



EM LINHA COM O CENÁRIO GLOBAL

Programa de Excelência em Gestão contribui para que as organizações se tornem mais competitivas e redesenhem um novo papel do País no mercado mundial.

Da qualidade à excelência em gestão

A trajetória das organizações no Brasil rumo à competitividade

Examinadores

Um perfil dos profissionais voluntários que avaliam as práticas de gestão

PNQ 2010

Conheça as organizações reconhecidas com o mais importante prêmio brasileiro de excelência em gestão



2010 é o Ano da Biodiversidade.
SEJA VIVO. PENSE BIO.
Porque a maior riqueza do planeta é a vida.



No planeta, 13 milhões de espécies diferentes mantêm uma profunda ligação entre si. Ajude a manter



TATERKA ©

a corrente da vida. Você é o elo consciente.

mopb
movimento empresarial pela biodiversidade


natura
bem estar bem



Este material foi impresso com papel oriundo de floresta certificada e outras fontes controladas, o que demonstra preocupação e responsabilidade com o meio ambiente.

A revista **Classe Mundial** é uma publicação anual da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), editada por ocasião da solenidade de entrega do Prêmio Nacional da Qualidade®.

Composição da Governança

PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

Mauro Figueiredo
Fleury S.A.

VICE-PRESIDENTES DO CONSELHO CURADOR

Antônio dos Santos Maciel Neto
Suzano Papel e Celulose S.A.

Luiz Ernesto Gemignani
Promon S.A.

Pedro Luiz Barreiros Passos
Natura Cosméticos S.A.

Wilson Ferreira Junior
CPFL Energia

CONSELHO CURADOR

Adilson Antonio Primo
Siemens Ltda.

Alexandre Caldini Neto
Editora Abril

André Rodrigues Cano
Banco Bradesco S.A.

Carlos Alberto dos Santos
SEBRAE Nacional

Celso Scaramuzza
Itaú S.A.

Edson Fermann
Sebrae Nacional

Elcio Anibal de Lucca
MBC Movimento Brasil Competitivo

Frederico Pinheiro Fleury Curado
EMBRAER Empresa Bras. de Aeronáutica S.A.

Gonzalo Vecina Neto
Hospital Sírio Libanês

Jorge Gerdau Johannpeter
Grupo Gerdau

Laércio José de Lucena Cosentino
Totvs

Luciano Coutinho
BNDES Banco Nac. de Desenvol. Econômico e Social

Marcos Antonio de Marchi
Rhodia Poliamida e Especialidades Ltda.

Maria Tereza Leme Fleury
FGV Fundação Getúlio Vargas de São Paulo

Michel Levy
Microsoft

Newton Martins Neiva Jr.
Visa Vale - CBSS Companhia Brasileira de Soluções e Serviços

Paulo Pinheiro de Andrade
Grupo Ibope

Pedro Pulen Parente
Bunge Brasil

Randal Zanetti
Odontoprev

Ricardo Guimarães
Thymus Branding Ltda.

Sérgio Chaia
Nextel

Sydney Granja Affonso
Petrobras

CONSELHO DOS NOTÁVEIS

Dorothea Fonseca Furquim Werneck

Edson Vaz Musa
Caloi

Jorge Gerdau Johannpeter
Grupo Gerdau

Herman Wever
Siemens Ltda.

Murilo Cesar Lemos Santos Passos
Suzano Papel e Celulose S.A.

CONSELHO FISCAL

Estela Maria Lemos M. S. de Camargo
Lilla, Huck, Otranto e Camargo Advogados

Iêda Ap. Patrício Novais
BDO Brazil

Rogério Rizzi de Oliveira
Monitor Group

DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor-Executivo

Ricardo Corrêa de Oliveira Martins

Diretor Financeiro

Carlos Eduardo G. F. Assmann

Diretor Institucional

Roberto Zardo

Avenida das Nações Unidas, 11.857 - 6º andar - cj. 62 04578-000
São Paulo - SP - Brasil Fone: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730

Envie sugestões e críticas por meio do site da FNQ, e-mail ou fax.

comunicacao@fnq.org.br
www.fnq.org.br

©2010 - FNQ. Todos os direitos reservados

É proibida a reprodução total ou parcial dos conteúdos desta publicação sem a prévia autorização da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. A FNQ não se responsabiliza pelos conceitos emitidos nos depoimentos apresentados.

Realização



EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Supervisão Geral
Ricardo Corrêa Martins

Coordenação
Mariana Assis

Produção Editorial e Gráfica
Folie Comunicação

Editoras
Marisa Meliani - MTb 20435
Mirian Meliani Nunes - MTb 23761

Editor-Executivo
Adriano Vianini - MTb 45889

Reportagem e Redação
Adriano Vianini, Frideriki Karathanos e Renata Schiavo

Produção Fotográfica
Ana Paula Ramos

Projeto Gráfico e Direção de Arte
PaulaLyn Carvalho

Diagramação
Ana Cristina Dujardin e Ricardo Veneziani

Revisão
Folie Comunicação

Fotografia
André Conti e imagens cedidas pelas empresas membros da FNQ

Foto capa
Loops7/ iStockPhoto

Publicidade
Giovana Sandrini e Joyce Chiacetti

Agradecimentos
A FNQ agradece a todos que viabilizaram esta publicação, em especial às organizações: AES Sul, Elektro, Cemig Distribuição, Coelce, Rio Grande Energia (RGE), Ampla, Andrade Gutierrez, CPH Eletrobras Eletronorte, Sabesp Sul (MS)

Impressão: Stilgraf

Impressa em papel certificado couché fosco Suzano
Tiragem: 15 mil exemplares

UMA CONQUISTA DE QUALIDADE.



A nossa maior Qualidade é contar com a melhor energia que vem da gente. A Elektro conquistou o Prêmio Nacional da Qualidade. Este prêmio reforça o nosso papel como uma empresa referência no mercado nacional. Contamos com a energia de pessoas que acreditam na excelência em gestão com sustentabilidade. Com o nosso processo de melhoria contínua, a qualidade aparece.

