

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE -
FANESE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**CINTIA JANAINA PINTO DE OLIVEIRA
ECLEDSON DO NASCIMENTO MATOS
FERNANDO CHAVES FERRÃO
IRIS SILVA ESPINDOLA
PATRICIA SANTOS SILVA
JOSÉ RIBAMAR GOMES DOS SANTOS FILHO**

**Projeto Integrador
ENERGISA SERGIPE-DISTRIBUIDORA DE ENERGIA S/A**

**Aracaju – SE
2009.1**

**CINTIA JANAINA PINTO DE OLIVEIRA
ECLEDSON DO NASCIMENTO MATOS
FERNANDO CHAVES FERRÃO
IRIS SILVA ESPINDOLA
PATRICIA SANTOS SILVA
JOSÉ RIBAMAR GOMES DOS SANTOS FILHO**

**Projeto Integrador
ENERGISA SERGIPE-DISTRIBUIDORA DE ENERGIA S/A**

**Relatório apresentada à Coordenação do
Curso de Logística da FANESE, como
requisito para obtenção do título.**

Orientador: Luciana Franco

**Aracaju – SE
2009.1**

**CINTIA JANAINA PINTO DE OLIVEIRA
ECLEDSON DO NASCIMENTO MATOS
FERNANDO CHAVES FERRÃO
IRIS SILVA ESPINDOLA
PATRICIA SANTOS SILVA
JOSÉ RIBAMAR GOMES DOS SANTOS FILHO**

**Projeto Integrador
ENERGISA SERGIPE-DISTRIBUIDORA DE ENERGIA S/A**

Relatório de projeto apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para cumprimento do Projeto Integrador e elemento obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, no período de 2009.1.

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

4º Examinador

5º Examinador

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

As reflexões deste trabalho centram-se na análise da importância da distribuição de energia elétrica para melhor uso dos recursos naturais e para aprimorar o conhecimento dos cidadãos sergipanos sobre uma empresa sólida e que representa um papel de relevante valor para a sociedade. Energisa é a maior distribuidora de energia do estado de Sergipe e uma das maiores do Brasil, levando luz para todos e proporcionando oportunidades em vários aspectos: educacional, profissional, realizações de sonhos.

Palavras-chave: Distribuição de energia elétrica, Clientes alvos, Área de concessão.

ABSTRACT

The reflections of this work focuses on the analysis of the extent of distribution of electric energy for better use of natural resources and enhance people's knowledge of Sergipe on a solid company and is an important part of value to society. Energisa is the largest energy distributor in the state of Sergipe and one of the largest in Brazil, bringing light to all and providing opportunities in various areas: education, professional accomplishments of dreams.

Keywords: Power distribution, Guest targets, concession area

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1–Áreas atendidas pelo grupo.....	2
FIGURA 2 – Principais processos.....	3
FIGURA 3 – Estrutura societária.....	3
FIGURA 4 - % de colaboradores por escolaridade.....	5
FIGURA 5 – % de colaboradores por categoria.....	5
FIGURA 6 – Tipos de fornecedores.....	6
FIGURA 7 – Principais clientes.....	9
FIGURA 8 – Práticas de divulgações dos produtos e marcas aos clientes.....	11
FIGURA 9 – Segmentação de mercado por nível de tensão.....	12
FIGURA 10 – Segmentação de mercado por classe de consumo.....	12
FIGURA 11 – Consultoria logística.....	15
FIGURA 12 – Processo de PE, tático e operacional.....	17
FIGURA 13 – Ações de comunicação da estratégia com partes interessadas.....	18
FIGURA 14 – Ciclo completo de planejamento integrado – estratégico, tático e operacional.....	19
FIGURA 15 – Valores e princípios organizacionais.....	20
FIGURA 16 – Principais riscos e tratamentos.....	21
FIGURA 17 – Matriz de risco.....	23
FIGURA 18 – Relatório de custos da leitura e entrega.....	28
FIGURA 19 – Relatório de atendimento mensal.....	29
FIGURA 20 – Gráfico do relatório de atendimento mensal.....	29

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
LISTAS DE FIGURAS	
1 ENERGISA, LUZ, IMAGNAÇÃO, RELAIZAÇÃO.....	1
2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	2
2.1 Principais equipamentos.....	4
2.2 Força de trabalho.....	5
2.3 Principais produtos, denominação dos principais tipos de fornecedores, principais insumos, matérias primas e serviços por eles oferecidos.....	6
2.4 Principais mercados e clientes alvos	7
2.5 Conhecimento de mercado.....	11
2.6 Concorrência e ambiente competitivo.....	12
2.7 Organograma.....	14
	15
3 ATIVIDADES LOGÍSTICA	
3.1 Logística de distribuição de serviços (leitura de medidores e entrega de faturas).....	15
	17
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
4.1 Áreas da empresa que utilizam os planejamentos táticos e operacionais.....	17
4.2 Principais stskholders da organização.....	18
4.3 Metodologia usada no processo de planejamento estratégico da organização.....	18
4.4 Periodicidade da elaboração, revisão e acompanhamento do planejamento estratégico.....	19
4.5 Missão, visão, valores da organização.....	20
4.6 Formulação das estratégias	21
4.7 Principais indicadores (métricas) de desempenho usado para controle e monitoramento das ações.....	27
	28
5 ANALISE DE CUSTOS.....	29
6 APLICAÇÕES MATEMATICAS NA EMPRESA.....	30
7- CONSIDERAÇÕES FINAIS	30

REFERÊNCIAS	31
ANEXOS	32
ANEXO A – Modelos de gestão.....	33
ANEXO B – Introdução a logística	34
	35
ANEXO C – Planejamento estratégico.....	
ANEXO D – Análise de custo.....	36
	37
ANEXO E – Matemática básica.....	

1 ENERGISA – LUZ, IMAGINAÇÃO, REALIZAÇÃO

Sabemos que o mercado cada dia está mais competitivo de forma que as empresas têm sido levadas a buscar estratégias para enfrentar a concorrência e se adequar às mudanças tecnológicas e competitivas num curto espaço de tempo.

A maneira como cada empresa trabalha na sociedade ganha credibilidade e respeito por parte dos seus consumidores e fornecedores. Cada empresa procura desenvolver seus negócios e operações de um modo coerente e consistente por meio de padrões distintos e personalizados de estratégia.

Diante do exposto este trabalho tem por objetivo mostrar um pouco a forma como uma empresa trabalha em pro da sociedade e como ela esta dividida para melhor atender os seus clientes.

Para atender o objetivo do nosso projeto utilizou-se a empresa Energisa como empresa laboratório buscando melhor relacionar a qualidade de distribuição de tarefas e as atividades fins da empresa.

O Grupo Energisa tem na distribuição de energia elétrica a principal base de seu negócio. Ela foi fundada em 1905, atua em distribuição e geração, e atualmente possui cinco distribuidoras no Brasil, das quais três na região Nordeste, uma na Zona da Mata de Minas Gerais, e uma em Nova Friburgo no estado do Rio de Janeiro. É uma empresa cidadã preocupada com o desenvolvimento social e o bem estar da comunidade. Investe na arte e na cultura popular patrocinando assim alguns programas, que tem por objetivo conscientizar a população quanto o melhor uso da energia elétrica (programa Energia Total), a preservação dos recursos naturais (programa de Educação Ambiental/PROCEL), e a distribuição de energia elétrica para todas as pessoas (Programa Luz Para Todos/PLPT).

No decorrer do projeto perceberemos melhor como é o seu processo de distribuição, sua estrutura física, seu compromisso com a sociedade, seus valores, sua missão, entre outros dados que nos proporcionara maior conhecimento sobre a empresa que esta há anos fazendo parte da família sergipana sendo a maior distribuidora de energia elétrica do estado de Sergipe e uma das maiores do Brasil, mas que poucos tiveram a oportunidade de conhecer tão bem como conhecerá agora.

A todos uma boa leitura, e que a luz da razão possa dar asas a sua imaginação fazendo-lhe sentir mais feliz e realizado.

2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Energisa Sergipe – Distribuidora de Energia S/A. A Energisa surgiu pela lei estadual nº 943, de 03/06/59, denominada ENERGIPE – Empresa Distribuidora de Energia em Sergipe S/A, organizada como sociedade de economia mista. Em dezembro de 1997, em importante marco histórico da energia elétrica em Sergipe, o Sistema Cataguazes-Leopoldina – SCL de Minas Gerais, em parceria com empresas americanas, adquiriu o controle acionário da Energisa, implantando novos processos administrativos e operacionais, estabelecendo uma política voltada a proporcionar resultados positivos a todas as partes interessadas, alocando com eficácia os recursos disponíveis. O SCL expandiu suas fronteiras e hoje atua em quatro estados brasileiros, levando desenvolvimento e conforto a mais de 2,1 milhões de clientes, conforme Figura 1, consolidando a atuação do Grupo Energisa no setor elétrico. Em janeiro de 2000, a Alliant Energy, empresa resultante da fusão de três empresas americanas, ingressou na participação acionária da Energisa. Em janeiro de 2006, vendeu sua participação acionária para a SOBRAPAR – Sociedade Brasileira de Organização e Participações Ltda, onde a quase totalidade do capital da Energisa passou a ser nacional. Com o objetivo de ganhar sinergia entre as empresas do grupo e força no relacionamento com órgãos reguladores e empresas similares no setor, desde março de 2008, todas as empresas do grupo adotaram o nome Energisa.

