tínhamos que nos preocupar com quem representava a CERJ perante o cliente. A sua imagem seria a imagem da CERJ para o cliente”, destaca. Mais adiante, conclui: “Em um diagnóstico breve, percebemos que qualquer um era contratado, não existindo uma política clara de contratação ou de avaliação dessas contratações e parcerias. Era de se esperar que a corrupção, baixos níveis de serviços e furto de energia ocorram diante desse quadro”, enfatiza.

Na opinião de Cláudio Rivera, Diretor de Perdas da CERJ, durante o processo de transformação da CERJ, o furto de energia passou a ser visto pela empresa como o grande concorrente, já que não existe concorrência na área de concessão. A existência de “gatos” prejudica a prestação de serviço, aumentando os custos para os clientes que não furtam. Os problemas se multiplicam.

Cláudio, chileno, foi destacado pela ENDESA para ir trabalhar na CERJ, em 2003. Antes de vir para o Brasil, ele trabalhou na Colômbia, no Peru, na Argentina e no Chile. É especialista em controle de furto em empresas recém-privatizadas, mas na CERJ enfrentou algo nunca visto antes.

Em outros países, a marca e a empresa mudaram quando foram privatizadas. O processo foi drástico, mas surtiu efeito porque foi imediato. A mudança da CERJ, desde a privatização, não havia sido percebida. Para o cliente a empresa era a mesma. As lojas continuavam iguais, a comunicação pouco havia mudado, e a cultura organizacional continuou confusa. Era uma empresa com crise de identidade.

Segundo Cláudio, a questão do furto de energia foi um desafio. São Gonçalo, Duque de Caxias, Magé, Itaboraí e os morros de Niterói concentravam a maior parte das perdas. Os clientes que furtam são muito diferentes uns dos outros, segundo sua observação. Cada área de concessão possuía um tipo de cliente que furtava por questões que são próprias. Como exemplo, os clientes de Duque de Caxias e Magé, por serem em sua maioria de classe de renda mais baixa, furtam porque não têm como pagar. Já em São Gonçalo, são clientes com condição econômica melhor, mas furtam para ter ar condicionado e outros “luxos” em sua moradia.

A questão do furto era (e ainda é) também um efeito do valor cultural compartilhado pelos brasileiros chamados de “jeitinho”. O “jeitinho brasileiro” (Barbosa, 1998) é a maneira que os brasileiros encontram para burlar regras sem serem vistos como marginais a sociedade ou ilegais. O jeitinho, segundo a antropóloga Livia Barbosa, seria descrito como uma situação informal que envolve quase sempre a transgressão de alguma norma ou regra. Ainda nessa linha, o economista Roberto Campos destaca

que o jeitinho não é uma instituição legal nem ilegal, é simplesmente paralegal. Essa pode ser uma das razões de se falar em “gato” e não em “furto”.

Cláudio ainda destaca que do ponto de vista do cliente da CERJ, fornecer energia elétrica é obrigação do estado. A CERJ não merecia respeito, segundo o cliente. Logo, essa prática não é considerada socialmente errada. Somado a licenciosidade social da prática do “gato”, os funcionários terceirizados da CERJ eram passíveis de suborno. Mediante um pagamento de uma taxa, alguns terceirizados instalavam ou facilitavam o “gato”. A eliminação do furto de energia se mostrava um desafio sem precedentes, pois dentro e fora da empresa existia uma boa vontade com a prática.

Na Colômbia, Cláudio e sua equipe reuniam-se com os representantes do governo local para esclarecer os problemas advindos do furto, e assim a estratégia era eficaz. Em muitos municípios do Rio, os vereadores têm um discurso político contra a CERJ, o que dificulta mais ainda a solução do problema. As ações com as escolas foram um sucesso na Colômbia, pois, orientavam as crianças a utilizar bem a energia e assim influenciar seus pais. O programa “Vigilantes de Energia” as capacitava a achar problemas de energia e falta de serviços.

Havia claramente um dilema para a CERJ: estabelecer ações coercitivas (que geram conflitos com os clientes) com um objetivo de melhoria na satisfação dos clientes (que tem impacto no relacionamento de longo prazo). Historicamente estes dois objetivos são conflitantes. Sistemáticamente as decisões eram cortar o fornecimento aos clientes sem se interessar na satisfação destes. Gonzalo lembra: “Nosso dilema era cortar/inspecionar/retirar gatos versus melhorar a satisfação... Esse fato se soma aos problemas advindos da não mudança do nome da empresa após a privatização.”