**Elektro. Premiada no “Prêmio Nacional da Qualidade 2010”
pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.**

ELEKTRO

Mensagem aos Leitores

Por **Mauro Figueiredo**, presidente
do Conselho Curador da FNQ



A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) está prestes a completar 20 anos de existência. Nada mais oportuno do que este importante marco para reafirmar o nosso compromisso de ampliar esforços na expansão e disseminação dos conceitos de excelência em gestão. A razão de ser da FNQ é contribuir para que as organizações adquiram e compartilhem conhecimento em gestão visando alcançar resultados superiores. Um dos instrumentos valiosos para isso é o Modelo de Excelência da Gestão®, o MEG, idealizado e difundido pela FNQ há mais de uma década.

Ao longo da história da FNQ, percebe-se que o engajamento das empresas no processo de melhoria da gestão traz resultados tangíveis, não só em seus índices de crescimento como também no desenvolvimento do País. A cada dia, o Brasil torna-se mais competitivo no mercado global, sendo apontado como uma das cinco maiores potências econômicas mundiais em 2025. Parte destas conquistas deve-se ao empenho dos sucessivos governos recentes. Mas, certamente, o salto de desenvolvimento que presenciamos pode também ser atribuído ao empreendedorismo de nossos empresários e das organizações no Brasil, especialmente aquelas que percebem a importância da gestão para garantir a competitividade global.

Fazem parte desse seleto grupo as Premiadas no PNQ 2010 – AES Sul e Elektro, as Finalistas – Cemig, Coelce e RGE, e as Destaques por Critério – Ampla, Andrade Gutierrez, CPH Eletrobras Eletronorte e Sabesp Sul, às quais damos nossos parabéns. Estas empresas foram reconhecidas porque demonstraram, após rigorosas avaliações, que abordam a gestão de suas organizações como um sistema complexo, uma rede que se integra a todas as partes interessadas, incluindo a sociedade e o meio ambiente.

Elas sabem que uma gestão Classe Mundial significa perseguir a eficiência operacional, com adequação de custos e melhor qualidade de produtos e serviços, conceber e implementar estratégias orientadas pela inovação e primar pela busca incansável do desenvolvimento sustentável da organização, da sociedade e do planeta. Como resultados, ganham valor e competitividade, o que gera benefícios a todos, por meio da qualificação das pessoas, da inclusão social, da melhoria de produtos e serviços e do relacionamento mais responsável com todos os *stakeholders*.

A FNQ, por meio do PNQ, tem um papel importante nessa trajetória. São duas décadas estimulando o desenvolvimento econômico, político, científico, tecnológico, cultural e social do País. Para isso, concede reconhecimento público e notório à excelência em gestão das organizações merecedoras, divulga práticas de gestão bem-sucedidas e difunde conhecimento para o contínuo aprendizado das organizações.

Hoje, o PNQ é um dos mais prestigiados e exigentes prêmios da América Latina e um dos mais importantes do mundo. Nada mais justo. O Brasil possui diferenciais e ativos valiosos, representados por um empresariado proativo, uma população repleta de diversidade e recursos naturais tão ricos que só reafirmam a nossa vocação mundialmente apontada para o desenvolvimento. É uma oportunidade única, que está nas mãos desta geração de empreendedores. Aproveitá-la é a chance de contribuir para que a nossa sociedade evolua em direção a melhores condições de vida para todos. E de proporcionar, de forma interconectada, um futuro mais feliz para todas as gerações.

SUSTENTABILIDADE É A MISSÃO E A RAZÃO DE SER DA SABESP.

*RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA SABESP FICA EM 2º LUGAR
ENTRE OS 137 PUBLICADOS POR EMPRESAS BRASILEIRAS EM 2009.*




A Sabesp é a 5ª maior empresa de saneamento do mundo e se lança ao futuro com sustentabilidade em suas três dimensões: ambiental, social e econômica. A Sabesp é referência em governança corporativa e transparência no relacionamento com o público. Atende à indústria e a grandes clientes com o portfólio de produtos e serviços Soluções Ambientais, como Água de Reúso, Contrato de Fidelização e Esgoto Não Doméstico. Temos muito orgulho de, ao prestar contas dos avanços em 2009, nosso Relatório de Sustentabilidade ter ficado entre os “Top Ten” na seletiva realizada pela FBDS (Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável) com a entidade inglesa SustainAbility.



Da qualidade à excelência em gestão

Nos últimos vinte anos, duas grandes ideias transformaram profundamente o funcionamento das organizações. A gestão da qualidade total e sua evolução para a busca da excelência em gestão.



Na década de 90, a qualidade pautava-se pela gestão dos processos e das certificações. O foco era a padronização dos processos de trabalho e sua análise criteriosa, visando à melhoria contínua dos mesmos. Mas foi preciso ir além e incorporar à gestão um conjunto de princípios e valores capaz de contemplar o novo papel que as empresas passaram a exercer na sociedade contemporânea, mais participativas e responsáveis com o desenvolvimento socioeconômico e ambiental.

Neste século 21, as empresas estão aprendendo a integrar e equilibrar diferentes variáveis na gestão, como as complexas redes de relacionamento, a gestão de ativos intangíveis, as novas formas de liderança, a necessidade intrínseca de inovação, o aprendizado contínuo e o compartilhamento do conhecimento — tudo isso dentro de uma visão em busca da excelência em gestão.

Essas projeções e resultados são animadores e, certamente, a disseminação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ e de outros programas de melhoria da gestão, alinhados às transformações globais das últimas décadas, foi decisiva para elevar

os padrões de qualidade, produtividade e competitividade das organizações e do Brasil.