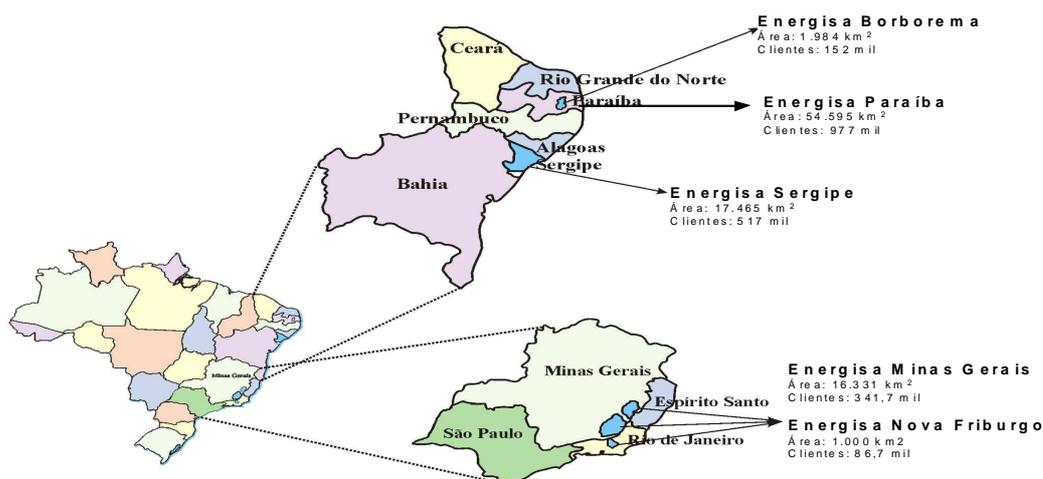


Figura 1 – Áreas atendidas pelo Grupo Energisa

Fonte: Documentos da Empresa

A Energisa é uma sociedade de capital aberto, eminentemente privado, com sede e foro na cidade de Aracaju, no Estado de Sergipe. Por ter nascido companhia aberta, entende e pratica o respeito e a transparência no relacionamento com seus acionistas.

A Energisa é uma empresa privada com fins lucrativos, com Receita Operacional Bruta, em 2008, de R\$ 626,4 milhões contando com um mercado de 46,3 mil clientes, população atendida de aproximadamente 1,72 milhões de pessoas e venda total de energia na ordem de 2.375 GWh.

Principais Processos da Energisa Sergipe	
Processos de Negócio	Descrição
Operação do Sistema de Transmissão	Gestão técnica da transmissão da energia adquirida a partir das medições de fronteira (pontos de conexão entre as redes da supridora e da distribuidora) até as subestações da ESE e entre elas.
Operação da Distribuição	Gestão técnica da distribuição da energia a partir das subestações da ESE até os pontos de medição dos clientes.
Faturamento e Arrecadação	Gestão do faturamento e arrecadação da empresa, abrangendo as atividades de leitura do consumo, faturamento, impressão de contas, entrega de contas e arrecadação.
Processos de Apoio	Descrição
Calibração e Aferição de Medidores	Gestão dos equipamentos de medição para garantir a precisão das medições de energia
Manutenção e Ampliação da Rede	Gerenciamento das obras de manutenção e construção e de ativos da rede de distribuição
Suprimentos	Gestão de suprimento de materiais e equipamentos e da frota de veículos da empresa
Tecnologia da Informação	Gestão da infra-estrutura lógica e física de tecnologia da informação
Compra de Energia	Gestão da compra de energia para atendimento ao mercado cativo da empresa, abrangendo as atividades de participação nos leilões de energia, administração dos contratos de compra e das contabilizações de energia na CCEE

Figura 2 – Principais Processos da Energisa Sergipe

Fonte: Documentos da Empresa

Acionistas	Ações Ordinárias		Ações Preferenciais		Total	
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Grupo Energisa	122.008	99,89	73.373	100,00	195.381	99,93
Outros acionistas	139	0,11	0	0,00	139	0,07
Total	122.147	100,00	73.373	100,00	195.520	100,00

Figura 3 – Estrutura Societária da Energisa Sergipe

Fonte: Documentos da Empresa

2.1 Principais equipamentos

A Organização dispõe de um sistema elétrico composto de 23 SE's (subestações) de 69/13, 8 kV, 979 km de linhas de transmissão de 69 kV, 7,1 Km de 230 kV e 20.610 km de linhas e redes de distribuição. Tem 273.547 postes implantados e possui 389 veículos automotores.

As principais tecnologias utilizadas pela empresa são os Serviços de Linha Viva; Inspeção com termovisão; Redes Subestações automatizadas; Gerenciador automatizado de redes, que funciona como importante ferramenta no controle dos índices de DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora), DIC (Duração de Interrupção Individual por Unidade Consumidora) e DMIC (Duração Máxima de Interrupção Contínua por Unidade Consumidora); Sistema GPS (*Global Positioning System*), garantia de precisão das coordenadas dos clientes e ativos; Comunicação via telefone fixo, celular, rádio VHF e o SIGOD (Sistema de Gerenciamento Otimizado da Distribuição), Despacho de equipes automatizado; Medidores eletrônicos para Clientes do grupo A; Tele-medição de consumo; Call Center com certificação ISO 9001; Laboratório de aferição e calibração de medidores; Sistema de teste em transformadores de corrente; Redes de BT (baixa tensão) isoladas com cabos multiplexados; Redes de MT (média tensão) protegidas; Utilização de robô para limpeza de redes energizadas com jato d'água; SIFAR - Sistema de Faturamento, leitura e entrega de contas ; SIATE (Sistema de Atendimento); SIATT (Sistema de Atendimento Telefônico); SGD (Sistema de Geoprocessamento de Distribuição); SIAGO (Sistema de Acompanhamento de Gerenciamento de Obras de Distribuição); SIGPO (Sistema de Gestão de Processos de Obras); SICMS (Sistema de Controle da Manutenção da Transmissão); SICOT (Sistema de Controle de Obras da Transmissão); SIGOT (Sistema de Gerenciamento da Operação da Transmissão); SICAI (Sistema de Controle de Ativos Imobilizados); Controlador de velocidade digital em todos os veículos; Sistema de avaliação de desempenho e gestão de competências dos colaboradores informatizada; Sistema de vídeo-conferência para interação entre as unidades de negócio do Grupo Energisa.

2.2 Força de trabalho

A denominação para Força de trabalho é Colaboradores que engloba todos os empregados da Energisa Sergipe.

A Energisa possui 917 colaboradores próprios, 02 estagiários de nível médio, 08 de nível superior e 10 jovens aprendizes. A Diretoria é composta por dois diretores, o Diretor Presidente e o Diretor Técnico-comercial. De direito privado, a Energisa adota o regime Jurídico Celetista. O grau de escolaridade dos colaboradores da Energisa está na Figura 4 e os percentuais de colaboradores, por categoria estão na figura 5.

Escolaridade	% dos
Analfabetos	0,0
Ensino Fundamental	6,95
Ensino Médio	78,18
Ensino Superior	11,29
Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado	3,58 0,00

Figura 4 - % de colaboradores por escolaridade

Fonte: Documentos da Empresa

Categoria do quadro próprio	% dos Colaboradores
Diretoria	0,65
Gerencial	1,60
Assessores	0,3
Nível Superior	3,80
Técnico	11,40
Administrativo	20,10
Operacional	62,60

Figura 5 - % de colaboradores por categoria

Fonte: Documentos da empresa

As principais necessidades e expectativas dos colaboradores da ESE Energisa Sergipe são: Comportamento justo e transparente das Chefias com os Colaboradores, Salários compatíveis com as responsabilidades e qualificações, Reconhecimento por boas práticas, Envolvimento nas tomadas de decisões, Bom relacionamento com as equipes de trabalho,

Sinergia entre os Departamentos, e Apoio Gerencial para realização das tarefas. A força de trabalho da ESE Energisa Sergipe não possui membros que não sejam empregados.

2.3 Principais produtos, denominação dos principais tipos de fornecedores, principais insumos, matérias primas e serviços por eles fornecidos

Tipo de fornecedor	Principais produtos, matérias-primas e serviços fornecidos	Valor aproximado de aquisições R\$ mil
De energia elétrica	Energia elétrica	156,5 (Leilões); 17,3 (Bilateral); 4,8 (Proinfra)
Materiais	Equipamentos elétricos em geral, material para linhas e redes, material para medição, material para manutenção de veículos, material de segurança, equipamentos de informática	R\$ 5,6 milhões
Serviços	Construção e manutenção de redes, gerenciamento do sistema interligado, serviços de informática e segurança patrimonial	R\$ 23 milhões

Figura 6 – Tipos de Fornecedores da Energisa

Fonte: Documentos da empresa

A Energisa trabalha com três tipos de fornecedores, descritos na figura 6. Os principais fornecedores de materiais e equipamentos elétricos são:

- Equipamentos elétricos em geral - Disjuntores, chaves, capacitores, transformadores: WEG, TOSHIBA, SOLTRAN, DELMAR, CEMEC; para redes e linhas – Peças de concreto, cabos, condutores, isoladores, conectores e ferragens: ENCIL, CONPREM, NEXANS, INTELLI, ELETROVIDRO;

- Material para Medição – Medidores e Selos: SIEMENS, NANSEN, ACTARIS;

- Material de Iluminação – Reatores, relés, lâmpadas e luminárias: PHILIPS; OSRAM, ILUMATIC;

- Material de Segurança: FESP;

- Veículos – Carros e motocicletas: FIAT, VW e HONDA;

- Computadores e acessórios: HP, LENOVO e DELL.

