

Sistemas de Gestão e Integração Empresarial Estudo de Caso da E.A.E.

ANDREW PALMEIRA DE ALMEIDA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE, Manaus-AM, Brasil

ALEXANDRE NASCIMENTO ARAÚJO

Centro Universitário do Norte / UNINORTE, Manaus-AM, Brasil

SAYMON BRITO DA ROCHA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE, Manaus-AM, Brasil

CALEBE TÓTOLI MACHADO

Centro Universitário do Norte / UNINORTE, Manaus-AM, Brasil

MARCELLO PIRES FONSECA

Centro Universitário do Norte / UNINORTE, Manaus-AM, Brasil

Orientador¹

Resumo

O presente artigo objetiva um sistema de gestão para integração empresarial, com a descrição de práticas acadêmicas de uma iniciação à pesquisa e implementação de um sistema integrado de gestão. A metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste relatório foi baseada em pesquisas in loco, bibliográficas, tendo como instrumento análise documental, entrevistas e questionários. O procedimento foi em utilizar na prática as ferramentas ministradas de forma teórica em classe-laboratório (laboratório de gestão) ministrada e acompanhada por professor-orientador Marcello Pires Fonseca, durante um semestre (2020/1). Os acadêmicos participam do experimento prático de aprendizagem, com orientação da aplicação de cada ferramenta, a saber: missão, visão, valores organizacionais, Brainstorming, análise SWOT, conhecimento do macroambiente e microambiente, as cinco forças de Michael Porter, as três forças genéricas de Michael Porter, fatores críticos de sucesso, benchmarking e gráfico radar (10M²S). A empresa estudada apresentou diversos gargalos, cujas soluções também

¹ Nome verdadeiro e identificação foram preservados conforme conforme compromisso ético dos pesquisadores. Andrew Palmeira de Almeida, Alexandre Nascimento Araujo, Saymon Brito da Rocha e Calebe Tótolli Machado. Orientador Marcello Pires Fonseca

acompanhadas de outras sugestões de melhorias para uma sólida perspectiva de crescimento a curto e médio prazo.

Palavras Chave: Sistemas de Gestão, Integração, valores organização

INTRODUÇÃO

O presente relatório de prática profissional tem como intuito, dar continuidade ao processo de aplicação das ferramentas do conhecimento para identificação e compreensão de problemáticas relacionadas aos processos da empresa A.E.. Além disso, servirá para aprimorar as habilidades profissionais do pesquisador que colocará em prática todos os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso.

O departamento de administração de pessoas (DAP) da E.A.E, é integrado por outras três áreas departamentais denominados Gerências, são eles: gerência folha de pagamento, gerência de cadastro de pessoal e gerência de benefícios, bem-estar e desenvolvimento de pessoas. Todos eles utilizando sistemas distintos para a execução de suas operações. Por muito tempo os sistemas funcionaram em perfeita sintonia, porém, por falta de repasses de verbas para a efetuação de pagamento pelos serviços prestados pelos sistemas e constantes atualizações nos softwares, resultou em um problema. As informações de cada colaborador e seus respectivos dependentes não estavam sendo compartilhadas entre os sistemas como de praxe, ocasionando gargalos processuais.

Para identificar, desenvolver e analisar está problemática e assim, sugerir uma possível solução, o relatório de prática profissional foi elaborado na empresa pelos pesquisador e alunos Andrew Palmeira de Almeida, Alexandre Nascimento Araújo, Saymon Brito da Rocha e Calebe Tótolí Machado com a orientação do Professor Marcello Pires Fonseca durante o período de 6 meses conforme data apresentadas no decorrer do trabalho. Cada ferramenta foi aplicada conforme as orientações apresentadas em sala de aula pelo professor orientador.

Este documento está integrado por um relatório estruturado de forma básica permitindo assim, a compreensão do seu conteúdo de forma clara e objetiva. Iniciando com o diário de práticas onde abordará todas as atividades desenvolvidas na organização supracitada acima,

uma conclusão com as sugestões de soluções das problemáticas identificadas.

1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A A. E. é uma organização de distribuição de energia que recentemente passou por um período de privatização, onde passou de domínio público para gestão privada. A empresa que antes possuía a razão social E. D. de E. S.A., tem sua origem em 1895, quando foi fundada a M. E. L.C., incorporada pelo Governo do estado do Amazonas em 1898. Hoje, após privatização a empresa que antes era uma estatal, hoje pertence ao Grupo O. E.a, empresa está distribuída em mais de 90 localidades da região norte.

MODELAGEM ORGANIZACIONAL

Passando por um período de transição, a empresa ainda mantém a modelagem organizacional da antiga Elet., porém, as novas adaptações já estão em processo inicial e está modelagem em breve estará totalmente repaginada, adequando-se ao seu novo objetivo corporativo.

13/01/2017: Aprovação de uma nova modelagem da estrutura da alta administração Estatutária, considerando a atenção prioritária a ser dada à gestão comercial, financeira, regulatória, operação e planejamento da expansão, bem como à geração distribuída do interior, as Diretorias Estatutárias foram redistribuídas da seguinte maneira: Diretorias Locais - Presidência, Diretoria Comercial, Diretoria Financeira, Diretoria de Geração Distribuída e Diretoria de Operação Planejamento e Expansão.

Diretorias Corporativas - Diretoria de Gestão (A.Ea e B. V. E.) e Diretoria de Regulação e Projetos Especiais (seis Empresas de Distribuição da Elet).