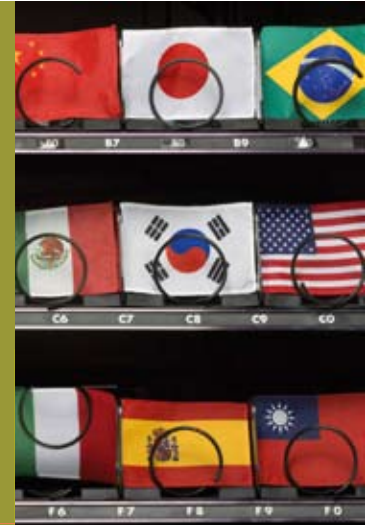
O desafio, que começa já, é acompanhar essas mudanças velozes e subsidiar um País pronto para crescer em ritmo histórico. A FNQ possui ferramentas apropriadas para contribuir com esse movimento e uma delas é o Programa de Excelência em Gestão, o PEG, que aplica o modelo por meio de processos estruturados e permanentes.

Acreditamos que a excelência em gestão gera resultados consistentes para a organização, mas há espaços para crescer e se desenvolver ainda mais. Essa é a proposta que a FNQ faz a todas as organizações que desejam concretizar o tão esperado crescimento econômico do Brasil. Um primeiro passo é conferir as vantagens e benefícios de investir na melhoria da gestão e, para isso, preparamos uma edição especial com análises que comprovam a efetividade do MEG na geração de resultados para as organizações, além do reconhecimento no PNQ 2010. Essa é a melhor maneira de seguir em frente, preparando-se para um futuro que já está entre nós.

14

POR UM BRASIL MAIS COMPETITIVO

A cultura da excelência em gestão assegura uma posição de destaque para as organizações e impulsiona o desenvolvimento do País



18 | Recompensas no caminho da excelência

Estudos mostram os benefícios da adoção do Modelo de Excelência da Gestão®



28 | Muito além do PNQ

Empresas Classe Mundial investem na melhoria contínua para aumentar a competitividade

34 | Um perfil dos examinadores

Aprendizado e autodesenvolvimento gerencial são alguns dos benefícios que movem os voluntários do PNQ



premiadas



46

PNQ 2010
Confira o perfil das empresas reconhecidas



48 |  _AES Sul

60 |  _Elektro

finalistas



72 |  _Cemig Distribuição

78 |  _Coelce

84 |  _Rio Grande Energia (RGE)



destaques critérios

sociedade



90 |  Ampla

estratégias e planos



92 |  Andrade Gutierrez

sociedade e pessoas



94 |  CPH Eletrobras Eletronorte

clientes



96 |  Sabesp Sul (MS)



A Petrobras é mais do que uma empresa de petróleo.



E, se você pensar bem, mais do que uma empresa de



A Petrobras é respeitada no mundo inteiro por sua tecnologia e liderança na exploração e produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas. É pioneira em biocombustíveis e investe sempre em fontes alternativas de



energia também.



energia. Mais do que isso, a Petrobras é uma empresa comprometida com o desenvolvimento social e a sustentabilidade, valorizando a cultura, as artes, o meio ambiente e a cidadania. Se o futuro é um desafio, a Petrobras está pronta.



Ministério de
Minas e Energia



O DESAFIO É A NOSSA ENERGIA



60 B7 .60 B9 40



C6 C7 C8 C9 C0



F6 F7 F8 F9 F0

Por um Brasil mais competitivo

A assimilação de uma nova cultura da busca da excelência em gestão nas organizações no Brasil assegura uma posição de destaque em um cenário global cada vez mais competitivo. O País já ganha pontos nos rankings mundiais, impulsionado por melhores resultados nas empresas, redução de custos, motivação das equipes, desenvolvimento de lideranças e práticas mais sustentáveis.

O Brasil precisa ganhar competitividade, imprimir valor às suas exportações, incentivar a produção de conhecimento, pesquisa e inovação tecnológica. Precisa, ao mesmo tempo, equacionar suas desigualdades sociais, qualificar processos educacionais e oferecer melhores condições de vida e trabalho à população.

Não são poucos os analistas que repetem à exaustão o diagnóstico acima. A grande questão é: como podemos chegar lá? Uma das respostas mais claras aos desafios para o desenvolvimento do País traz a excelência em gestão ao centro do debate.

As empresas, que vivem e se desenvolvem em condições conjunturais adversas, destacam-se a partir de um olhar mais estruturado sobre a excelência em gestão e a melhoria contínua dos seus processos, produtos, serviços e pessoas. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) trabalha há quase 20 anos para construir e disseminar esse conhecimento, não somente na forma de conceitos, mas, também, por meio de metodologias e programas que tornam a prática da busca da excelência em gestão uma realidade nas organizações.

Na década de 90, a qualidade pautava-se por processos e certificações. Atualmente, as empresas estão sendo chamadas a integrar diferentes variáveis na gestão.

A evolução da qualidade

Nas duas últimas décadas, duas grandes ideias transformaram profundamente a gestão das organizações. A Gestão da Qualidade Total e sua evolução concretizada na busca contínua da excelência em gestão.

“O foco da gestão da qualidade era a padronização dos processos de trabalho e sua análise criteriosa, visando à melhoria contínua dos mesmos”, explica Maurício Santos, professor de Gestão de Processos e diretor de gestão da ProcessMind.

A importância da excelência em gestão e a busca contínua por maior produtividade e competitividade avançaram significativamente na última década no Brasil, alcançando grandes, pequenas e médias empresas. Mas foi preciso ir além e incorporar à gestão um conjunto de princípios e valores capaz de contemplar o novo papel que as empresas passaram a exercer na sociedade contemporânea. Neste contexto, a FNQ construiu a sua história e vem materializando a missão de apoiar as empresas na busca contínua da excelência em gestão.

Desde 1991, quando a instituição foi criada, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) passa por constante evolução, acompanhando as transformações globais. A inserção de Fundamentos e Critérios

de Excelência ao Modelo garante às empresas oportunidades de aperfeiçoamento com o que há de mais inovador em gestão. “O panorama de mudanças é forte e vamos ter que aprender a conviver com processos de transformações contínuos. Empresas possuem multifaces com diversos atores se comunicando. São redes dinâmicas e abertas e precisam desenvolver esta visão na gestão”, afirma Pedro Passos, vice-presidente do Conselho Curador da FNQ e copresidente do Conselho de Administração da Natura.