Os principais fornecedores de mão-de-obra para realização de serviços são:

- Empreiteiras: Alves Barreto, F&C, LUZ, Engetel, Electra, Enertec; Energia Brasil, Energia Empreendimentos, Senge, G. Construções Ltda, FINK, ECEL.

Fornecedores de Energia Elétrica: Antes do Decreto Lei 10.848 de 2004, o único fornecedor de energia da Energisa era a Chesf, com quem eram mantidos os relacionamentos técnicos e operacionais necessários. A partir de 2004 com o novo modelo do Setor Elétrico Nacional, a Energisa passou a adquirir energia de vários fornecedores em todo território nacional. As aquisições obedecem ao Ministério das Minas e Energia – MME do Governo Federal, (Ambiente de Contratação Regulado - ACR), através de leilões de compra de energia ao menor custo disponível. Os contratos resultantes dos leilões têm prazos, preços e quantidades de energia a serem fornecidas de diversas fontes de energia (hidráulica, térmica, eólica). Para possibilitar essa aquisição, a Energisa mantém uma rotina de projeção de suas necessidades de compra de energia para o seu mercado cativo. Esse trabalho é efetuado pelo Departamento de Mercado e Comercialização de Energia – DEMC e pela Diretoria (Corporativa) de Mercado e Energia – DMEC.

Fornecedores de Materiais e Equipamentos: A Energisa atua junto aos seus fornecedores através do Departamento (Corporativo) de Suprimentos - DESU, com o objetivo de obter qualidade de seus materiais e equipamentos a menores custos. Essa atuação é baseada nos padrões de trabalho estabelecidos pela Norma de Distribuição Unificada - NDU-011 – Homologação de Fornecedores.

Fornecedores de Serviços: A contratação de serviços feita pela Energisa é realizada em conformidade com a norma NDU-014 – Cadastramento de Empreiteiras e Contratação de Serviços, destacando as limitações referentes à disponibilidade de mão de obra qualificada no mercado local e empresas especializadas para atender às demandas de serviços de acordo com as exigências do processo. Como particularidade, as empreiteiras credenciadas atendem aos requisitos técnicos e comerciais exigidos. Já o Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS, prestador de serviço de transmissão do Sistema Interligado Nacional – SIN, é caracterizado como um prestador de serviço compulsório, tendo em vista que todas as empresas do Setor Elétrico Nacional sejam elas geradoras, transmissoras e distribuidoras estão ligadas à mesma por força regulatória.

2.4 Principais mercados e clientes alvos

Principais mercados

A Energisa atua em território delimitado (79% do território do Estado de Sergipe), correspondendo a 81,73% do mercado de energia requerida no Estado.

Os principais segmentos de mercado da Energisa são:

- Grupo A: Clientes de alta e média tensão (230 kV, 69kV e 13,8kV), atendendo as classes: Rural, Industrial, Comercial, Residencial, Serviço Público e Poder Público.

- Grupo B: Clientes de baixa tensão, compreendendo as classes: Rural, Industrial, Comercial, Residencial, Serviço Público, Poder Público, Iluminação Pública e Serviço Próprio.

Principais clientes

Os dez principais clientes da Energisa estão listados na figura 7.

O novo modelo do Setor Elétrico Nacional define a Sulgipe - Companhia Sul Sergipana de eletricidade como concessionária de serviço público de distribuição de energia elétrica com mercado inferior à 500GWH/ano, o que lhe permite adquirir a energia necessária para seu mercado consumidor cativo, de diversas formas, conforme Decreto 5.163 de 2004. Atualmente a mesma optou por adquirir sua energia à Energisa e à Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - CHESF, com isto, sendo cliente da Energisa pelo prazo dos contratos atuais de energia e uso do sistema de distribuição, podendo no futuro e por decisão própria, adquirir energia de outra forma. As necessidades e expectativas da Sulgipe são diferenciadas dos demais consumidores cativos da Energisa, pois estão voltadas para as questões de custo, qualidade e continuidade dos serviços.

Cliente	Cidade	Atividade	Tensão (kV)	Consumo Mensal (MWh)	Participação Consumo na Classe	Participação Faturamento na
DESO-São Francisco	Telha	Serviço Público	69	4.389	31,77	23,31
KENSKI	Pacatub	Produtos	69	2.635	8,63	7,17
Nortista	Aracaju	Têxtil	13,8	1.605	5,66	5,68
Sergipe Industrial	Aracaju	Têxtil	13,8	1.517	2,01	6,68
Cia Ind. Celulose e Papel – CICP	Itaporanga	Fabricação de Papel	13,8	858	2,84	3,15
Maratá Copos	Lagarto	Fabricação Plástica	13,8	847	2,91	3,52
Ascondir	Neópolis	Atividades de Serviços de Agricultura	69	803	6,32	2,86
Petrobrás Riachuelo	Riachuelo	Exploração de Minerais	13,8	797	2,64	3,12
Santista	N. S. Socorro	Têxtil	13,8	742	2,69	3,53
Ribeiro Chaves	Aracaju	Têxtil	13,8	624	2,09	3,07

Figura 7 - Principais clientes da Energisa.

Fonte: arquivos da empresa

Os clientes alvo da área de concessão da Energisa, conforme descritos no perfil fazem parte do mercado instituído pelo novo modelo do setor elétrico nacional, onde existem dois ambientes de contratação. O ambiente livre, onde o consumidor pode comprar sua energia de outro fornecedor concorrente da distribuidora, e o ambiente regulado, onde o consumidor é cativo à distribuidora de sua área de concessão e compra sua energia às tarifas reguladas. Há ainda a possibilidade dos próprios consumidores gerarem a energia que precisam. As supridas Sulgipe e Coelba participam do mesmo mercado, cada uma delas obedecendo às regras e condições específicas, por também serem distribuidoras de energia.

Para a definição dos clientes-alvo, o Departamento de Serviços Comerciais - DESC utiliza os critérios abaixo relacionados, para os Grupos A e B, desde 2000. Utilizam-se dessa segmentação o Departamento de Faturamento e Arrecadação – DEFA e o Departamento de Mercado e Comercialização de Energia - DEMC:

- Clientes livres e potencialmente livres, de acordo com a Legislação vigente

(conforme o perfil considera os clientes potenciais e da concorrência);

- Clientes com elevado nível de consumo de energia elétrica;
- Clientes industriais e comerciais com demanda contratada acima de 500 kW, cujo consumo de energia elétrica justificam o atendimento por profissionais especializados;
- Clientes que possuem mais de uma unidade consumidora na área de concessão da Energisa, que agrupados, demandam atendimento por profissionais especializados, em função do elevado volume de consumo de energia elétrica;
- Clientes corporativos que possuem unidades consumidoras em outras localidades abrangidas pela área de concessão do Grupo ENERGISA;
- Clientes que afetam a receita da Empresa.
- O acompanhamento desta prática ocorre nas reuniões conforme figura 8,
- Reuniões Mensais de Avaliação dos Resultados;
- Reuniões Mensais de Operações;
- Reuniões Anuais do Comitê de Planejamento Estratégico.

Essas reuniões possibilitam a antecipação de eventuais medidas, no sentido de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis, aumentando a confiabilidade na prática de definição de clientes-alvo pela Energisa, complementando e apoiando as práticas de relacionamento com os clientes e dos processos principais do negócio e de apoio. Outra forma de controle desta prática ocorre através das fiscalizações efetuadas pela ANEEL, cujo objetivo é verificar o cumprimento da Resolução 456/2000. O resultado destas fiscalizações é a análise dos relatórios emitidos pela ANEEL, com a conseqüente elaboração de planos de ação para correção de falhas e implementação de melhorias no processo, onde pertinente. Estes planos são desdobrados pela Diretoria para as áreas responsáveis pela sua execução. Podemos destacar as seguintes melhorias: introdução da segmentação de grandes clientes e seus respectivos clientes-alvo, da qual decorreu a criação da função dos Gerentes de Negócios, em 2004, visando o atendimento personalizado a grandes clientes (Grupo A), em função do seu nível de consumo.

Os clientes-alvo da Energisa são os 10 principais listados na figura 7, e aqueles classificados em cada um dos segmentos listados nas figuras 9 e 10.

Práticas de Divulgação dos Produtos e Marcas aos clientes e Mercado			
Práticas	Clientes		
	Grupo A	Grupo B	Frequência
Imprensa			
A ESE usa o rádio como veículo de comunicação de massa. São elaboradas e encaminhadas às emissoras mensagens sobre: divulgação do telefone do Call Center, informações comerciais de interesse mútuo, informações institucionais, aviso de interrupções programadas. Divulgação de matéria de interesses da empresa, comunidade e clientes em jornais, rádios, revistas e televisão	X	X	Diária
Mala Direta			
Periodicamente são realizadas campanhas com a utilização de impressos via mala direta para a prestação de esclarecimentos sobre produtos e serviços.	X	X	Sob demanda
Internet			
O site facilita e incentiva a interatividade com os clientes, parceiros e o público em geral.	X	X	Diária
Fatura de Energia Elétrica			
Apresentar ao cliente dados relativos ao seu consumo e outras orientações gerais relacionados, tais como: prevenção de acidentes, uso racional de energia, telefone do Call Center e mensagens diversas.	X	X	Mensal
Frota de Veículos			
A frota de veículos segue um padrão de cor e de identificação.	X	X	Diária
Luz Total			
Jornal que mostra aos clientes as principais atividades da ESE, assim como diversas outras informações e apresenta resultados alcançados pela empresa no ano anterior.	X	X	Trimestral

Figura 8 Práticas de Divulgação dos Produtos e Marcas aos clientes e Mercado

Fonte: arquivos da empresa

2.5 Conhecimento de mercado

Sob coordenação da área de Mercado e com a participação das demais áreas da empresa, a Energisa analisa o seu mercado, desde 1998, por meio de previsão do mercado de energia elétrica em sua área de concessão. A Energisa analisa o consumo de energia elétrica, observando os valores históricos realizados (passado) e as tendências, projetos e programas de governo que modifiquem o perfil de consumo na sua área de concessão (futuro).