A A.E. S.A está situada na avenida Sete de Setembro, nº 2414 bairro Cachoeirinha, CNPJ XXXXXXXX/0001-20, inscrição estadual: XXXXXXXX-X, inscrição municipal: XXXXX-XX, NIREXXXXXXXX-X.

2 DIÁRIO DE PRÁTICAS

Para desenvolvimento deste diário de práticas, o professor orientador Marcello Pires Fonseca abordou diversas ferramentas que se encaixam no contexto empresarial em que se encontra a organização em questão. No entanto, nem todas foram aplicadas tendo em vista que, algumas delas não se enquadravam na análise e resolução da problemática.

2.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS

Todas as organizações precisam ter uma forma de se identificar e se apresentar no mercado. Esta forma de apresentação é a definição de como a empresa se apresenta para os clientes internos e externos. Dessa forma é necessário que a empresa divulgue sua missão, visão e valores.

2.1.1 Missão

A missão corresponde a razão pelo qual uma determinada organização existe, representa um tipo de negócio ao qual a empresa irá desenvolver suas atividades, dentro de um propósito específico. Definir a missão da organização tornar-se uma tarefa crucial para identificação e apresentação da empresa no mercado em que atua. De acordo com Drucker (1973), uma organização não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que desenvolve; ela se determina pela sua missão. Uma definição clara de sua missão é razão de existir da organização e torna possíveis, realista e claros os objetivos da empresa.

Corroborando com a com a visão de Drucker (1973), Certo e Peter (1993, p. 76) afirmam que a missão exprime “a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”. Com essa perspectiva funcional sobre a importância da missão nas organizações, percebe-se ela atua não apenas com aspectos objetivos, tangíveis e reais, mas também com a dimensão simbólica, orientando na formação da cultura e identidade organizacional que a empresa.

2.1.2 Visão

A visão representa um conjunto de convicções e compreensões que uma organização tem como meta e longo prazo, estabelecendo consigo própria um compromisso de alcançar o propósito estipulado. Para (Kotler, 2005 p.48), “uma missão apresentada desenvolve cria e

propaga nos funcionários um senso comum de oportunidade, realização, direção e significância”. Uma missão bem nítida atua como uma mão invisível que conduz os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais ambiciosos da empresa. De uma maneira mais inteligível, a missão irá estabelecer uma conceituação do horizonte dentro qual a organização atuará no futuro.

O processo de desenvolvimento da Visão é tão importante quanto seu resultado; as visões se definem melhor na linguagem dos protagonistas da ação; Visão ajuda a focar o processo de planejamento estratégico e, portanto, precisa ser desenvolvida antes que o planejamento aconteça. (MACHADO, 2009, p. 31).

2.1.3 Valores Organizacionais

Na conceituação e compreensão de valores organizacionais, podemos caracterizá-los como um conjunto de princípios e crenças que servem de critério ou guia para as atitudes, comportamentos e até para decisões de todas e quaisquer pessoas, que na execução de suas responsabilidades e na busca dos objetivos coletivos da organização, estejam executando a missão, em direção a visão da empresa. Testificando esta afirmação, Machado (2009, p. 32), “Os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comportamento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade.”.

Em abordagem com relação a missão, visão e valores organizacionais que a empresa Amazonas Energia possui, o pesquisado teve uma pequena reunião com um representante da empresa e obteve os dados pertinentes para a pesquisa no próprio site da organização, que passa por algumas mutações. Abaixo destaca-se as informações obtidas pelo pesquisador.

Missão: Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável.

Visão: Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico.

Valores:

- Foco em resultados

- Empreendedorismo e inovação
- Valorização e comprometimento das pessoas
- Ética e transparência

2.2 BRAINSTORMING

Brainstorming ou Tempestade de Ideias em português, baseia-se no princípio da livre associação criado pelo pai da psicanálise Sigmund Freud. Este princípio consiste em orientar o paciente a externar tudo aquilo que se passa em sua mente durante uma sessão de terapia. Trazendo estas características conceituais para a ferramenta em questão, destaca-se que o *Brainstorming* consiste em um método para criação de ideias onde, são captados todos os tipos de pensamentos não excluindo nenhum. Para Viana et al (2012, p. 101) “Brainstorming é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em curto espaço de tempo”.

Esta ferramenta foi criada pelo norte-americano Alex Faickney Osborn em 1939, que tinha dificuldades com seus funcionários que eram muito ruins em elaborar campanhas de propagandas criativas para seus clientes. Dessa forma, Osborn começou a fazer algumas sessões em grupo para coletar dados e transformá-los em ideias. Originalmente, a proposta dessa ferramenta era a criação nada convencional de ideias, sem quaisquer tipos de filtros para os pensamentos expostos e infinitas são as aplicações dessa ferramenta.

Suas aplicações mais comuns são: busca de problemas por meio da análise de áreas problemáticas; procura de fatos que levem à definição de um problema; formação de ideias que ajudem na solução de problemas; busca de critérios para a avaliação de soluções de problemas; estabelecer a aceitação, através do desenvolvimento participativo de um plano de ação e sua implementação. (MANGANOTE, 2001, p. 21)

Para que haja êxito em uma sessão de *brainstorming*, é necessário que ela seja conduzida de maneira adequada e para isso, necessita-se que algumas regras sejam estabelecidas, como por exemplo, não haver elogios ou críticas relacionadas às propostas apresentadas durante as sessões. Assim, os participantes ficaram inclinados a expor suas ideias eliminado assim o um poderoso agente inibidor que é o medo de se sentir vulnerável aos demais participantes. Ainda segundo Manganote, (2001, p. 23), “As ideias devem ser

apresentadas espontaneamente pelos participantes, à medida que surgirem. Não devem existir qualquer sequência ou ordem preestabelecida.”.