Na década de 90, a qualidade pautava-se pela gestão dos processos e das certificações. Neste novo século, é necessário integrar e equilibrar diferentes variáveis na gestão, como as redes de relacionamento, os ativos intangíveis, a marca, as novas formas de liderança, a inovação, o aprendizado contínuo e o compartilhamento do conhecimento — tudo isso numa visão sistêmica da gestão.

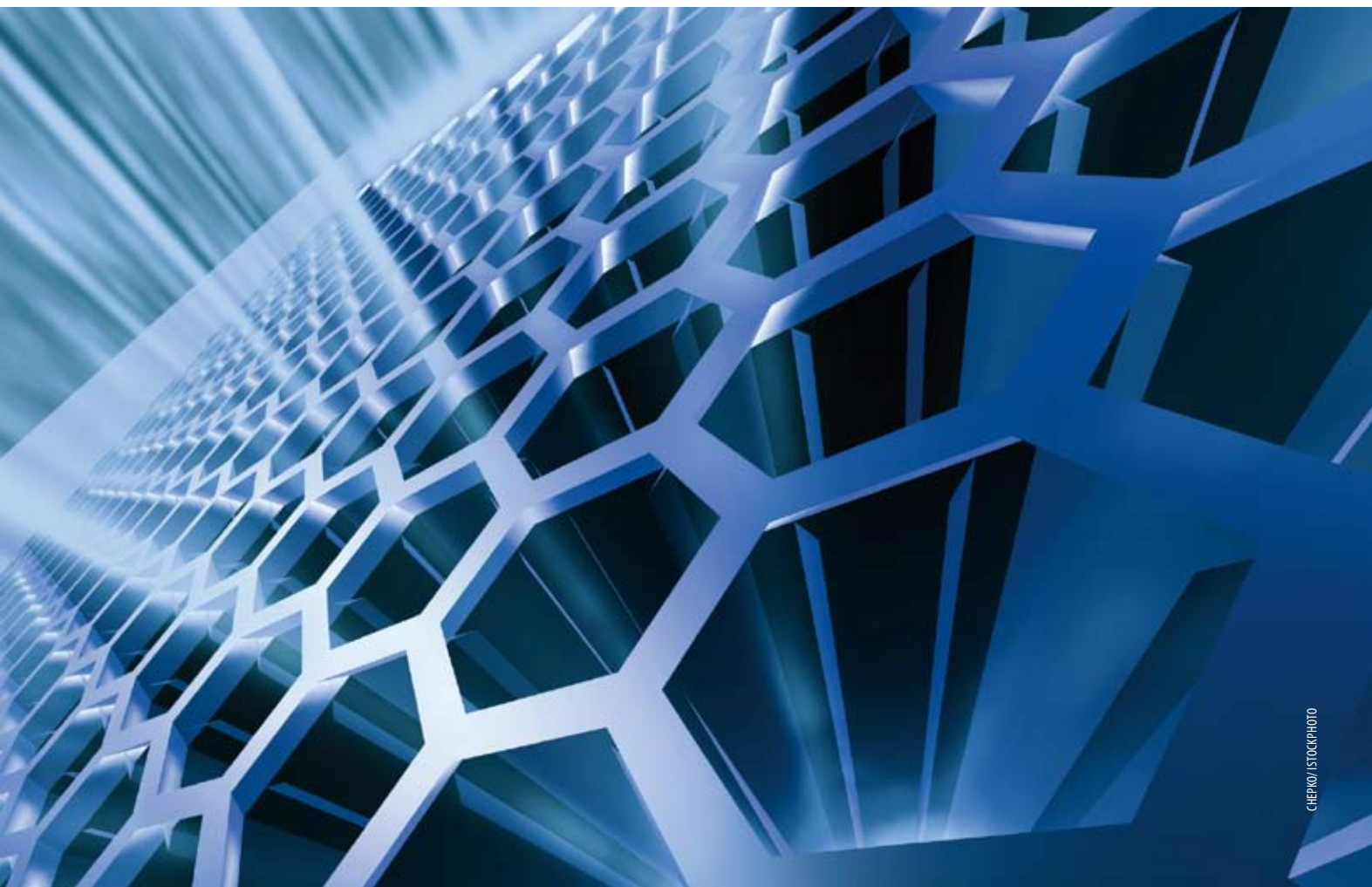
E quais os resultados da visão sistêmica? Competitividade, lucratividade e longevidade para a organização. Não é por acaso que o primeiro dos 11 Fundamentos do MEG, que inspiram as organizações de Classe Mundial, é o Pensamento Sistêmico.

Para alcançar a excelência

Segundo o professor e pesquisador Carlos Arruda, da Fundação Dom Cabral, o Brasil é um dos poucos países do mundo em que a competitividade do ambiente empresarial é consistentemente superior à competitividade do País. Para Arruda, são vários os fatores macro e microeconômicos que explicam essa particularidade. Entre eles, o professor aponta a sofisticação das companhias, a qualidade do ambiente de negócios, as externalidades e o constante investimento em melhoria contínua, com formação de *clusters* que dão suporte às organizações.

Para a FNQ, uma empresa que busca a excelência deve saber conjugar uma estratégia sofisticada com eficiência operacional e ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento das pessoas. Segundo Ricardo Corrêa Martins, diretor-executivo da FNQ, para se atingir esse estágio é necessário possuir liderança consciente, posicionamento estratégico competitivo perante a concorrência, gestão de suporte à liderança e às pessoas, e um bom modelo de gestão que prime pela inovação e a sustentabilidade, para que as empresas transformem em prática a teoria adotada.