De forma prática, a Energisa mantém suas séries históricas onde podem ser observadas as taxas de crescimento, as sazonalidades e as alterações de consumo (racionamentos). Através de pesquisa de mercado com os grandes consumidores, órgãos de classe, governos e observação, obtém-se as tendências futuras. Juntando as duas práticas, a

Energisa utiliza métodos estatísticos modernos para estabelecer os modelos de projeção de seu mercado futuro.

O acompanhamento do mercado de energia elétrica é monitorado e analisado durante as Reuniões Mensais de Avaliação de Resultados e de Reflexão. As observações dos valores realizados versus os valores projetados, explicam os desvios porventura existentes, que servirão de realimentação das revisões periódicas, ocorridas duas vezes a cada ano, quando também são revistos os modelos estabelecidos.

Na ESE Energisa Sergipe, assim como nas demais distribuidoras de energia elétrica, a ANEEL segmenta o mercado por níveis de tensão e por classes de consumo, conforme as figuras 9 e 10, respectivamente, através da Resolução 456. Destaca-se o segmento de suprimento às Distribuidoras Sulgipe e Coelba por terem características específicas nas relações comerciais e operacionais com a Energisa. A segmentação por classes e por nível de tensão é utilizada pela ANEEL com foco nas questões tarifárias e de atendimento, razão pela qual a Energisa adota o mesmo critério (figura 9). Estas práticas são realizadas através da cooperação das Áreas Comercial e de Mercado, em coerência com as Diretrizes e Objetivos estratégicos desde 1998.

Segmentação do Mercado por Nível de Tensão	
Classe	Critério de Segmentação
Grupo A	Atendidos em alta e média tensão - 230 KV/69 KV/13,8 KV
Grupo B	Atendidos em baixa tensão - < 2,3KV)

Figura 9 Segmentação de mercado nível de tensão

Fonte: Documentos da empresa

Segmentação do Mercado por Classe de Consumo
Residencial
Industrial
Comercial
Rural
Serviço Público
Iluminação Pública
Próprio

Figura 10 Segmentação de mercado por classe de consumo

Fonte: Documentos da empresa

2.6 Concorrência e ambiente competitivo

Ambiente competitivo

Do lado do consumo, as distribuidoras somente podem fornecer energia para seus consumidores cativos, com tarifas e condições reguladas pela ANEEL. No caso dos grandes consumidores, dependendo de características e porte de consumo, pode-se optar por compra de energia no ambiente de livre contratação, proveniente de comercializadoras, neste caso, é vedada a aquisição de energia de outra distribuidora.

Concorrência direta de produtos similares

A desverticalização das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, está provocando a abertura do setor elétrico e a quebra gradual do monopólio de sua comercialização, sendo criada a figura do “consumidor livre” que pode adquirir sua energia no ambiente de contratação não regulado, onde a energia comercializada é o excedente do ACR. Caso este cliente opte por comprar a energia no ambiente de livre contratação ele deverá fazê-lo por meio das Comercializadoras, e não de outras Distribuidoras. Por oportuno, o Grupo Energisa já possui a sua Comercializadora atuando nesse segmento de mercado. Outras fontes de energia como gás natural e energia solar também são opções viáveis de concorrência direta.

Concorrentes Diretos: todas as geradoras de energia elétrica, públicas e privadas, em relação aos consumidores livres e de fontes de energias alternativas.

Concorrentes Indiretos: autoprodutores ou produtores independentes de energia, públicos ou privados.

Parcela de mercado

A ESE atua em sua área de concessão, correspondendo a 84% dos municípios do estado de Sergipe.

O mercado da ESE (2.585,508 GWh) está distribuído em: 70,36% para o mercado cativo, 8,15% de suprimento e 21,49% consumidores livres.

Potencialmente Livre: Todo o consumidor que atenda as condições estabelecidas no Decreto Lei 9.075 de 1995 e Decreto Lei 5.163 de 2004, artigo 1º, inciso XI, e que ainda não exerceu sua opção, seja por vontade de permanecer no cativo ou por estar preso ao contrato de fornecimento em vigência.

3 ATIVIDADES LOGÍSTICA

O Grupo Energisa tem na distribuição de energia elétrica a principal base de seu negócio, atua em distribuição e geração de energia elétrica, na área de materiais não desempenham atividades de logística em Sergipe, a figura 11 é fruto de uma consultoria (Amara Brasil) justifica este cenário.

Recomendações de configuração para a Energisa Sergipe

Energisa-



Recomendações:

- A Energisa Sergipe já possui todos estoques centralizados em apenas um almoxarifado e esta situação deve ser mantida.
- A necessidade em Sergipe é construir um almoxarifado adequado para as necessidades da operação (detalhado no capítulo de investimentos)

Figura 11 Consultoria logística
Fonte: arquivos da empresa

3.1 Logística de distribuição de serviços (leitura de medidores e entrega de faturas)

Leitura e Entrega podem ser assim descritos:

A) Leitura de Consumo:

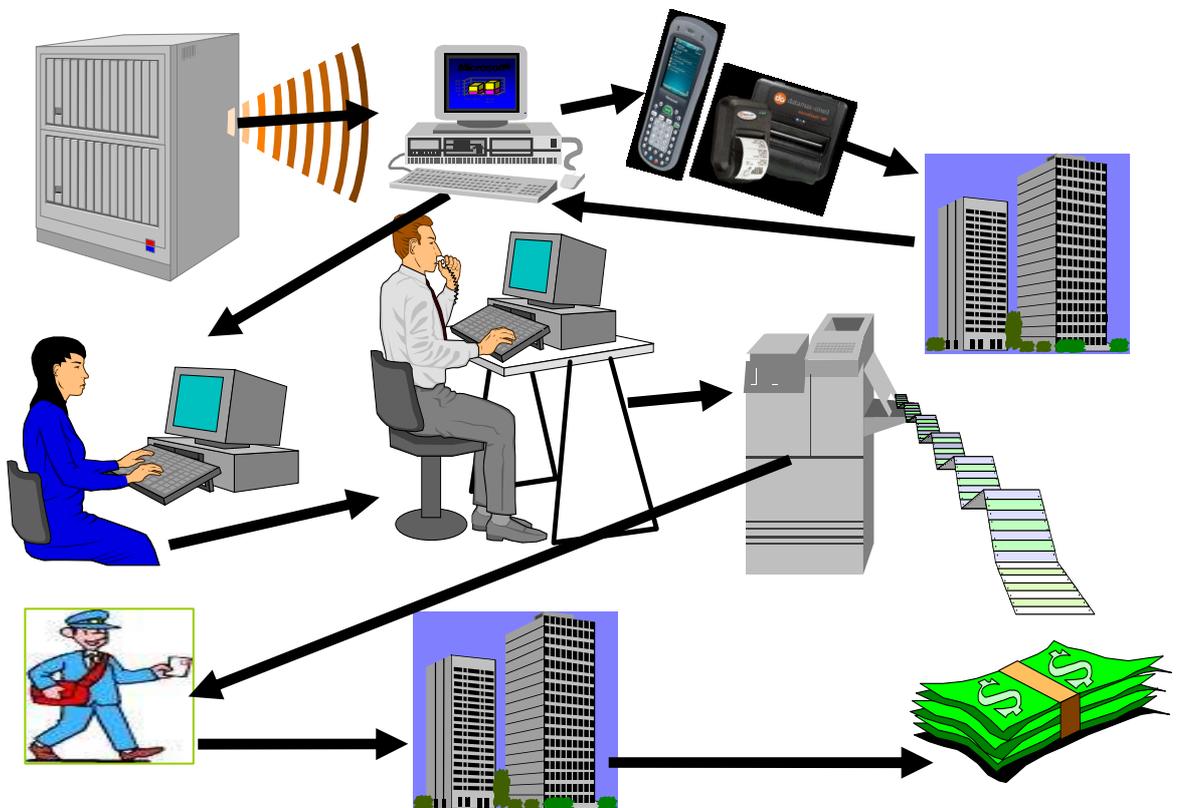
- Observar o cronograma de leitura para cumprir os prazos determinado;
- Elaborar a escala de serviço;
- Verificar o carregamento e descarregamento dos palm's;
- Verificar se todas as leituras foram feitas conforme manual, no prazo e local correto, e fazer crítica;

B) Entrega de Contas:

- Atentar para data da recepção e apresentação das contas;
- Coordenar a identificação e organização das contas por: Local, Livro, Rota e Conta;
- Anexar as contas documentos inerentes a entrega, REC's, Jornais informativo, Avisos, etc.;
- Verificar se todas as contas foram entregues no prazo e no endereço correto;
- Verificar se todos os REC's foram digitados, assim finalizando o processo de entrega.