A ferramenta fundamentada acima foi aplicada na organização pesquisada no dia 02 de março de 2019, no dia em questão foi realizada uma reunião com alguns representantes do departamento e dos processos relacionados a problemática. Uma sala de reunião da empresa foi agendada para a sessão de *brainstorming*, às 15:30 da tarde a reunião teve início e algumas anotações com ideias relacionadas à situação crítica foram anotadas pelo pesquisador.

Na sessão, foram apresentados critérios para a avaliação de possíveis soluções da situação crítica que está relacionado ao sistema de informação e integração atual do departamento. Conforme a reunião seguia, as ideias foram surgindo espontaneamente e um efeito cascata aconteceu, onde uma ideia puxava a outra tornando a sessão bem dinâmica e todas as sugestões foram devidamente protocoladas, de forma que todos pudessem ler ao final.

Ao término da reunião, uma sessão mais longa e com intuito de filtrar, avaliar, e julgar a pertinência das ideias propostas, foi realizada. Objetivo maior era descartar as menos viáveis e organizar as possíveis soluções para a situação crítica, transformando assim, as ideias em novas estratégias e táticas para a organização.

2.3 ANÁLISE SWOT

Conhecida popularmente como FOFA, a análise SWOT dentro do mundo da gestão empresarial é uma das ferramentas mais úteis e ao mesmo tempo mais simples de se utilizar. Com esta ferramenta, a empresa tem ao seu dispor dados necessários para compreender perfeitamente o ambiente ao qual está inserida, tendo, portanto, ao seu dispor as informações necessárias para um planejamento estratégico de seu futuro. A sigla SWOT é um acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* que quando traduzido para a língua portuguesa temos Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

A análise SWOT é uma ferramenta útil para se obter uma visão geral da situação de uma empresa e enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e fracos) e as circunstâncias externas

(refletidas em parte por suas oportunidades e ameaças). (THOMPSON 2000 apud JUNQUEIRA 2006, p. 33)

Pode-se citar como fonte de inspiração para esta ferramenta o general chinês Sun Tzu que em seus escritos que datam aproximadamente 2.500 a. C e subsequentemente transcrito para o livro “A Arte Da Guerra” que traria o seguinte conselho do general Tzu (2014, p. 81) “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Pontos fortes: Diz respeito a características da empresa que auxiliam no desenvolvimento e evolução de ações exitosas. Este ponto está relacionado a imagem profícua da organização e de seus produtos ou serviços ofertados. Dentre inúmeros itens utilizados para definir e classificar pontos fortes, pode-se elencar também a capacidade competitiva das empresas, boa localização geográfica, preços competitivos, comunicação, cultura, comportamento, gestão, processos e outros.

Pontos fracos: Este ponto está nitidamente relacionado com as desvantagens que a empresa apresenta em relação aos seus concorrentes, exemplo: ausência de força competitiva, propostas desvantajosas, falhas na gestão da administração de prazos e pressões, fortes dependências de capitais externos, falhas em sistemas que comprometam a produtividade da organização, e outros. Este ponto expressa as possíveis vulnerabilidades que a empresa possui e esses pontos quanto mais aparentes mais eles serão explorados pelos seus concorrentes para derrubar a sua empresa.

Oportunidades: Ligados a pontos positivos externos, as oportunidades possibilitam novas possibilidades para a empresa atuar em diversos campos, como por exemplo o marketing resultando em inúmeros benefícios para organização, proporcionando sucesso a ela em relação aos seus concorrentes. Entre os principais pontos de oportunidades pode-se citar o desenvolvimento da tecnologia, desenvolvimento de informações e conhecimentos, desenvolvimento do mercado, novo nichos a serem explorados e outros.

Ameaças: Caracterizadas principalmente por serem pontos que fogem ao controle da empresa, são relacionadas ao ambiente externo e geram impactos negativos na grande maioria dos ramos de atuação da organização, exemplos: impactos no ambiente econômico, mudanças de legislações, formação de alianças entre os seus concorrentes, queda na demanda de mercado, e outros.

Com base na fundamentação teórica da ferramenta supracitada acima, o pesquisador compareceu a sede da empresa A. E. para aplicação da mesma. No dia 28 de fevereiro de 2019, uma reunião com a colaboradora Mirthes Helena, responsável pelas informações prestadas ao investigador que aplicaria a ferramenta foi realizada às 14 horas. Com os dados fornecidos foi possível criar um quadro para análise de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, conforme demonstrador acima.

Para elucidação da análise Swot realizada, um ponto de cada parte do quadro será destacado neste trabalho, sendo o primeiro deles compondo o núcleo de oportunidades, a demanda crescente por energia elétrica que segundo o Plano Nacional de Energia 2030, cresce cerca de 4,3% ao ano principalmente nas regiões nordeste e norte, indicando crescimento de até 50% nas taxas médias anuais prevista para o país. O segundo ponto, compõe o núcleo de forças da organização, que trata a consciência para sustentabilidade que a empresa possui onde, além da questão de cuidado com o meio ambiente, melhora a imagem da organização perante os seus concorrentes e stakeholders, facilitando uma obtenção muito maior de investimentos.