As organizações que adotam o MEG e que já foram premiadas com o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), maior reconhecimento à gestão das organizações brasileiras, conseguem absorver internamente os princípios e valores da excelência em gestão, em todos os níveis de atuação e áreas, e, por isso, estão preparadas para competir com qualquer outra do mercado globalizado. Até o momento, o PNQ já reconheceu 37 Premiadas e 47 Finalistas no criterioso processo de avaliação do prêmio. E o que elas têm em comum? A busca da excelência em gestão, certamente. Mas Corrêa Martins ressalta que o PNQ é apenas o reconhecimento de uma série de etapas para a excelência. “Ele não é o fim em si mesmo. A melhoria deve ser contínua e gradual”, conclui.





Recompensas no caminho da excelência

É crescente o interesse pelo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que, segundo pesquisa da Serasa Experian, garante um desempenho financeiro superior para as empresas usuárias do Modelo em relação à média de seus respectivos setores.



CARDSTON/ISTOCKPHOTO

Os resultados de um programa de melhoria da gestão com uso do MEG podem ser mensurados por alguns estudos. Um deles é a Pesquisa Serasa Experian, que mede o desempenho das empresas filiadas à FNQ e usuárias do Modelo, a partir dos balanços de dezembro de 2000 a dezembro de 2009 (veja *pág. 20*), com resultados superiores à média dos setores. Outras iniciativas de reconhecimento também reforçam os bons resultados: 30% das filiadas à FNQ estão entre as Maiores e Melhores de 2009 da revista Exame. A abrangência da aplicação do MEG é outra perspectiva de recomendação: mais de 55 mil autoavaliações foram realizadas por Micro e Pequenas Empresas nos últimos três anos.

O MEG explicita, de forma sistêmica, os fundamentos encontrados em organizações líderes de Classe Mundial, que são sintetizados nos Critérios de Excelência e incorporam em seus requisitos, para avaliação das práticas de gestão das empresas, as técnicas mais inovadoras e bem-sucedidas de administração de organizações. Algumas empresas, de forma natural ou empírica, incorporam estes fundamentos, mas o MEG possibilita o exercício da autoavaliação e a adoção de forma consciente e estruturada de um processo de melhoria contínua da gestão, o que aumenta a competitividade da organização. O PNQ, por meio de avaliadores externos, analisa, assim como a autoavaliação interna,

o grau de adesão das práticas de gestão das empresas ao conjunto de Fundamentos do MEG: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre clientes e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. “O MEG é um modelo de referência utilizado em uma metodologia para avaliar a gestão da empresa e elaborar processos de melhorias”, define Corrêa Martins. Para Luiz Ernesto Gemignani, vice-presidente do Conselho Curador da FNQ e presidente do Conselho de Administração da Promon S.A., é a excelência em gestão que permite às empresas ganhar eficiência e competitividade e, assim, expandir mercados.

O setor de energia elétrica, por exemplo, destacou-se no PNQ 2010, evidenciando que as organizações da área estão sensíveis aos benefícios de competitividade que o modelo proporciona. “A FNQ acompanha vários setores e aqueles que implantaram o programa de melhoria da gestão mostram-se melhor preparados. As organizações que se destacam nos processos de premiação, e não somente no PNQ, aperfeiçoam a visão sistêmica, as práticas de sustentabilidade e o desenvolvimento de lideranças, entre outras prerrogativas para enfrentar os desafios do mercado local e do global”, resume Corrêa Martins.



Pesquisa Serasa Experian comprova resultados

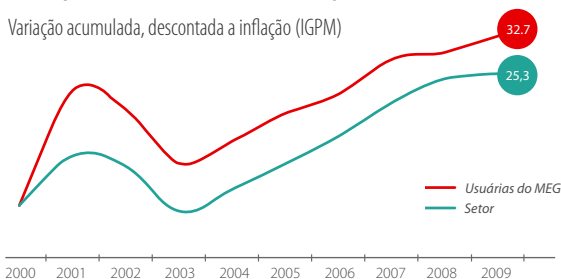
Na prática, as empresas que adotam o MEG apresentam um desempenho financeiro superior ao de seus concorrentes. Um estudo realizado pela Serasa Experian, a pedido da FNQ, atesta esta afirmação ao comparar os resultados de 179 empresas usuárias do Modelo à média do setor em que atuam.

Quando se analisa a evolução do faturamento dos setores Serviço e Comércio, percebe-se que as organizações usuárias do MEG foram as que mais cresceram em 2009. No setor de Serviços, elas cresceram 32,7%, enquanto a média foi de 25,3%. O setor de Comércio foi o que teve maior alta: 85,7% para as usuárias do MEG, contra a média de 64,2%.

O faturamento da Indústria, em 2009, teve uma expressiva queda em relação a 2008, por ser o setor mais prejudicado pela crise financeira internacional. Mesmo assim, as usuárias do MEG conseguiram se destacar, crescendo 38,6%, enquanto a média do setor ficou em torno de 26%. Confira os gráficos da pesquisa.

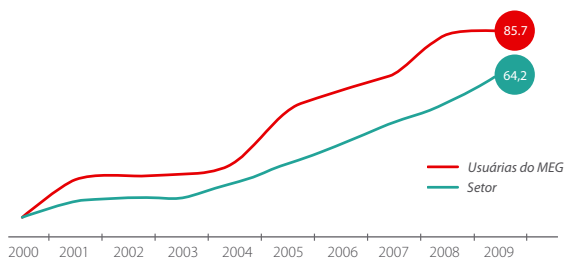
Evolução do Faturamento - SERVIÇO

Varição acumulada, descontada a inflação (IGPM)



Evolução do Faturamento - COMÉRCIO

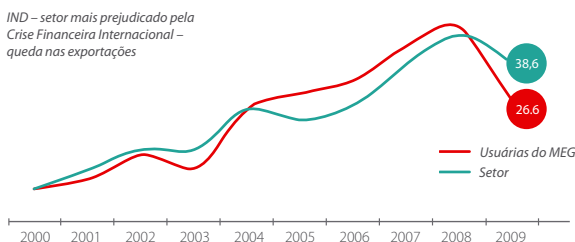
Varição acumulada, descontada a inflação (IGPM)



Evolução do Faturamento - INDÚSTRIA

Varição acumulada, descontada a inflação (IGPM)

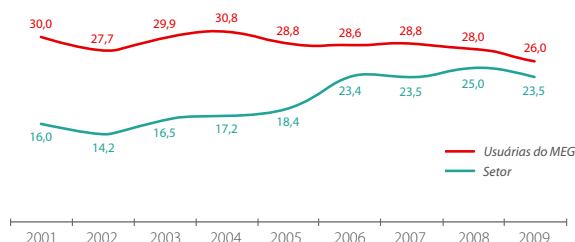
IND – setor mais prejudicado pela Crise Financeira Internacional – queda nas exportações



A adoção de programas de melhoria da gestão, como o PEG, impulsiona resultados consistentes e o reconhecimento da sociedade à excelência da organização.