Tais problemas de corrupção e burocratização da execução das tarefas podem ser explicados pela política de recursos humanos da empresa até então. No final de 2002, a CERJ realizou uma pesquisa de clima de trabalho, sendo os resultados desanimadores. O índice de satisfação geral dos funcionários era de apenas 36%. Tal fato acarretou a criação do cargo de Gestor do clima laboral, que é até hoje ocupado por Glória Maria, que possui 30 anos de empresa.

Segundo Glória, “a função do gestor de clima laboral é de identificar como satisfazer os funcionários. A CERJ começava a ver seu funcionário como seu cliente interno”. Para Glória, era imperativo que no início trabalhassem a auto-estima dos funcionários: “precisávamos trabalhar acima de tudo no emocional deles”, enfatiza. Com ações visando a auto-estima dos empregados e o bem-estar, como coral, área de lazer, o clima laboral em dezembro de 2003 já era de 52%. Glória destaca ainda que uma equipe multifuncional, compostas por pessoas de diversas áreas e formações, foi criada sob sua coordenação com o objetivo de prestar consultoria interna ao setor de RH da empresa. “A CERJ estava disposta a mudar de verdade”, conclui.

Na perspectiva da diretora de recursos humanos, Eunice Batista, a CERJ era uma empresa sem vida, sem senso de direção e com funcionários sem comprometimento: “O funcionário era focado nas suas tarefas, sem nenhuma percepção de sua contribuição para o processo de prestação dos serviços. Não havia preocupação com o impacto de seu trabalho no produto que a empresa entregava aos seus clientes”.

Eunice Batista, brasileira, assumiu a diretoria de recursos humanos em julho de 2003, com a tarefa de mudar o comportamento dos funcionários, marcado pelo descompromisso com a empresa e clientes, rejeição aos executivos estrangeiros e desconfiança quanto ao processo de mudança. “Precisávamos encontrar os valores que os funcionários se identificavam, quais eram as características positivas saudosas do passado da CERJ e quais eram as características a serem desenvolvidas para

se construir uma nova empresa composta de funcionários engajados”, lembra Eunice.

Todo processo organizacional passa acima de tudo pela mudança comportamental dos funcionários, daí o papel estratégico da função de Eunice nessa mudança. Como tornar a CERJ em uma empresa excelente de se trabalhar, com funcionários satisfeitos, comprometidos e qualificados? Marcelo sabia que o sucesso ou fracasso do trabalho de Eunice seria a pedra fundamental da construção da nova da CERJ.

Em relação à estrutura hierárquica, a CERJ apresentava antes da reestruturação os seguintes cargos e quantidades de pessoas conforme a tabela abaixo. A existência de vários cargos de chefia é explicada pelo fato de antes como estatal, a saída para dar promoção aos funcionários era a criação de cargos de chefia. Tal prática foi inchando a estrutura da CERJ. Além dos vários cargos de chefia, a CERJ possuía 7 níveis hierárquicos: Presidência, Diretores, Gerentes, Chefes de Departamento, Chefes de Área, Chefes de Setor e Encarregados.

Mais além, Eunice recorda que os funcionários estavam descrentes quanto ao processo de mudança devido a tantas outras tentativas anteriores que começaram com outros presidentes, mas não se concretizaram, terminando sempre com executivos estrangeiros voltando para seus países sem terem concluído a tarefa de mudar a empresa.

O panorama era difícil, a CERJ era uma empresa com um cli-

ma de trabalho muito baixo, sem visão de futuro e com funcionários descrentes quanto as mudanças. Somado a isso, os terceirizados eram contratados sem padrão estabelecido e a rotatividade era muito alta.

De acordo com pesquisa realizada pela área de recursos humanos, a CERJ se enxergava como uma empresa distribuidora de energia. “Tal perspectiva míope que não poderia mais persistir na empresa”, afirma Eunice. Sua preocupação seria dar uma visão sistêmica aos funcionários para que estes possam compreender todo o processo de prestação de serviço da CERJ e como cada funcionário agregava valor ao serviço final da CERJ. Para Eunice, era preciso que os funcionários e parceiros vissem a CERJ sob outra ótica, uma ótica voltada para o mercado, para as necessidades dos clientes.