O terceiro ponto a ser destacado é uma das principais ameaças identificadas. O aumento nas inadimplências por partes de órgãos e

serviços públicos, tem gerado um transtorno financeiro muito grande para a empresa prejudicando as margens monetárias do setor elétrico ao qual a empresa faz parte. O quarto e último ponto em destaque é o elevado índice de perdas, compondo as fraquezas. Segundo dados da colaboradora responsável, o índice de perdas atualmente soma 30% em ralação ao que é injetado no mercado.

2.4 MICROAMBIENTE E MACROAMBIENTE

Para definição de microambientes e macroambientes destaca-se que ambos fazem parte do ambiente de marketing, cada um com as suas características essenciais para identificar variáveis que podem influenciar o ambiente das organizações e da mesma forma as organizações influenciarem seu ambiente. Para entender mais sobre o ambiente que é em contexto onde uma determinada organização atua, será necessário identificar alguns pontos. Este ambiente é formado por inúmeras variáveis e forças diferenciadas que são incontroláveis pela organização, essas variáveis são as responsáveis por diversas mudanças:

As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente. (KOTLER, 2000, p. 158)

O microambiente é integrado por participantes imediatos envolvidos no mix de marketing, atuando diretamente na produção, distribuição e na promoção dos produtos. Constituído por empresas, fornecedores, distribuidores, revendedores e o público-alvo. De acordo com Kotler (2007, p.56) “O microambiente é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender clientes – a empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercado de clientes, concorrentes e públicos”. O microambiente é o ambiente de atuação direta desenvolvida pela empresa onde as atividades organizacionais são desenvolvidas diariamente, conforme observado na figura abaixo.

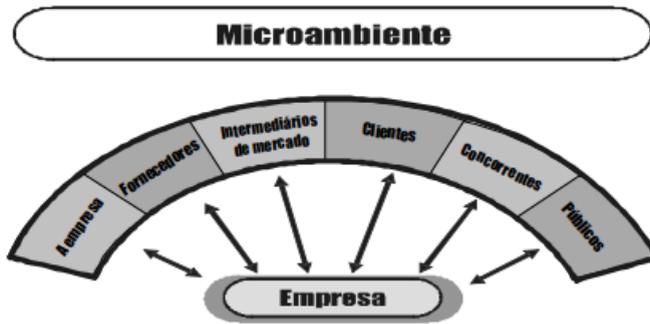


Figura 1: Microambiente

Fonte: Kotler (2000)

Conforme destacado pela citação acima, esses são os fatores que afetam a organização quando se trata de microambiente, ou seja, fatores próximos à empresa de acordo com o explanado. Relacionado a este ambiente apresenta-se o macroambiente que faz parte de uma análise maior de todos os fatores externos que afetam a organização.

Para Kotler (2007, p.56), “O macroambiente é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais”. Os expertos de marketing devem estar sempre atentos às mudanças nesses fatores que compõem o ambiente e sempre que possível, realizar ajustes estratégicos voltados para estes. Segundo Moraes (2000, p.25), “O geral ou macroambiente é constituído de um conjunto amplo, complexo e difuso de fatores que influenciam as organizações”. Segue abaixo a figura representando as variáveis que integram o macroambiente.

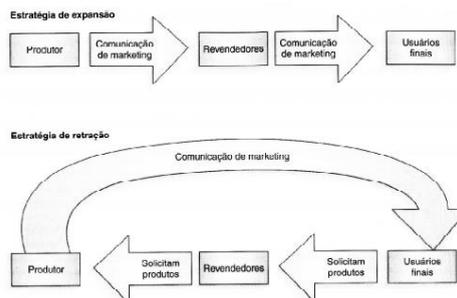


Figura 2: Macroambiente

Fonte: Kotler (2000)

No dia 20 de março de 2019, o professor orientador Marcello Pires responsável pelo orientando, realizou a aula de aprofundamento dos conceitos iniciais da ferramenta de Macroambiente e Microambiente. Neste dia dúvidas sobre a mesma foram esclarecidas e as diretrizes para aplicação na organização foram passadas com clareza. Na manhã do dia 25 de março, o aplicador compareceu até a sede da empresa para aplicação da ferramenta tendo em vista que a maioria dos dados necessários para isso, foi colhido para efetiva aplicação da análise Swol. Com os dados obtidos foi possível fazer a avaliação dos pontos pertinentes para análise dos ambientes e primeiro destacado é o de fornecedores que diz respeito ao microambiente, onde contatou-se que o poder de negociação e maior influência está a favor da Amazonas Energia, pois ela é a única empresa fornecedora de energia da região norte, constituindo assim um monopólio. Seus diversos fornecedores são os mais diversos possíveis dentro e fora do país, com isso a oportunidade de escolha é muito maior e com esse tipo poder, a empresa pode por exemplo influenciar na determinação do preço final de um produto de um determinado fornecedor.

O macroambiente conforme esclarecido na fundamentação acima, é definido como forças que geram condições e muitas vezes fatores de risco para as organizações que não possuem estratégias e capacidades de defesa ou ainda capacidade de se adaptar. Neste sentido, o fator que mais chamou a atenção do pesquisador foi o econômico pois, conforme elencado na análise Swol existe uma demanda crescente por energia elétrica no país, representando um dos mais importantes insumos para o desenvolvimento deste. Esta primordialidade motivou a proposição de inúmeros projetos de geração e distribuição de energia através de novas usinas e linhas de transmissão.

Todavia, para que esses esforços não sejam em vão, eles precisam ser reforçados com mudanças na parte de melhorias na eficiência dos sistemas de geração e distribuição de energia elétrica, redução de perdas sejam elas técnicas e não técnicas, atenuação no número de inadimplência e por último na descoberta de possíveis fraudes e roubos de energia. Estas atitudes podem alavancar os índices de qualidade da empresa.