Esses processos abrangem aproximadamente 500.000 clientes, uma equipe de 119 auxiliares Comercias (leituristas), 9 Auxiliares Administrativos e 15 Auxiliares Técnicos, área de abrangência de 84% do estado de Sergipe.

C) Cadeia de suprimentos do serviço leitura e entrega:



4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme figura 12, usamos os três tipos de planejamento: estratégico, tático e/ou Operacional.

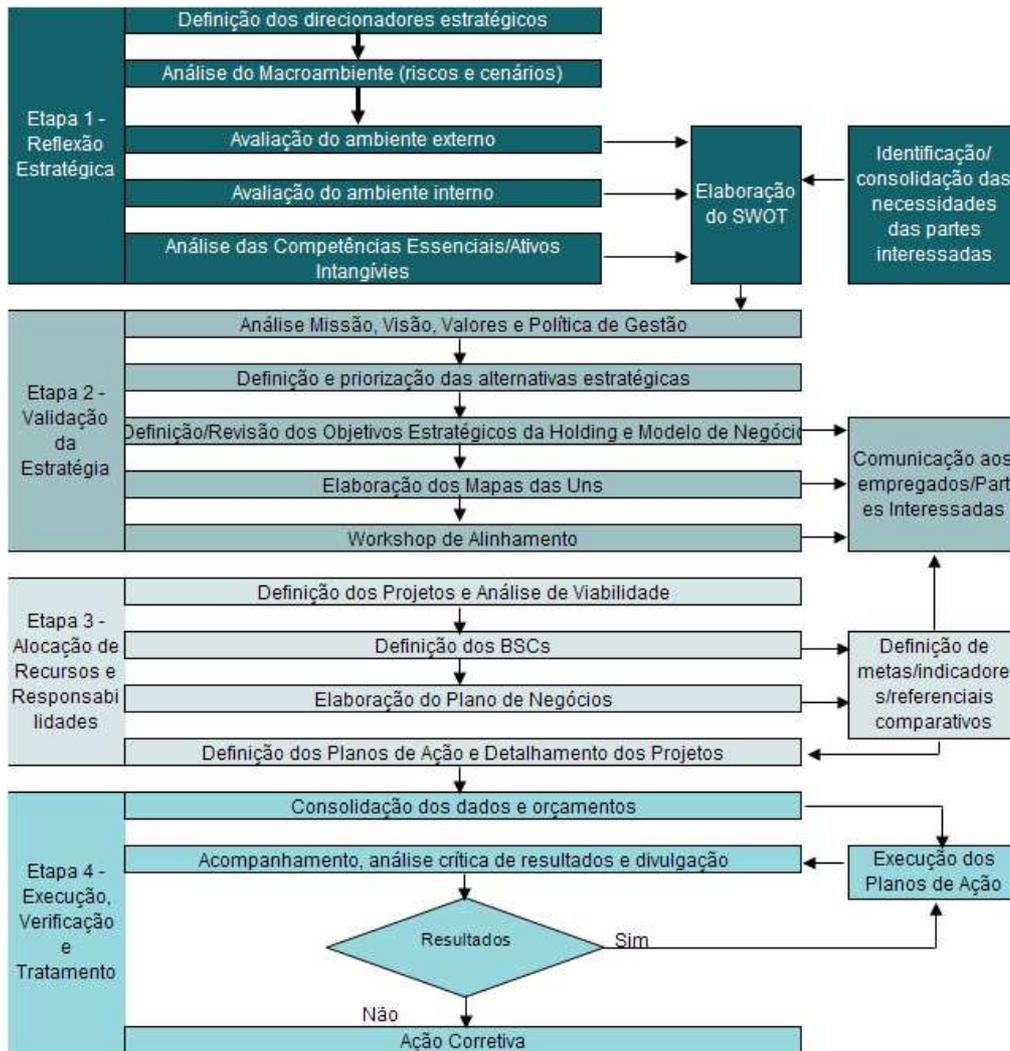


Figura 12 – Processo de PE, Tático e Operacional

Fonte: Documentos da empresa

4.1 Áreas da empresa que utilizam os planejamentos táticos e/ou operacionais:

- Departamento de medição e perdas,

- Departamento de Contabilidade e Finanças
- Departamento de Coordenação de Operações de Campo e Distribuição
- Departamento de Desenvolvimento de Sistemas
- Departamento de Faturamento e Arrecadação
- Departamento de Materiais e Transporte
- Departamento de Obras da Distribuição
- Departamento de Operação do Sistema
- Departamento de planejamento e Engenharia
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Serviços Comerciais
- Departamento de Suprimentos
- Departamento de Serviços da Transmissão
- Departamento de Telecomunicações e Novas Tecnologias
- Departamento de Soluções de Tecnologia da Informação

4.2 Principais stakeholders da organização

Parte Interessada	Ação
Acionistas	Reunião do Conselho de Administração, para comunicação e aprovação orçamentária, de metas e demais decisões estratégicas, realizada anualmente
Clientes	Reunião do Conselho de Consumidores, realizada bimestralmente
Clientes e Investidores	Disponibilização constante de informações através do site da Energisa Sergipe
Fornecedores	Reuniões específicas e/ou envio de correspondência para comunicar decisões pertinentes, quando necessário
Sociedade	Participação da Diretoria em diversos fóruns de discussão e audiências públicas na área de concessão da ESE, quando ocorrem
Colaboradores	Gestão à Vista – <u>Institucional</u> : com a exposição da Missão, Visão, quadro de indicadores e gráficos dos principais indicadores de desempenho da ESE, contendo as metas e o seu acompanhamento mensal.
	<u>Setorial</u> : com as informações da área (Quem Somos), Quadro de metas e gráficos com os principais resultados da área.
	Desdobramento das Diretrizes (metas e medidas), através de reuniões dos Diretores com os Gerentes e Assessores e destes com os Supervisores e demais colaboradores
	Divulgação de informações sobre a Gestão Estratégica na Intranet e no Informativo “Luz Própria”, distribuído mensalmente para todos os Colaboradores
	Diálogo Semanal de Segurança (DSS): com foco na prevenção de acidentes, troca de experiências sobre a rotina diária e avaliação de resultados operacionais. Muito utilizada para repasse de informações estratégicas para o pessoal da base operacional.

Figura 13 - Ações de Comunicação da estratégia com as Partes Interessadas

Fonte: Documentos da empresa

4.3 Metodologia usada no processo de planejamento estratégico na organização

Desde 2001 o Grupo Energisa adota metodologia estruturada de PE, com revisões e aprimoramentos anuais, a cada ciclo de planejamento.

O exercício anual de PE /BSC ocorre durante os meses de Julho a Dezembro, como forma de direcionar e fortalecer o desempenho organizacional e a posição da organização nos setores de atuação, a curto (um ano), médio (3 anos) e longo (10 anos) prazos.

A GGE e Diretoria coordenam todas as etapas (figura 12), seguindo o cronograma estabelecido, com a participação do Comitê de PE. Inicialmente é definido, pela Diretoria e GGE, o cronograma de atividades do PE/BSC de forma integrada ao Cronograma de Orçamento e do Plano Diretor de Informática (PDI) da empresa (figura 14).

A GGE, responsável pela coordenação e controle da realização de todas as etapas do ciclo de PE, proporciona a participação efetiva de todas as áreas estratégicas da empresa. A formulação estratégica é realizada a cada 3 anos, com revisões anuais.

O ciclo completo abrange quatro grandes etapas, conforme figura 12



Figura 14 - Ciclo completo de Planejamento Integrado – Estratégico, tático e operacional.
Fonte: Documentos da empresa

4.4 Periodicidade da elaboração, revisão e acompanhamento do planejamento estratégico.

- Anual conforme figura 14 acima,

4.5 Missão, Visão, Valores da Organização

Missão	Visão da Distribuição					
O Grupo Energisa existe para <i>transformar energia em conforto</i> , em desenvolvimento e em novas possibilidades com <i>sustentabilidade</i> , oferecendo <i>soluções</i> energéticas inovadoras aos <i>clientes</i> , agregando valor aos acionistas e oportunidade aos seus colaboradores.	A Energisa quer se constituir até 2011 no melhor e mais rentável grupo de empresas de distribuição de energia elétrica em sua região de atuação. (A visão da distribuição se traduz para a ESE em ser a melhor e mais rentável empresa do setor na região Nordeste)					
Valores	Partes Interessadas					
	AC	CL	FO	CO	SC	PC
<u>Excelência</u> : na atenção aos detalhes, no atendimento com agilidade, na obsessão por segurança, nas soluções definitivas e qualidade esperada.	X	X	X	X	X	X
<u>Inovação</u> : na inquietação que agrega valor ao dia-a-dia das pessoas, ampliando as alternativas, incentivando a imaginação e construindo o futuro.	X	X	X	X	X	X
<u>Respeito</u> : na atuação responsável, no relacionamento cuidadoso com as pessoas, na valorização das culturas locais, suas crenças e tradições e no compromisso com as gerações futuras e o meio ambiente.	X				X	
<u>Comprometimento</u> : na busca constante pela paixão em tudo o que realiza, que seja herança e inspiração para o futuro.	X	X	X	X	X	X
<u>Cuidar do cliente</u> : coloca-se no lugar dele, analisa suas necessidades, é cortês e aprimora o relacionamento.		X				
<u>Empreender e realizar</u> : vontade de querer sempre fazer o melhor, repensar quando for preciso e uma predisposição para reconhecer o que precisa mudar.	X	X	X	X	X	X
<u>Simplicidade</u> : nas coisas essenciais, no dia-a-dia do trabalho, no relacionamento com as pessoas, na transformação de soluções complexas em conforto, encantamento e possibilidades.	X	X	X	X	X	X
<u>Transparência</u> : na prática da honestidade e da verdade como inspiração para tudo o que é, e tudo o que faz.	X	X	X	X	X	X
AC – Acionistas; CL – Clientes; FO – Fornecedores; CO – Colaboradores; SC – Sociedade; PC – Poder Concedente (ANEEL).						