Margem Ebitda - SERVIÇO

% sobre o Faturamento Líquido



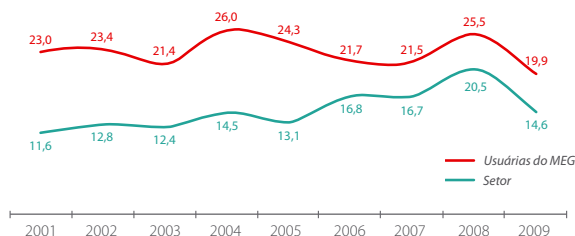
Margem Ebitda - COMÉRCIO

% sobre o Faturamento Líquido



Margem Ebitda - INDÚSTRIA

% sobre o Faturamento Líquido



Programa de Excelência em Gestão: essencial para a melhoria contínua

Voltado às organizações que já implementam o MEG, o Programa de Excelência em Gestão (PEG) ajuda a organização a passar por um processo de sensibilização, capacitação, autoavaliação, identificação do plano de melhorias e acompanhamento do desempenho da gestão, permitindo o seu direcionamento na jornada rumo à excelência.

“Todo o processo é orientado pelos princípios do aprendizado e da melhoria contínua da gestão”, explica Corrêa Martins. Segundo ele, os resultados do PEG se dão pelo diagnóstico da maturidade da gestão perante o MEG, um modelo referencial reconhecido internacionalmente. Isso possibilita uma maior visão sistêmica da organização, foco em resultados, melhoria dos índices econômico-financeiros, maior cooperação interna, compartilhamento de informações e aprendizado, identificando os pontos fortes e oportunidades para melhoria, aumentando a produtividade e a competitividade.

O PEG pode ser aplicado em uma organização ou em um conjunto de organizações de um grupo setorial ou cadeia de valor, e é conduzido por um especialista designado pela FNQ. Podem ser realizados diversos ciclos anuais de implementação, com ações diferenciadas, visando contemplar todas as práticas necessárias para a melhoria da gestão organizacional.

Etapas do PEG




Estudo comprova resultados do PEG

Uma pesquisa realizada pela FNQ, a partir dos números do PNQ, mostra como as organizações atingem o reconhecimento nacional máximo por meio da adoção de um programa de melhoria contínua da gestão como o PEG. A mostra aborda os resultados de todas as candidatas entre 2003 e 2009 (116 candidatas e 19 Premiadas), analisando as pontuações atribuídas durante os processos do PNQ nesse período.

Considerando a amostra, as primeiras informações que obtemos são que o número mínimo de participações das Premiadas é de três candidaturas em um período médio entre três e quatro anos.

Outra análise realizada foi quanto à evolução da pontuação média dos Critérios de Excelência, no mesmo período. Ou seja, como evoluiu a qualidade da gestão e os resultados tangíveis. O estudo foi feito para o grupo de empresas Premiadas e Finalistas e para as demais candidatas.



Excelência em gestão: estratégia para responder aos desafios globais

Conheça o Programa de Excelência em Gestão (PEG)

O PEG oferece uma visão sistêmica da sua empresa e traz resultados para promover a melhoria da gestão. O processo pode ser aplicado em uma organização, em um grupo setorial ou uma cadeia de valor.

A busca da excelência por uma organização é o que constrói seu verdadeiro valor.

Faça parte.
Filie-se à FNQ

www.fnq.org.br

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

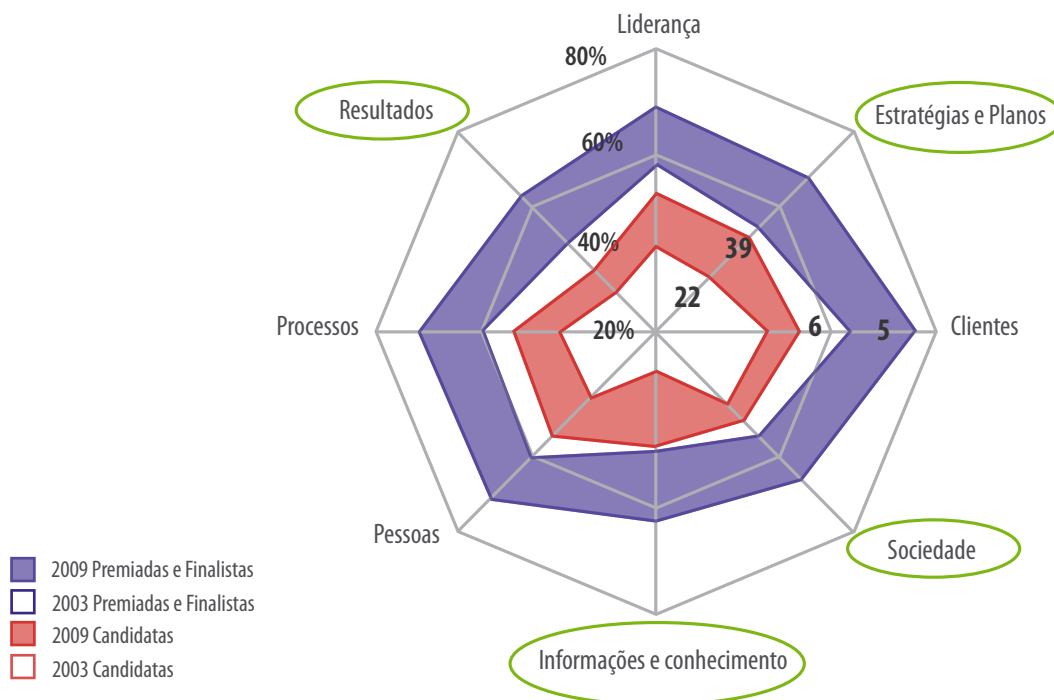
EXCELÊNCIA EM GESTÃO DEZEMBRO 2010 23

Qual e evolução da média de qualidade da gestão das empresas participantes do PNQ 2003 a 2009?