2.5 CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER

Inicialmente esta ferramenta foi proposta por Michael Porter, um professor que em seu artigo Como As Forças Competitivas Moldam A Estratégia, publicado em 1979, abordava a competição e a correlação de rivalidade entre as empresas. Para entender melhor como esta ferramenta age é necessário analisar cinco contextos em que a corporação está incluída. Porter em seu modelo chamou de 5 forças e deliberou que há uma força central e outras quatro forças, que impactam a central de formas divergentes. Para Bethlem (2002, p. 229), as forças de Porter são:

... cinco forças competitivas que determinam a atratividade de um ramo de negócio, as características da competição dentro dele e suas causas. É descrito também o modo como essas forças se modificam com o passar do tempo e como podem ser influenciadas pelas estratégias de uma empresa.

As cinco forças argumentadas são:

1. **A entrada de novos competidores:** Esta força abordará especificamente a entrada de novos competidores determinando a probabilidades de eles conquistarem partes significativas do mercado, fornecendo benefícios para os clientes na forma de preços mais atrativos e ainda estabelecendo novas barreiras que limitem a entrada de novos concorrentes em um ramo particular de mercado.
2. **Ameaças de produtos substitutos:** Esta força determinará até ponto um produto de seu concorrente poderá satisfazer as necessidades de seus clientes, estabelecendo, assim um limite na quantidade que o cliente estará disposto a pagar pelo produto ou serviço original de um mercado.
3. **Poder de negociação dos compradores:** Esta força define quanto vão manter do valor gerado para eles pelas organizações do mercado, deixando-as com retornos mínimos.
4. **Poder de negociação de fornecedores:** A quarta força determinará quanto os fornecedores irão apoderar-se do valor gerado pelos próprios fornecedores para as organizações compradoras. Vale destacar que nesta força as empresas não

ficam com nada do valor gerado em um determinado ramo de negócios.

- 5. Rivalidade entre os competidores existentes:** Nesta força será necessário compreender quem são seus concorrentes de maneira direta pois, em algumas vezes a organização irá se deparar com outras organizações que vendem o mesmo produto e ainda assim, não será sua concorrente direta. A intensidade da rivalidade será crucial para identificar o importante papel desempenhado pelas empresas atuante no mercado que irão amplificar-se agressivamente sua capacidade ou ainda optar por manter sua rentabilidade.

Esta ferramenta é indicada para as mais diversas organizações seja qual for o seu tamanho. Servirá para analisar de diversas formas o ambiente competitivo em ela está alocada e determinará que estratégias serão as melhores para estar à frente de seus concorrentes. Também será conveniente para o empreendedor que será capaz de obter uma visão mais ampla de seus concorrentes e como vantagem poderá tirar proveitos das situações identificadas. Segue abaixo a figura representativa sobre as cinco forças de Porter, e conforme explanado, uma delas no centro e as outras quatro exercendo suas forças sobre ela.

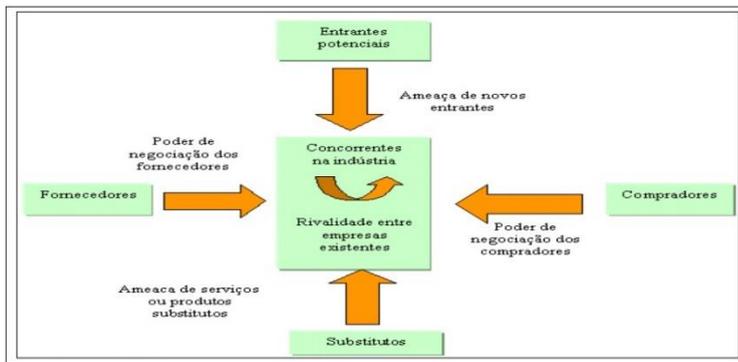


Figura 3: Cinco Forças de Michael Porter

Fonte: Porter (1986)

Para elucidação desta ferramenta uma aula específica foi ministrada no dia 27 de março e sua aplicação aconteceu posteriormente no dia seguinte após sua abordagem. Das cinco forças destacas por Michael

Porter nesta ferramenta, duas delas terão maior relevância neste relatório e, portanto, serão elencadas e descritas abaixo conforme informações da empresa em questão.

A ameaça de novos produtos que podem ser substitutos quase não existe. Isso se deve principalmente a baixa competitividade que acaba alavancado a proporções grandiosas o balanço geral energético da eletricidade mundial. A demanda de suprimentos de energia elétrica está cada vez maior, resultado gerado principalmente pela imagem que a energia ganhou nos dias atuais. Hoje a energia representa segurança, revérbero de limpeza, bem-estar, conforto e demais características que são destacadas hoje principalmente pelas mídias.

Novos aparelhos elétricos surgem a cada dia, cada vez mais moderno e consumindo uma quantidade de energia exorbitante, fazendo-se imaginar qual seria o substituo perfeito para ela. A resposta talvez esteja em ato simples como o de conservação da energia. Segundo a E., no ano de 2015 a empresa identificou que seria possível um potencial de conservação no país que poderia ser superior a uma usina do porte de Itaipu, significando uma economia maior que 40 bilhões de dólares na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

O segundo ponto em destaque é o poder de negociação dos compradores. Durante o período de privatização em que a empresa se encontrava na época de coleta e análise dos dados, os contratos iniciais e os a serem efetivados estavam suspensos, limitando assim a competição na geração e comercialização do serviço. Conforme esclarecido pelo orientador, a competição principalmente no ambiente de varejo, propicia aos clientes uma forma de escolher o fornecimento de produtos, e também gera pressões competitivas que no caso da empresa em questão são consideradas nas diversas decisões de compras de geração pelas distribuidoras e também pelas varejistas que são independentes.