O desafio de mudança da CERJ se mostrava cada vez mais multifacetado e complexo. Marcelo e equipe contavam com consultores para auxiliá-los nesse processo de mudança. Foi realizada uma extensa coleta de dados primários e secundários para elaborar um diagnóstico que possibilitasse traçar estratégias de mudança. Funcionários, gerentes, diretores, clientes adimplentes e inadimplentes, formadores de opinião, pesquisas de clima de trabalho já realizadas, pesquisas em livros e jornais sobre classes C e D e perspectivas para o Rio de Janeiro, para o Brasil.

Em relação às pesquisas internas, o público interno foi unânime em seu diagnóstico: a CERJ era uma empresa traumatizada por constantes mudanças, conforme Eunice havia destacado. Nunca houve uma estratégia de médio ou longo prazo

Presidência/Diretorias	Cargos
Presidência	1
Gerência de Comunicação	1
Diretoria Jurídica	4
Gerência de Planejamento Estratégico	3
Gerência de Auditoria	1
Diretoria de Regulação	10
Diretoria Administrativa Financeira	33
Diretoria Comercial	78
Diretoria Técnica	126
Diretoria de Recursos Humanos	24
Diretoria de Relações Institucionais	4
Diretoria de Perdas	80
Total	365

e a empresa era formada por “feudos” que pouco se comunicam e que nunca focou de fato em seus clientes. Porém, percebem que a CERJ vem tentando romper com seu passado e já começa a construir um futuro diferente.

Segundo os consultores, o clima era de “esperança desconfiada”: os funcionários querem acreditar que desta vez as mudanças prometidas serão implementadas e têm vontade que dê certo.

O funcionário da CERJ desejava:

- Maior interação dentro da empresa, maior senso do todo
- continuidade, planejamento a médio e longo prazo
- capacitação e treinamento de pessoal (inclusive terceirizados)
- foco no cliente
- postura de mercado não monopolista;

Alguns pontos foram mapeados como cruciais:

Comunicação interna: a CERJ possuía uma estrutura hierarquizada, onde não há interação entre as diferentes diretorias. Existia também um choque de culturas que não se conheciam, por exemplo – estatal X privada, internacional X nacional. Existia falta de entendimento dos objetivos da empresa, gerando desconfiança e incapacidade de se sentir parte do todo.

Treinamento: existia falta de foco nos clientes, um baixo investimento em treinamento e pouca atenção à formação e capacitação de pessoal, gerando empregados (e terceirizados) desmotivados e despreparados para acompanhar o novo rumo que a empresa quer assumir.

Consistência: os funcionários querem ter certeza que todos “vestem a mesma camisa”, querem conhecer todos os canais de transformação e saber quem são as pessoas que estão por trás da nova CERJ.

Persistência: para se assegurar que “desta vez é para valer”, precisam ter certeza que o caminho escolhido é o melhor para a empresa. E mais do que isso, que a empresa vai persistir em sua disposição e determinação de se transformar no sucesso que todos querem ver. Querem um senso de continuidade.

As pesquisas externas não revelaram um panorama mais animador. A empresa era vista como um mal necessário. O relacionamento com a CERJ era permeado pela distância e pela falta de conhecimento. O atendimento foi apontado como o ponto mais fraco. O cliente CERJ se sentia traído, desrespeitado, abandonado, mal atendido e desmerecido. A consultora Márcia Balarinny destaca: “este distanciamento acirrava comportamentos presentes na cultura brasileira (o jeitinho) e de certa forma predispõe à ausência de culpa para o furto e a inadimplência”.

Em uma análise dos pontos de contato entre a CERJ e seus clientes, os resultados foram igualmente ruins. A CERJ possui contato em três oportunidades com seus clientes: pelos terceirizados, pelo Call Center e nos postos de atendimento.

Os Terceirizados, o maior ponto de contato entre a CERJ e seus clientes, eram vistos como rudes e mal treinados, buscando interesses próprios e sempre passíveis de serem subornados. São desconectados da empresa e seus valores.

O Call center, segue na mesma linha da falta de treinamento e do despreparo no trato com clientes. Era notória sua ineficiência associada à distância da central e do cliente.

As Lojas de atendimento, nem sempre situadas em lugares convenientes, representavam a ineficiência e a lentidão da empresa. Funcionários mal treinados e despreparados, incapazes de resolver problemas ou mesmo fornecer explicações. As visitas às lojas eram consideradas frustrantes, demoradas e muitas vezes, inúteis.