O resultado nos dá informações importantes:

- De uma forma geral, a qualidade da gestão aumentou para os dois grupos.
- As organizações Premiadas e Finalistas têm uma pontuação significativamente maior que as demais candidatas, apesar destas terem um número médio de participações semelhante, indicando que as Premiadas e Finalistas iniciam a participação no PNQ como resultado de um programa de melhoria da gestão já em andamento.
- A evolução nos Critérios não é uniforme. Existem oportunidades de melhoria, especialmente, em Estratégias e Planos, Sociedade, Informações e Conhecimento, e Resultados. Este último provavelmente como consequência dos primeiros.

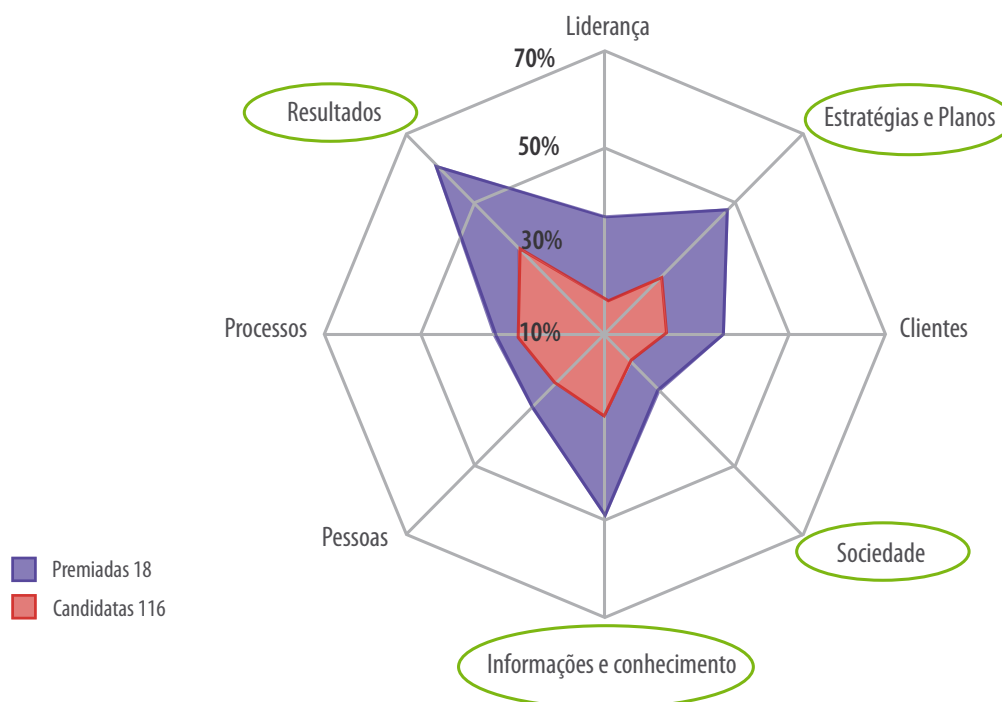
O gráfico a seguir apresenta a evolução das empresas no período, evidenciando os ganhos de qualidade da gestão obtidos pelas candidatas em comparação com os ganhos obtidos pelas Premiadas e Finalistas.



A competitividade futura das organizações será resultado das ações de hoje. O MEG praticado em um programa, como o PEG, abrangente e contínuo, junto com outros modelos específicos, tem sido a fórmula das organizações que se destacam no PNQ e em outros reconhecimentos nacionais e internacionais.

Em quais dos critérios de avaliação houve o maior desenvolvimento das empresas?

O resultado mostra que as Premiadas evoluíram mais rápido que as demais candidatas. Indicadores de Estratégias e Planos, Informações e Conhecimento, e Resultados tiveram evolução mais significativa que os demais, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo, independentemente do grupo de organizações e apesar destes indicadores ainda apresentarem oportunidades de melhoria. Por outro lado, no critério Sociedade, observa-se que ambas as classes de empresas têm a menor evolução no período, apontando, talvez, a necessidade de melhorias nas práticas de relacionamento com a sociedade.



Na análise de todo o período de existência do PNQ, existe uma forte presença de organizações ligadas à indústria e serviços de base (Energia, Petroquímica, Siderúrgica etc), com destaque para o setor de energia elétrica, nos últimos anos. Tudo indica que mudanças regulatórias, expectativas de aberturas de mercado, esgotamento da oferta ou explosão da demanda, ainda na década passada, forçaram estas organizações a buscar modelos de melhoria da gestão e competitividade.

Homenagem



Conselho de Notáveis busca preservar a cultura e a história da FNQ



**Murilo Passos (acima)
e Jorge Gerdau,
disseminadores da
causa da excelência em
gestão no Brasil**

Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau, e Murilo Cesar Lemos Santos Passos, membro do Comitê de Gestão do Grupo Suzano, passam a integrar o Conselho de Notáveis da FNQ. Eles se juntarão a outros três notáveis: Dorothea Fonseca Furquim Werneck, Edson Vaz Musa e Herman Wever.

A decisão foi tomada pela Assembleia Geral de Membros, realizada em junho de 2010. Jorge Gerdau e Murilo Passos são considerados entusiastas da causa da excelência em gestão no País. Ambos fazem parte do Conselho da FNQ desde o surgimento da instituição, em 1991. Suas empresas são consideradas Classe Mundial e líderes em seus setores de atuação.