Figura 15 – Valores e Princípios Organizacionais

Fonte: Documentos da empresa

A Missão, a Visão e os Valores são amplamente comunicados e disseminados aos colaboradores da Energisa, juntamente com a Comunicação da Estratégia, no primeiro trimestre de cada ano social, desde 2008, São utilizados ainda alguns outros canais de comunicação como forma de reforçar a comunicação e arraigar estes conceitos no dia a dia dos colaboradores.

Principais riscos e tratamentos		
Tipo	Descrição	Tratamento
Estratégicos	Associados ao cumprimento dos objetivos de alto nível da organização, devem ser gerenciados para que não comprometam a missão da empresa. Sofrem pressão e influencia dos riscos de operações e regulatórios.	O tratamento é dado através da verificação do cumprimento dos OE's e seus desdobramentos, sendo monitorado nas reuniões de análise de desempenho (item 1.3) e a atuação nos desvios é feita através de planos de ação e é de responsabilidade da AD e departamentos da empresa.
Econômico-financeiros	Associado à confiabilidade das informações que a empresa produz para uso interno e externo. Também são considerados nesta categoria os riscos derivados de condições e políticas econômicas, tais como taxa de juros, taxa de câmbio, etc.	O tratamento é apresentado no item 7.3.d e é de responsabilidade da VPF.
Operações	Associados e decorrentes das operações da empresa. Esta categoria de riscos abrange eficácia e eficiência das operações da entidade, incluindo as metas de desempenho e lucratividade da empresa e a proteção dos recursos contra perdas.	O tratamento desses riscos é realizado através da gestão de modificações de projetos, elaboração e revisão de procedimentos operacionais e é de responsabilidade das áreas operacionais nas quais os riscos são identificados.
Regulatórios	Pertinentes à aderência às leis e aos regulamentos aplicáveis. São riscos com alto grau de dependência do ambiente externo. Entre empresas do mesmo segmento, tendem a ser similares.	O controle é realizado por auditores internos da VPF e externamente pelo poder concedente, a ANEEL. O tratamento dos riscos é feito pelos próprios gestores, que cumprem normas e procedimentos da empresa durante as atividades rotineiras de suas áreas, certificando controles, aprovações e decisões.

Figura 16 – Principais riscos e tratamentos

Fonte: Documentos da empresa

4.6 Formulação das estratégicas

Durante a primeira etapa da fase Formulação, Reflexão Estratégica, são mapeadas as tendências e variáveis externas que podem interferir na dinâmica do setor ou das empresas do Grupo com aplicação de ferramentas específicas de cada setor responsável pela consolidação das informações. Durante essa etapa são elaborados cenários de curto (um ano), médio (3 anos) e longo prazo (5 a 10 anos) que pretendem analisar ou antever questões relacionadas ao macroambiente (desafios regulatórios, econômicos, políticos, socioambientais e tecnológicos) e mercado de atuação (aspectos do setor elétrico, clientes, segmentação, demanda, preço e fornecedores)

A identificação das características do setor de atuação da ESE ocorre juntamente com a análise de macroambiente onde são destacados os seguintes temas:

- Análise da atuação dos principais players e novos entrantes: Análise dos players que atuam em toda a cadeia de valor do setor: situação econômica, crescimento e oportunidades de fusões/aquisições.

-Direcionadores Macroeconômicos: crescimento mundial, política macroeconômica, vulnerabilidade externa, taxa de juros, crescimento do PIB etc. São feitas também as principais projeções financeiras do Grupo.

-Aspectos Políticos, Sociais e Ambientais: ambiente político brasileiro, conflitos/tensões político mundiais, exigências e tendências voltadas para o aspecto ambiental. Implica em entender e antecipar decisões que podem influenciar no setor elétrico.

-Regulação e contrato de concessão: avaliação das exigências do poder concedente e da aderência das metas estabelecidas. Análise das condições de revisão tarifária, impactos na rentabilidade e necessidade de revisão do modelo de Negócio.

-Mercado: explora todas as questões específicas do Setor de distribuição, tais como: sazonalidade da demanda, evolução do mercado, participação dos segmentos de mercado (classes de consumo e nível de tensão), preços da compra de energia, disponibilidade de energia, satisfação de clientes, dentre outros.

Para esse tema também são analisadas mudanças no comportamento do consumidor que podem influenciar as condições de demanda.

-Condições de Fornecimento e Matriz Energética Brasileira e Mundial: Análise da constituição da Matriz energética e influência das energias alternativas. Condições de Geração e fornecimento de energia elétrica que poderão influenciar a oferta e preço da energia.

-Novos negócios: estudos de viabilidade relativos a novos negócios, especialmente ligados aos temas Energias Renováveis, Eficiência Energética e Receitas não reguladas.

Os cenários são elaborados por representantes de diversas áreas da empresa: Regulatório, Financeiro, Mercado, Meio Ambiente e Tecnologia da Informação. No desenvolvimento dos cenários são utilizados, como fonte de pesquisa, institutos e consultorias de referência para cada tema. Os temas regulatórios também são aprofundados em workshops específicos, onde participam gerentes de diversas áreas da empresa e são convidados palestrantes externos para aprofundar nas discussões.

Os cenários elaborados pelas áreas são discutidos em workshop com a AD para consenso e validação dos cenários mais prováveis. Como refinamento dessa prática, podemos ressaltar a aplicação, desde 2007, da matriz de priorização, que correlaciona a probabilidade de ocorrência e o impacto de cada tema no negócio. Nesta análise são considerados os riscos associados e probabilidade de ocorrência dos temas detalhados.

Com o emprego de uma matriz de Risco *versus* Retorno (figura 17) são identificados

os cenários prováveis, o Comitê de PE define a probabilidade de ocorrência das tendências identificadas e o impacto de descontinuidade ou oportunidades para o negócio.

O setor possui características muito particulares, desde a inexistência de concorrência direta a fortes influências de decisões regulatórias e políticas. Todas essas características são sempre consideradas nas análises do setor de atuação e consideradas na elaboração dos cenários discutidos no processo de formulação, sendo aprimoradas constantemente, não apenas pela própria empresa, mas também por mudanças metodológicas dos órgãos reguladores.

Na atividade de análise do ambiente interno são realizadas entrevistas com os principais executivos da empresa para identificação dos principais *gaps* e ativos intangíveis do Grupo. Paralelamente, são identificadas as necessidades e expectativas das partes interessadas por meio do resultado de pesquisas, consultas, análises críticas de práticas de gestão e indicadores da empresa. As entrevistas são realizadas como etapa preliminar do Workshop de Reflexão Estratégica com a participação do Comitê de PE, de modo a identificar as forças e fraquezas e avaliar as formas de mitigar as fraquezas e potencializar as forças.

Após a identificação das Forças, os executivos realizam nova análise, a fim de identificar as competências essenciais (os recursos e as capacidades que servem como diferencial da Energisa) e os ativos intangíveis (ativos reconhecidos pelas partes interessadas que adicionam valor ao negócio da Energisa em longo prazo). Em 2008, esse processo foi refinado com a revisão dos critérios de identificação dos ativos que passaram a ser: grau de importância para a estratégia e potencial de agregação de valor ao negócio.

A análise do ambiente interno da cada distribuidora é aprofundada quando da discussão dos diversos temas relacionados, realizada no desdobramento do mapa estratégico corporativo.

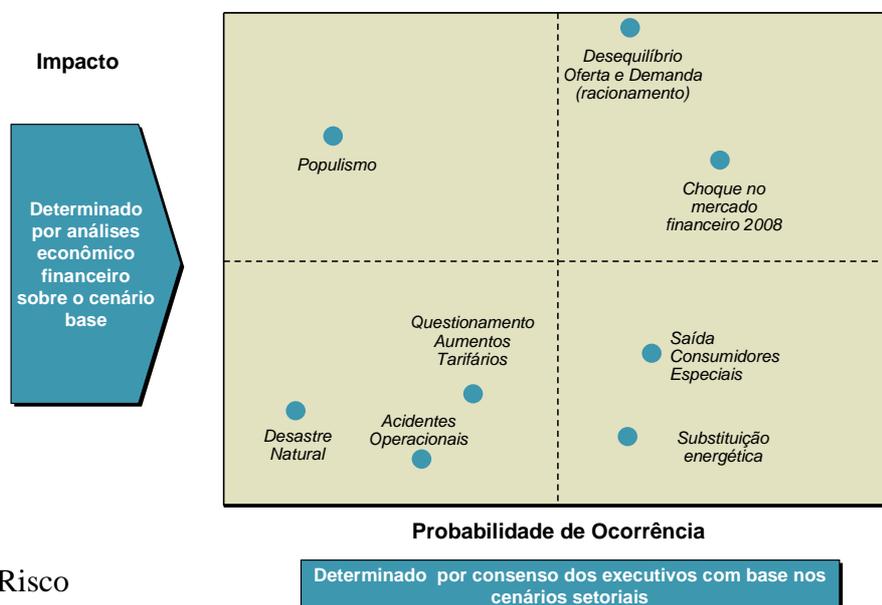


Figura 17– Matriz de Risco
Fonte: Documentos da empresa

Para avaliação das alternativas é elaborada a Matriz SWOT, composta pela análise das principais ameaças, oportunidades, forças e fraquezas do negócio. Com base no SWOT são identificadas as principais alternativas estratégicas do Grupo que são consideradas na próxima etapa.