Desafio

Marcelo e sua equipe de executivos e consultores estão juntos na sala de reunião situada no 4o. andar da moderna sede da CERJ situada em Niterói. Todos debatem e tentam chegar a um conjunto de ações estratégicas que levariam a CERJ a ser a melhor empresa do setor e honrar a confiança depositada pelo grupo ENDESA.

Os problemas descritos anteriormente demandam dos executivos uma capacidade de análise para compreender a essência de cada questão. Os executivos da CERJ devem compreender as causas de cada problema e propor não somente sanar os efeitos, mas também eliminar as causas.

Problemas de vários matizes estão presentes:

- Insatisfação de clientes
- Furtos de energia
- Corrupção com terceirizados
- Clima de trabalho insatisfatório
- Etc.

A experiência executiva aliada a fortes bases conceituais dos executivos torna a equipe liderada por Marcelo capaz de enfrentar esse desafio de reposicionar a CERJ.

Diante do quadro exposto, imagine que Marcelo contratou você e seu grupo como consultores para elaborar um planejamento que auxiliará os executivos da CERJ a reposicionar a empresa. A mudança do nome da empresa para AMPLA será a última ação tomada pelo grupo. Os executivos só mudariam o nome de CERJ para AMPLA se os indicadores qualitativos e financeiros fossem revertidos e alcançassem valores aceitáveis para o novo posicionamento da empresa. Tal mudança para AMPLA legitimou a existência de uma nova empresa, para a sociedade e para os funcionários.

Sendo assim...

Inicialmente,(1) destaque os pontos fortes e fracos da CERJ, assim como as oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa. Apresente a Matriz SWOT (Kotler, 2000). Faça (2) um breve diagnóstico sobre a situação da empresa, levando em consideração a matriz SWOT elaborada. A partir do diagnóstico, proponha (3) ações corretivas e estratégias referentes a Marketing, Recursos Humanos, Operações ou demais áreas funcionais que lhe aprouver.

Aconselhamos utilizar o modelo dos 5 hiatos do Berry, Parasuraman e Zeithaml (Ambrósio e Siqueira, 2002; Berry et al., 1985) como ferramenta teórica que auxiliará você e seu grupo na consultoria. Da mesma forma, relacione o conceito de cadeia serviços-lucro (Heskett et al., 1997; Zeithaml e Bitner, 2003) e aplique ao caso. (4) Apresente e defenda sua proposta aos executivos da CERJ, representados pelo professor e colegas de sala do curso.

Agora, você e sua equipe são consultores contratados e reunidos com a equipe de Marcelo na confortável sala de reuniões na CERJ.

O que fazer?

Apêndices

- Currículos dos executivos

Marcelo Liévenes

Marcelo é Chileno e formou-se no Chile em economia. Kursou especialização em finan-

ças. Sua carreira possui uma linha acadêmica além da executiva: atuou 8 anos como professor universitário. Tal experiência acadêmica foi fundamental para Marcelo desenvolver habilidades interpessoais como liderança, persuasão e carisma, características necessárias àqueles que pretendem guiar grupos para grandes mudanças.

Na carreira executiva, atuou 8 anos como diretor comercial da Chilectra, empresa com 2 milhões de clientes no Chile. Posteriormente, foi para a Enersur, empresa com 2.5 milhões de clientes. No grupo Endesa, foi gerente geral no Peru, onde a empresa possui 1 milhão de clientes e depois em Bogotá, na Colômbia, onde a empresa possui 2 milhões de clientes. Foi destacado para ser o Country Manager no Brasil e liderar o processo de mudança da CERJ e transformá-la em uma nova empresa, a AMPLA.

Claudio Rivera

Claudio Manuel Rivera Moya é Chileno, Engenheiro Elétrico, formado na Universidade de Santiago do Chile, com especialização em Potência.

Iniciou sua carreira na CHILECTRA no ano de 1984, onde atuou como Supervisor de Distribuição. Posteriormente atuou como Chefe nos Projetos de Controle de Perdas na EDESUR e na EDELNOR.

Foi Diretor do Projeto de Controle de Perdas na CODENSA e Gerente do Projeto de Normalização na CERJ. Hoje atua como Diretor de Controle de Perdas na AMPLA (antiga CERJ).

Todas as atividades desenvolvidas no exterior foram relacionadas fundamentalmente com a redução de Perdas de Energia e Morosidade em empresas Distribuidoras.