Analisado todos os dados coletados o pesquisador constatou que as empresas de distribuição de energia que tenham um custo elevado na compra, poderão perder facilmente fatias do mercado para as vendas diretas que as geradoras fazem, isso sem contar com o fato de outros varejistas deste mercado que podem eletricidade com melhores condições. Os estudos mostram que quanto maior a fatia do mercado

maior é a liberdade de escolha e também maior é a rivalidade na indústria.

2.6 AS TRÊS FORÇAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Estar estrategicamente bem posicionada e ter vantagem competitiva é ter o poder de conduzir os negócios de uma forma diferente e muitas vezes mais inteligente que seus concorrentes, não dando a eles a chance de analisar e copiar as estratégias que sua empresa utiliza.

Mas será que estratégia competitiva é passageira? Segundo Michael Porter sim, em algum momento algum concorrente trará uma estratégia muito mais eficaz fazendo o que a sua rival faz. Para Porter (1989, p. 19), “O conceito de estratégias genéricas está baseado na premissa de que há uma série de maneiras como a vantagem competitiva pode ser alcançada, dependendo da estrutura industrial”. Uma organização pode se manter à frente de seus concorrentes seguindo uma estratégia bem elaborada e ainda maximizar seus lucros, no entanto, essa estratégia pode ser copiada facilmente com ferramentas como o Benchmarking entre outras. Kotler (2000, p. 102), afirma que:

As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá. Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégia de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de novos recursos.

Porter em sua obra “Competitive Strategy”, definiu três estratégias genéricas que podem ser aplicadas por empresas para conquistar uma excelente posição no mercado em que atua. Mas que estratégias são essas afinal?

- I. **Liderança de custo total:** Nesta estratégia inicial, a organização trabalha buscando minimizar os seus custos de produção e distribuição, com intuito de oferecer preços menores aos seus clientes e como resultado disso obter uma fatia maior do mercado ao qual está inserida.
- II. **Diferenciação:** Refere-se ao que cada empresa pode oferecer em termos de diferenciação de seus produtos e serviços aos seus clientes. Ela pode oferecer benefícios alinhados aos seus produtos e ainda ser líder em uma área específica de

diferenciação, como por exemplo a qualidade, tecnologia, etc. Usando o exemplo da qualidade, a empresa pode ser líder neste aspecto utilizando métodos como componentes excelentes para seus produtos, contratar técnicos especializados para solucionar quaisquer problemas que possam acontecer, e além disso, comunicar ao seus clientes sobre a qualidade soberana que seus produtos e/ou serviços possuem.

- III. **Enfoque:** Nesta estratégia a organização busca um ou mais segmentos de mercado para atender os desejos de um determinado grupo que acaba por ocupar uma pequena parte do mercado. Ou seja, esta estratégia busca atender apenas uma parte restrita do mercado, visando conhecê-los intimamente para satisfação de suas necessidades.

No dia 10 de abril, o pesquisador se dirigiu até empresa Amazonas Energia para aplicação da ferramenta supracitada acima. Para ele, foram disponibilizados dados que o mesmo pode transformá-los em informações.

Conforme constatado pelo pesquisador, a empresa que passava por um período de privatização e mudanças na gestão, onde passava de domínio público para a gestão da nova empresa que mudou o nome da marca de E. D. A. para A. E..

As estratégias genéricas que mais se aproximaram para aplicação foram a liderança de custo total e a diferenciação. Com o resultado da análise constatou-se que a lógica de uma nova reestruturação e privatização da empresa relacionada a um nível mundial, subentende que a competição entre os concorrentes trará maior eficiência nos processos internos e externos e também uma redução maior nos custos de produção de energia, ou seja, menores preços para os compradores.

Para que fique mais compreensível, como a eletricidade é uma commodity a competição acontece baseada no preço. Adicionalmente, entrado na estratégia de diferenciação a organização aborda melhores formas de garantir qualidade nos seus processos e passar isso para os seus clientes.

Esta estratégia de acordo com a visão do pesquisador e com base nos estudos para fundamentação da ferramenta, é bastante ampla. Como exemplo do abordo, podemos citar a compra de um gerador de

energia que por si só não poderia garantir a qualidade de uma maneira totalmente integral, tendo em vista que, a qualidade da energia elétrica que chega ao consumidor final depende também do transporte que é realizado pelas empresas de transmissão e distribuição.

2.7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Muitos são os fatores que pode influenciar o desempenho de uma organização. Porém, somente alguns destes são capazes de determinar o sucesso que organização irá obter com os seus negócios. Esses fatores são denominados fatores críticos de sucesso. Para Lobato, *et al.* (2011, p. 103), “A ferramenta FCS tem por objetivo priorizar as atividades chave do negócio que precisam ser muito bem-feitas para que a organização atinja seus objetivos.” Em outras palavras, para se chegar a um objetivo determinado, existem uma série providências à serem tomadas.

Apesar de ser comumente encontrada em assuntos relacionados a gestão de negócios, a ferramenta fatores críticos de sucesso pode ser utilizada por diversas áreas, como por exemplo, sistemas de informação.