As informações são coletadas pelo Grupo responsável pela elaboração do PE, coordenado pela GGE. As informações são coletadas por meio de entrevistas e dinâmicas e submetidas, em workshop específico, à avaliação pelo Comitê de PE.

Após a 1ª etapa, a GGE consolida a primeira parte do Documento de Formulação Estratégica e inicia junto às áreas especialistas (Financeiro, Regulatório e Mercado) a análise quantitativa das alternativas estratégicas propostas para a realização da segunda etapa, de Validação da Estratégia, onde a AD da empresa discute as avaliações realizadas e define a estratégia do Grupo.

A Formulação é consolidada com a definição ou revisão dos OE' s. Quando necessário, o posicionamento e propósito estratégico (missão, visão e valores) são reavaliados pelo Comitê de PE Planejamento estratégico.

Como refinamento dessa prática, podemos citar a aplicação a partir de 2008 da ferramenta SWOT especificamente para cada uma das perspectivas do BSC. O uso dessa ferramenta possibilita que os executivos realizem uma análise balanceada das variáveis externas e internas focando a análise em cada perspectiva. Ao cruzar as variáveis externas com as perspectivas de resultados e cliente/mercado/sociedade garantimos uma análise focada na visão das partes.

A segunda etapa do PE caracteriza-se pela análise da viabilidade de implantação das Alternativas Estratégicas propostas pela AD. Após a primeira reunião, Workshop de Reflexão Estratégica, as áreas especialistas realizam análises específicas para todas as oportunidades identificadas na atividade de aplicação da Matriz SWOT. Cada oportunidade é analisada considerando as seguintes variáveis: Tecnologias requeridas e aplicações; Condições de mercado e preço eventual; Prazo de viabilização; Barreiras ou desafios; *Know how*; Tipo de Risco (Impacto e Probabilidade); Impacto Financeiro.

Um aprimoramento do processo de planejamento do negócio implantado a partir de 2008 foi a adoção da metodologia desenvolvida internamente, denominada de Radar Energisa. Neste radar são identificadas e avaliadas as principais oportunidades do setor no longo prazo considerando a linha do tempo (*timing* para desenvolvimento de tecnologias e demais

viabilidades da alternativa) e o maior ou menor interesse e prioridade destas para o Grupo.

No radar são desconsideradas, para o ciclo em questão, aquelas oportunidades de menor impacto e/ou menos factíveis. As demais oportunidades são agrupadas em alternativas estratégicas.

A metodologia de análise e agrupamento de oportunidades em alternativas estratégicas foi implantada em 2006 por consultoria especializada, caracterizando um refinamento na metodologia de PE implantada em 2001.

Cada alternativa estratégica (grupo de oportunidades) são analisadas quanto ao Risco, impacto Financeiro e nos *Covenants* (obrigações especiais) da empresa. Após a análise quantitativa, é realizada a Reunião de Validação da Estratégia (segunda reunião de formulação), nessa reunião o Comitê de PE com base em critérios previamente estabelecidos, realiza a votação das alternativas estratégicas mais prováveis para o ciclo de três anos. Como refinamento dessa prática, podemos citar a aquisição em 2006 do Software Decision Lens – que utiliza o algoritmo Analytic Hierarchical Process (AHP) que manipula árvores de decisão. O software utiliza variáveis quantitativas e qualitativas para priorizar as principais alternativas.

O processo de escolha da melhor alternativa que define o posicionamento estratégico do grupo Energisa deverá procurar atender os critérios de priorização qualitativos e os critérios quantitativos, verificando a aderência da estratégia a qualquer um dos cenários.

Cada critério qualitativo é convertido pelo Decision Lens em uma nota e posteriormente a priorização final é realizada com o cruzamento com os fatores quantitativos.

Após a priorização das alternativas estratégicas, a GGE elabora um book documentando todas as discussões produzidas na Etapa 1 e parte da Etapa 2. O documento é submetido a aprovação do Conselho de Administração e disseminado para os Diretores da empresa.

Após a escolha da alternativa estratégica priorizada, os executivos elaboram o mapa estratégico do Grupo Energisa. Concluído o processo de Formulação Estratégica e de elaboração dos Mapas Corporativos inicia-se a elaboração dos Mapas das UN's a partir das discussões dos temas. Cada tema é coordenado por um diretor do grupo responsável por organizar workshops com a participação de gerentes e especialistas de todas as UN's e representantes das UA's, principalmente da DTI.

Os temas que segmentam as análises prévias à elaboração do Mapa Estratégico das Distribuidoras são:

- Operacionais: subdividido em Perdas Técnicas, Utilização de Ativos e Fornecimento;
- Comerciais: Faturamento/Leitura, Arrecadação/Corte, Perdas Não-técnicas/Medição, Atendimento/Vendas;

- Meio Ambiente;

- Saúde e Segurança

Em paralelo são desenvolvidos os Mapas das maiores UA's, sendo:

- Recursos Humanos;

- Tecnologia da Informação e Infra-estrutura;

- Serviços Compartilhados: contendo as áreas de Suprimentos e Logística, Seguros e Serviços Aéreos.

O processo de desenvolvimento dos temas é uma forma de aprofundar em cada área das empresas, compartilhar experiências, avaliar a situação atual nas diversas unidades, as alternativas encontradas e propor disseminação de melhoria obtidas de forma padronizada e aprimorada. A primeira etapa é a avaliação, através da ferramenta SWOT, dos maiores gap's entre a situação atual e a esperada, considerando a estratégia do Grupo e demais orientações decorrentes do processo de formulação. Como aprimoramento desta prática foi instituído, a partir de 2008, um documento formal denominado "Insumos para elaboração dos Mapas" onde os VP's do Grupo orientam o trabalho com o resultado dos workshops de formulação. Neste processo são desenvolvidos objetivos preliminares que serão consolidados na etapa final de elaboração do mapa da distribuição. Estes objetivos visam atenuar ou eliminar os pontos fracos, reforçar os pontos fortes afastando as principais ameaças e captando as melhores oportunidades identificadas no SWOT para o tema em análise.

Como aprimoramento da prática podemos destacar, desde 2007, a criação do Comitê de Meio Ambiente Corporativo que é responsável pelo desenvolvimento dos mapas de Segurança e Meio ambiente e Responsabilidade Social, e a incorporação dos objetivos destes temas nos mapas das UN's de todo o Grupo. Várias medidas importantes foram implementadas em todas as empresas em função da criação deste comitê.

As estratégias da ESE são formalizadas em BSC específico, considerando o desdobramento do Grupo, o mapa da distribuição e de análises específicas da região de atuação da empresa agrupadas em cinco perspectivas. O BSC da distribuidora é elaborado em reunião anual, realizadas entre os Diretores e Gerentes da ESE e, em dezembro de cada ano, aprovado com o Presidente do Grupo em reunião específica agendada no início do ano no

cronograma de acompanhamento do processo.

Como refinamento dessa prática destaca-se o Workshop de Alinhamento Estratégico, que ocorre desde 2008 com o objetivo de verificar o adequado desdobramento das estratégias Corporativas (Mapa Grupo e Temas Corporativos) nos mapas das Distribuidoras do Grupo. Participam dessa reunião a AD do Grupo, Diretores Corporativos, Presidentes e demais Diretores, gerentes e pessoas chaves de todas as UN's. Durante o workshop, o Presidente e os Diretores da ESE apresentam o Mapa Estratégico da empresa e os desdobramentos dos objetivos em Diretrizes, metas e planos de ação. Avalia-se também o alinhamento dessas estratégias com os mapas das UA's e demais UN's, observando a inter-relação e coerência de todas as estratégias.

4.7 Principais indicadores (métricas) de desempenho usados para controle e monitoramento das ações

Após a definição dos OE's são discutidas as métricas para os indicadores de avaliação do grau de alcance de cada um dos OE's. Muitos destes indicadores são clássicos do setor, acompanhados pela ANEEL ou ABRADDEE ou da área de atuação (EBITDA, Hora-extra, Índice de Satisfação, etc.). Outros são oriundos da avaliação de processos internos, do acompanhamento para a melhoria da rotina diária (tempo, produtividade, pontualidade), ou de acompanhamento de projetos e planos de medidas (custo, prazo e escopo) que serão implementados para o alcance do objetivo traçado.

A figura (17) demonstra como ocorre o desdobramento do Mapa Corporativo nas diversas unidades (negócio, apoio e funcionais) do Grupo até os BSC's das UN's:

Com a definição dos indicadores são realizados levantamentos de dados históricos internos e, quando disponíveis, externos para o estabelecimento de suas metas de curto (mensal para o próximo ano) e médio prazo (anual para os próximos três anos). Caso não se tenha dado sistematizado ou confiável a respeito é utilizada a matriz de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa), principalmente quando se trata de indicadores da rotina/processo, para identificar a situação atual e traçar as metas e desafios para o período.

5 ANALISE DE CUSTOS

Os custos que a empresa possui não foram disponibilizados para a nossa equipe, sendo assim, utilizaremos os custos da atividade de distribuição de serviços Leitura de medidores e Entrega de faturas, que mencionamos na área de logística.