Gonzalo Mardones

Gonzalo Alejandro Antonio Mardones Pantoja, chileno, graduado pela Universidade Concepción - Engenheiro Civil Eletricista - 1987 e pós-graduado em Evolução de Projetos pela Pontificia Universidad Catolica de Chile - 1988.

Na carreira executiva, atuou como Subgerente Sucursal da CHILECTRA e da EDELNOR, Diretor Comercial da, até então CERJ, COELCE e, atualmente, da AMPLA Energia e Serviços S.A.

Eunice Rios

Eunice Rios Guimarães Batista, brasileira, graduada pelo Instituto Unificado Paulista - Psicologia (Industrial, clínica e educacional) - julho/81, com Especialização em Gestão de Recursos Humanos - Fundação Getúlio Vargas - 1995 e em Desenvolvimento de Gestores - Fundação Dom Cabral 1998.

Atual Diretora de Recurso Humanos da Ampla Energia e Serviços S.A., ex-Vice Presidente de Desenvolvimento Organizacional do Grupo Vicunha, tendo ocupado cargos Executivos na Embraer S.A., lochpe-Maxion S.A. e Grupo Pão de Açúcar.

- A ANEEL e o Programa de Universalização da Energia

A ANEEL

O mercado de energia elétrica experimenta um crescimento da ordem de 4,5% ao ano, devendo ultrapassar a casa dos 100 mil MW em 2008, segunda a Agência Nacional

de Energia Elétrica - ANEEL.

A ANEEL é uma autarquia em regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia - MME, e foi criada pela Lei 9.427 de 26 de Dezembro de 1996. Tem como atribuições: regular e fiscalizar a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica, atendendo reclamações de agentes e consumidores com equilíbrio entre as partes e em benefício da sociedade; mediar os conflitos de interesses entre os agentes do setor e entre estes e os consumidores; conceder, permitir e autorizar instalações e serviços de energia; garantir tarifas justas; zelar pela qualidade do serviço; exigir investimentos; estimular a competição entre os operadores e assegurar a universalização dos serviços.

A missão da ANEEL é proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.

O planejamento governamental de médio prazo prevê a necessidade de investimentos da ordem de R\$ 6 a 7 bilhões/ano para expansão da matriz energética brasileira, em atendimento à demanda do mercado consumidor.

O Programa de Universalização da Energia

A Lei nº 10.438, de 26 de abril de 2002, alterado pela Lei no 10.762, de 11 de novembro de 2003, em seu art. 14 atribuiu à ANEEL a tarefa de estabelecer metas de universalização, do acesso ao serviço público de energia elétrica, utilizando uma sistemática de áreas nas quais o atendimento de novas ligações, para unidades consumidoras com carga instalada de até 50 kW atendidas em tensão secundária, deverá ser realizado sem ônus de qualquer espécie para o consumidor solicitante.

A Resolução ANEEL no 223, de 29 de abril de 2003, que regulamentou a questão, fixando as datas-limite para o alcance da universalização além das condições gerais para a elaboração dos Planos de Universalização de Energia, determinando a conformação, pelas concessionárias, de Programas Anuais de Expansão do Atendimento, a serem enviados para análise e aprovação pela ANEEL.

A Aneel divulga os prazos para cumprimento das metas de universalização nas áreas de concessão das distribuidoras de energia elétrica e nos municípios do país. Os anos-limite foram instituídos com base nos dados do Censo 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Os dados do Instituto mostram que, em 2004, 2,5 milhões de domicílios brasileiros - cerca de 11 milhões de habitantes - não possuíam acesso à energia elétrica. Em termos populacionais, o programa beneficiou cerca de 1,7 milhão de habitantes em 2004. Até o final de 2008, aproximadamente 4 mil municípios estarão universalizados, e cerca de 7 milhões de habitantes que hoje não têm acesso à energia terão atendimento pleno.

Com a universalização, consumidores de todas as classes (residencial, comercial, industrial, rural etc) não mais arcarão com despesas de ligação à rede elétrica, que passarão a ser de responsabilidade exclusiva das distribuidoras.

Referências

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. Plano de Marketing Passo a Passo – Serviços. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

BARBOSA, Livia. O Jeitinho Brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

HESKETT, SASSER e SCHLESINGER. Service Profit Chain. New York: Free Press, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10a. edição, São Paulo, SP: Prentice Hall, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing. v. 49, 1985.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente, 2 edição, Porto Alegre: Bookman, 2003.