Para identificação de tais fatores é necessário analisar o ambiente de negócios onde existem certas particularidades do setor onde a empresa está inserida e desenvolvendo suas atividades. De acordo com os estudos desenvolvidos por Rockart (1978) os fatores críticos de sucesso se originam de cinco fontes fundamentais:

- **Indústria:** Cada Indústria detém de uma série de fatores críticos de sucesso que são determinados por suas peculiaridades. Cada organização da indústria deve estar sempre atenda a esses fatores.
- **Posição da Indústria e Estratégia Competitiva:** Cada empresa do segmento industrial tem um posicionamento individual que é determinado por sua história e estratégia competitiva adotada ao logo de sua trajetória.
- **Fatores Ambientais:** Fatores ambientais são aqueles aos quais uma empresa possui um controle mínimo ou até mesmo nenhum. Como exemplos pode ser citado as

oscilações econômicas e as mudanças na política nacional.

- **Fatores Temporais:** Tais fatores podem se tornar críticos para uma organização de acordo com um determinado período de tempo, na grande maioria das vezes, está ligado a um acontecimento extraordinário.
- **Posição Gerencial:** Cada gerência funcional possui um complexo de fatores críticos de sucesso. Como exemplo pode ser citado a preocupação que os gerentes da produção possuem com qualidade de cada produto fabricado.

Para explanação da ferramenta acima, o pesquisador organizou uma visita até sede da empresa A. E., onde teve a sua total disposição materiais de cunho exploratório para efetivo desenvolvimento de suas atividades. Foi fornecido a ele um espaço para trabalhar composto por mesa, materiais de escritório, acesso à impressora, acesso à internet e ainda acesso à intranet da organização.

Conforme desenvolvido no dia 17 de abril, o pesquisador analisando todos os dados fornecidos identificou que o fator crítico de sucesso relacionado à organização é a administração do alto número de inadimplentes que a empresa possui, onde o número de suas perdas comparados ao número de produção e distribuição de energia elétrica chega a 30%. Esse alto número de inadimplência deve-se ao fato de uma má administração de contratos com órgãos públicos que devem quantias exorbitantes para empresa A. E. e também ao elevado número de desvios domésticos, onde inúmeras residências possuem ligações clandestinas.

A identificação deste fator crítico de sucesso está classificada na estrutura da indústria pois, está nitidamente relacionado a demanda. Em outras palavras, este fator em gestão financeira está alinhado a administração da cobrança ou ainda na administração da inadimplência que a organização possui.

2.8 BENCHMARKING

Para quem pensa que o *benchmarking* é uma ferramenta nova onde seu surgimento se deu na atualidade, está completamente enganado pois, a

mesma é mais antiga do que parece, reportando ao surgimento da civilização. O conceito de *benchmarking* de acordo com Bethlem (2002 p. 248) é o seguinte “significa colocar nossa empresa na mesma marca ou nível do competidor”. Em outras palavras você deve ter total conhecimento de rivais, seus processos, suas práticas e com base nisso estar sempre preparado para melhorar suas atividades.

Além da definição acima, existe uma que foi adotada por mais de 100 organização no mundo todo. O conceito de *benchmarking* desenvolvido pela *Internacional Benchmarking Clearinghouse* (apud WATSON, 1994 p. 04):

Benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida; um processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação a líderes de processos empresariais em qualquer lugar do mundo a fim de obter informações que podem ajudar a organização a agir para melhorar seu desempenho.

Para que fique claro e compreensível, está ferramenta não está ligada a uma forma de copiar o que o concorrente faz, mas sim em melhorar as práticas aperfeiçoando-as para atingir o sucesso. A essência desta ferramenta está em identificar parâmetros de excelência e no mercado, nos processos, serviços e outros. Para isso será necessário identificar os vários tipos de *benchmarking* existentes, conforme destaque abaixo.

Benchmarking interno é o primeiro deles e está relacionado a comparação entre as operações ou partes delas que integram a empresa. Exemplo disso pode-se citar uma empresa de produção de veículos com diversas fábricas em relação às outras. Não muito diferente do *benchmarking* interno está o externo, que por sua vez, realiza cotejo entre uma determinada operação e outras que formam partes de distintas organizações.

No *benchmarking* competitivo aborda-se uma confrontação direta entre rivais do mesmo mercado e/ou mercados similares. No *benchmarking* não-competitivo a comparação é realizada com organização que não estão no mesmo mercado, ou seja, não concorrem diretamente umas com as outras.

No *Benchmarking* de desempenho a comparação ocorre entre níveis de desempenho que são alcançados em distintas operações. E por último o *benchmarking* de práticas, que faz uma comparação entre as

práticas de operações, processos de produção da empresa, que são realizadas também por outras empresas.

2.9 GRÁFICO RADAR (10 M's)

Esta ferramenta é apresentada como um estudo que detalha pontos que são considerados críticos em uma organização. Através dela é possível identificar pontos considerados fortes, fracos e ainda pontos a melhorar, logo após, é formulado um gráfico radar de uma forma ampla para análise dos pontos mencionados. O objetivo principal é aplicar ferramentas da gestão da qualidade para melhoria dos processos. Para Costa (2007, p. 118) “o gráfico radar é uma forma clara e pictórica de apresentar o resultado da análise de cada uma das dez áreas mencionadas. Trata-se de um gráfico construído de forma circular, espalhando-se, de forma radial, as dez áreas mencionadas”.