DEMONSTRATIVO OPERACIONAL LEITURA E ENTREGA - ARACAJU								
			TOTAL DE U.C. POR ROTA					
Auxiliar Comercial	Livro	Roteiro de leitura	mínimo	médio	máximo	Obs.: Estamos padronizando as rotas com média de 650 leituras, assim otimizando o número de Aux. Comercial em campo.		
56	18	704	1	424,31	1.330			
TOTAL DE LEITURAS					298.716			
QUANTITATIVOS - EQUIPAMENTOS								
Motocicleta	Carro	Micro computador	Palm		45			
			ativos	Manutenção	Reserva			
12	1	7	40	1	4			
CUSTOS-LEITURA E ENTREGA								
Mês	Ano	Folha/Pagtº.	Manutenção Veículos	Vale Refeição	Vale Transporte	KM da Leitura	Manutenção PDA	Despesas Diversas
Janeiro	2009	28927,00	4376,00	3645,00	8965,00	2432,00	1267,00	123,00
Fevereiro	2009	28927,00	3890,00	3897,00	9123,00	2299,00	3190,00	376,00
Março	2009	28927,00	2897,00	3337,00	9234,00	2578,00	2345,00	378,00
Abril	2009	28927,00	1825,00	3800,00	9101,00	2446,00	1265,00	254,00
Maio	2009	28927,00	1546,00	3542,00	9123,40	2356,00	2675,00	0,00
Junho	2009	30826,26	2098,00	3456,00	9234,00	2567,00	1987,00	0,00
Julho	2009	30826,26	2890,00	3879,00	9122,00	2456,00	987,00	0,00
Agosto	2009	30826,26	2535,00	3576,00	9100,00	2600,00	964,00	0,00
Setembro	2009	30826,26	3772,80	3990,50	9104,19	2656,55	4140,00	0,00
Outubro	2009	30826,26	4567,00	2980,00	9100,00	2578,00	1234,00	0,00
Novembro	2009							
Dezembro	2009							
TOTALS		298.766,30	30.396,80	36.102,50	91.206,59	24.968,55	20.054,00	1.131,00
TOTAL GERAL						R\$ 502.625,74		

Figura 18 – Relatório de custos da leitura e entrega

Fonte: Arquivos da empresa

6 APLICAÇÕES MATEMÁTICAS NA EMPRESA

As aplicações matemáticas na empresa esta inserida em todos os controles, gráficos que é usado para medir e assegurar os resultados da empresa, como exemplo

esta tabela abaixo e gráfico onde evidencia algumas operações matemáticas, para controle.

CONSOLIDADO GERAL DE ATENDIMENTO - ARACAJU OUTUBRO 2009				
	COLABORADOR	SIATE	PAINEL ELETRONICO	AÇÃO CARTA DE INCLUSÃO
1	ELZA	691	238	18
2	ANA CRISTINA	1499	394	33
3	ANGELITA	1483	716	69
4	ARALLY	0	0	0
5	ELISANGELA	214	157	22
6	FATIMA	822	427	35
7	ALICE	883	306	50
8	EDJANE	660	451	4
9	SUELLY	398	210	37
10	DEBORA	995	518	36
	TOTAL	7645	3417	304

Figura 19 Relatório de atendimento mensal

Fonte: Arquivos da empresa

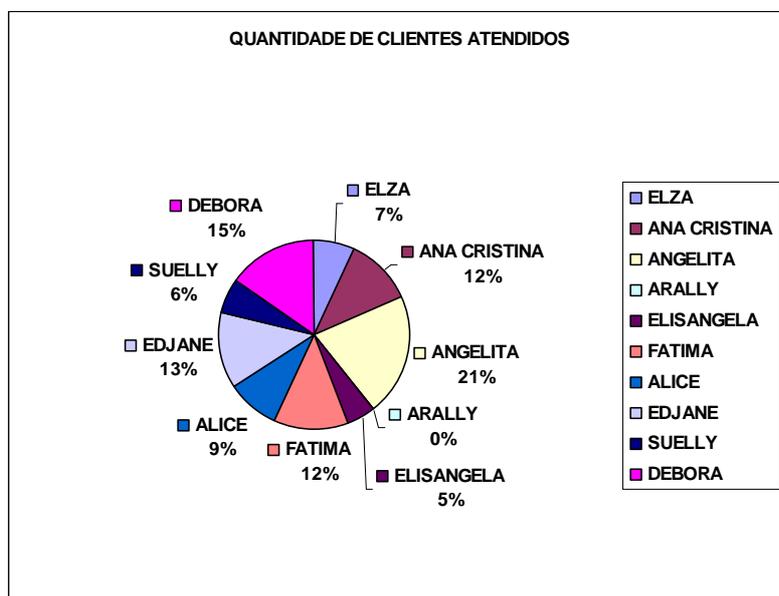


Figura 20 Gráfico do relatório de atendimento mensal

Fonte: Arquivos da empresa

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados da pesquisa ficou evidente que a empresa Energisa tem seu modelo de gestão bem definido onde desenvolve ações de responsabilidade social, ambiental e com os seus colaboradores.

O propósito desta apresentação foi mostrar um pouco do processo de distribuição de energia do ponto de transmissão até a entrega das faturas nas residências.

Embora a empresa possua um grande porte não apresenta uma área de logística bem definida, como ponto de melhoria sugerimos um mapeamento da área, onde possa ficar evidente toda atividade logística, como: controles de manutenção, frota, estoques, compras, custos, dentre outros inerentes da área.

Para esses processos obterem sucesso, é preciso além de seguir os padrões operacionais, converter-se em um agente ativo de mudanças, terem iniciativa e saber enfrentar a incerteza. Uma empresa pro ativa atua com determinação, antecipando-se aos problemas, indo ao campo operacional e acreditando constantemente em novas oportunidades.

REFERÊNCIAS

Arquivo documentado – fornecido pela Empresa Energisa Sergipe.

ANEXOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA – 1º. PERIODO

ANEXO A

Modelo de Gestão

1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1 Denominação e forma de constituição.

1.2 Dados e fatos relevantes da origem da organização.

1.3 Natureza e ramo de atuação.

1.4 Informações sobre o porte da empresa.

1.5 Principais equipamentos.

1.6 Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas, percentuais por nível de escolaridade, por níveis de chefia ou gerenciais, por regime jurídico de vínculo.

1.7 Principais produtos.

1.8 Denominação dos principais tipos de fornecedores, principais insumos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos.

1.9 Principais mercados e, nos ramos de atuação, principais segmentos desses mercados onde se encontram os clientes alvo.

1.10 O segmento de mercado do grupo no âmbito internacional.

1.11 O segmento de mercado do grupo no âmbito nacional: como surgiu o negócio no Brasil e como vem sendo a sua evolução até os dias atuais.

1.12 Principais concorrentes da organização e aspectos relevantes de cada um.

1.13 Organograma: destacar quem faz parte da Alta Direção e os diferentes elementos da estrutura organizacional.

ANEXO B
Introdução a Logística

2 INTRODUÇÃO À LOGÍSTICA

2.1 Identificar a atividade de Logística na empresa

2.2 Descrever sobre a estrutura e funcionamento da frota de veículos

2.3 Identificar qual a política de estoques da empresa?

2.4 Descrever os sistemas de gerenciamento de armazenagem (WMS) utilizados pela organização

ANEXO C

Planejamento estratégico

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 3.1 Citar os tipos de planejamento utilizados pela organização: estratégico, tático e/ou operacional;
- 3.2 Citar as áreas da empresa que utilizam os planejamentos táticos e/ou operacionais;
- 3.3 Descrever o modelo estrutural do Planejamento Estratégico implantado na organização;
- 3.4 Identificar os principais participantes do processo de Planejamento Estratégico;
- 3.5 Citar as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's) da organização;
- 3.6 Citar as periodicidades de: elaboração, revisão e acompanhamento do Planejamento Estratégico.
- 3.7 Identificar: Visão, Valores e Missão da organização;
- 3.8 Descrever a metodologia utilizada para elaborar o “diagnóstico estratégico”;
- 3.9 Descrever a metodologia utilizada para projeção de “cenários”;
- 3.10 Descrever a metodologia utilizada para definição de: objetivos, estratégias e planos de ação (metas e projetos);
- 3.11 Descrever os principais indicadores de controle e monitoramento utilizados no acompanhamento das ações;
- 3.12 Descrever o Planejamento Tático e os Operacionais utilizados na área de logística da organização.

ANEXO D
Análise de custo

4 ANÁLISE DE CUSTOS

- 4.1 Identificar os Custos Operacionais da empresa, principalmente na área de Logística;
- 4.2 Descrever o peso dos estoques de produtos acabados e matéria-prima na logística da empresa;
- 4.3 Identificar os custos Tributário e Financeiro;
- 4.4 Identificar custeio ABC x RKW;
- 4.5 Identificar custos de manutenção: Preventiva e Corretiva;
- 4.6 Descrever os princípios de Planejamento Orçamentário presentes na organização.
- 4.7 Identificar os Custos de Capital: Próprio e de Terceiros;
- 4.8 Identificar a margem de contribuição;
- 4.9 Identificar o Ponto de Equilíbrio financeiro e físico-quantidade;
- 4.10 Descrever os processos de Alavancagem: Operacional, Financeira e Total.

ANEXO E
Matemática básica

5 MATEMÁTICA BÁSICA

5.1 Identificar a utilização de algumas das aplicações vistas no curso, em algum planejamento ou controle da empresa.