Quando bem aplicada a ferramenta gráfico radar juntamente com a metodologia 10 M's, proporciona uma análise do ambiente interno da organização e oportuniza uma projeção para o futuro no ambiente a qual ela está inserida. Para esclarecimentos, a metodologia 10 M's é integrada por 10 áreas que segundo (COSTA, 2007), são cruciais para o desenvolvimento de uma empresa. Esta ferramenta é considerada uma extensão do conhecido diagrama de Ishikawa, popularmente conhecido com diagrama espinha de peixe. Abaixo segue a especificação de cada área que compõem os 10 M's:

- Management – Área de gestão da organização;
- Mão-de-obra – Corresponde aos colaboradores da organização;
- Máquinas – Corresponde a parte física da empresa;
- Marketing – Diz respeito a área de vendas, portfólios de produtos e outros;
- Materiais – Corresponde a área relacionada aos fornecedores, suprimentos, matéria prima e outros;
- Meio ambiente – Área de conservação ambiental;
- Meio físico – Instalações da organização;
- Mensagens – Área relacionada a comunicação da empresa, seja ela interna ou externa;
- Métodos – Organização e processos;
- Money – Área financeira da organização.

Cada “M” pode ser representado de uma forma clara e simples onde os resultados das análises realizadas serão colocados no gráfico radar com as descrições de cada singularidade descrita na tabela da metodologia 10 M’s, da qual irá relacionar as 10 áreas mencionadas, em uma representação circular. De acordo com o resultado obtido, será possível vislumbrar o funcionamento do ambiente interno da organização.

CONCLUSÕES

O desenvolvimento desta prática profissional in loco, propiciou uma análise detalhada de todas as operações do Departamento de Gestão de Pessoas e seus sub-departamentos, evidenciando todas as problemáticas relacionadas aos sistemas de gestão e integração empresarial. O departamento trabalha diretamente com as informações particulares de todos os seus colaboradores e seus respectivos dependentes. Esses dados são necessários para aloca-los, assentir benefícios como o Plano de Proteção e Recuperação da Saúde (PPRS) e os seus direitos como, férias, licença maternidade e outros. Além disso, a pesquisa de campo e aplicação das ferramentas forneceu dados mais consistentes sobre cada etapa dos processos, parte mais demorada e grau de conhecimento dos profissionais sobre cada sistema.

A problemática de maior grau de relevância diagnosticada com a aplicação das ferramentas da prática profissional, envolve todos os sub-departamentos que integram o Departamento de Administração de Pessoal (DAP), pois, os processos são interligados.

O Departamento de Administração de Pessoal opera com dois sistemas de administração de dados, ISA e ORACLE, conforme citado na pesquisa acima. Por muito tempo os sistemas de gestão funcionaram perfeitamente. Porém, com a falta de repasse de verbas do governo para Amazonas Energia transmitir aos administradores dos sistemas e constantes atualizações de softwares, o ISA e o ORACLE pararam de funcionar de maneira efetiva, causando transtornos aos operadores, constrangimentos aos beneficiários (titulares e dependentes), e gargalos nas operações. A empresa atualmente passa por um período de privatização e com isso, soluções que envolvam custos elevados e até mesmo aquelas que envolvem processos que dependem de autorizações que venham de fora do estado, no momento são inviáveis.

Como solução para a problemática, um novo sistema de gerenciamento de informações empresariais deve ser adquirido pela empresa. Existem inúmeros sistemas que podem substituir os dois utilizados pela A. E., como exemplo podemos citar os sistemas da empresa alemã criadora de softwares de gestão empresarial SAP SE que é uma abreviação para *Systeme Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*. A SAP é líder de mercado em software de aplicativos corporativos, ajudando empresas de todos os tamanhos e setores a funcionar melhor. Os softwares permitem que um sistema realize várias operações, sejam elas voltadas para área financeira, gestão de dados, frequência e outros. As soluções de ERP em nuvem, com altas tecnologias são as mais recomendáveis para a solução da situação problema abordada.

REFERÊNCIAS

1. BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
2. BEAL, M. A. **Manual de tecnologia da informação**. São Paulo: Vydia Tecnologia, 2002.
3. CERTO, S.; PETER, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.
5. COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
6. ELETROBRAS. **Acesso à Informação**. Disponível em: <http://www.elektrobrasamazonas.com/cms/index.php/acesso-a-informacao/>. Acesso em: 20 Fev. 2019.
7. EVANS, Vaughan. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**. Tradução Sabine Holler. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
8. GULLO, José. **Administração: para quem estuda, ensina e pratica**. 1 ed. São Paulo: Bom Dia, 2016.
9. JUNQUEIRA, Cristina H.Z. **Proposta do modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais –**

- um estudo de caso em serviços odontológicos – Dissertação – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.** São Paulo, 2006.
10. **KOTLER, Philip KELLER, Kevin Lane: Administração de Marketing.** 12ª Edição, São Paulo: PEARSON, 2005.
 11. _____; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
 12. **LOBATO, D; FILHO, J; TORRES, M; RODRIGUES, M. Estratégia de empresas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011
 13. **MORAES, Anna Maris. Iniciação ao estudo da Administração.** São Paulo: Makron Books, 2000
 14. **PORTER, Michael. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
 15. **PRODANOV, C; FREITAS, E. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.
 16. **ROCKART, J. F. A new approach to defining the chief executive's information needs.** Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. May 1978.
 17. **TZU, Sun. A Arte da Guerra/tradução de Sueli Barros Casal.** Porto Alegre: L&PM, 2000.
 18. **VIANNA et al. Design Thinking: Inovação em Negócios.** Rio de Janeiro: MJV press, 2012.
 19. **WATSON, Gregory H. Benchmarking estratégico.** São Paulo: Makron Books, 1994.