Por essa contribuição, a FNQ prestou uma homenagem a eles durante a cerimônia do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), realizada no dia 8 de dezembro, na Sala São Paulo. Os demais membros do Conselho de Notáveis também foram homenageados em eventos da FNQ.

Criado em 2005, o Conselho de Notáveis é composto por membros que contribuíram com a instituição ou com a causa da excelência em gestão. Seus componentes são indicados por integrantes do Conselho Curador. O Conselho de Notáveis tem caráter consultivo e a finalidade de manter a cultura e preservar a história da FNQ.



Muito além do PNQ

Após serem consideradas Classe Mundial, organizações reconhecidas com o Prêmio Nacional da Qualidade® investem na melhoria contínua da gestão.

Para alcançar altos níveis de excelência é necessário ter um modelo de gestão que proporcione um contínuo aperfeiçoamento da organização nas questões relativas à liderança, à cultura de inovação, ao pensamento sistêmico e à sustentabilidade, entre outros fundamentos que o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) preconiza. “As empresas premiadas com o PNQ apresentam desempenho destacado em todo o conjunto dos Fundamentos e Critérios de Excelência. A conquista é fruto de árduo trabalho, ao longo de anos, de todo o conjunto de colaboradores das empresas reconhecidas. Os resultados deste trabalho são amplos e beneficiam as organizações, o setor no qual estão inseridas e toda a sociedade”, explica Mauro Figueiredo, presidente do Conselho Curador da FNQ.

A distribuidora de energia cearense, Coelce, uma das Finalistas do PNQ 2010, interessa-se pelo MEG porque acredita que ele é sinônimo de competitividade e sobrevivência. Apesar de viver hoje num ambiente regulado, a organização entende que o cenário sinaliza para a abertura do mercado. “Além disso, a Coelce acredita que é necessário buscar um patamar cada vez mais alto de gestão. Mesmo tendo conquistado excelentes resultados nos últimos anos, a empresa tem consciência de que esse desempenho não tem sustentação com uma gestão razoável.



NIKADAI ISTOCKPHOTO

É preciso ser excelente de forma contínua e permanente”, afirma Abel Alves Rochinha, presidente da Coelce.

Na Brasal Refrigerantes, a implantação do MEG e a conquista do PNQ em 2009 foram tão significativas que mudaram a trajetória da empresa. Segundo o diretor-geral, Renato Barbosa, a Brasal encontrava-se em uma situação de pré-falência em 1999 e detinha aproximadamente 30% de participação no mercado de refrigerantes do Distrito Federal, mesmo representando um campeão de vendas, a Coca-Cola. A adesão ao MEG ocorreu em 2002. “Desde então, entramos numa rota de crescimento e obtenção de rentabilidade”, conta o executivo.

A empresa ampliou sua área de atuação, incorporando também os mercados do sudeste e nordeste de Goiás, três municípios do noroeste de Minas Gerais e sul de Tocantins. O número de colaboradores saltou de 300 para mais de 1.600 e a participação no mercado de refrigerantes nas áreas de atuação chegou a 70,9%. “Hoje, temos um dos melhores resultados financeiros entre as franquias Coca-Cola no Brasil”, afirma Barbosa.

Já na Suzano Papel e Celulose, o MEG é um aliado no processo de crescimento da companhia. Entre 2004 e 2009, ela cresceu mais de 120% e, agora, a empresa já trabalha em um novo processo de

expansão que elevará sua capacidade produtiva dos atuais 2,8 milhões de toneladas de papel e celulose por ano para 7,2 milhões de toneladas até 2015, com a incorporação de três unidades fabris. “O MEG auxilia nosso planejamento e confere robustez ao processo de crescimento”, afirma Antonio Maciel Neto, presidente da Suzano Papel e Celulose e vice-presidente do Conselho Curador da FNQ. Para o executivo, a contínua prática da excelência resulta em uma administração mais consistente. “Há um ganho de eficiência, que pode ser observado no balanço da empresa”, diz.

O PNQ tornou-se uma das ferramentas que a Fras-le, do grupo Randon, utiliza como guia de aperfeiçoamento para se manter líder no mercado de fricção, desde que foi reconhecida como empresa Classe Mundial em 2006. “Iniciamos o processo de implantação do MEG em 1999, como uma diretriz da holding para todas as empresas Randon, a fim de orientar a organização para o aperfeiçoamento das práticas de gestão”, relata Daniel Randon, diretor-superintendente da Fras-le. Com uma fábrica no Rio Grande do Sul, um centro de distribuição na Argentina e operações comerciais nos EUA, Chile, México, Alemanha, Emirados Árabes, China e África do Sul, a Fras-le também cresce em ritmo chinês: 16% ao ano, em média, nos últimos cinco anos.

A holding CPFL Energia foi premiada com o PNQ em 2005 e 2008, com a concessionária Paulista; em 2009, com a Piratininga; e levou a RGE ao status de finalista duas vezes, em 2009 e 2010. Para Wilson Ferreira Jr., presidente da holding, trata-se de um grupo que tem crescido de forma consistente. “Adotamos em toda a holding as dimensões dos Fundamentos e Critérios da FNQ. Não fazemos isso em uma empresa ou outra, mas em todas as empresas do grupo”, explica.

Desde 2005, a CPFL Energia tem experimentado a valorização expressiva de seus papéis na Bovespa e na NYSE, onde possui transações. Ferreira Jr. ressalta que não existe uma relação direta entre os dois fatos, mas é indiscutível que a excelência em gestão é um forte diferencial competitivo para maximizar a geração de valor ao acionista. Segundo ele, o fato de a CPFL ter conquistado o PNQ e ser reconhecida como uma empresa Classe Mundial valorizou os ativos intangíveis relativos ao mercado, propriedade intelectual e capital humano.

A ArcelorMittal, um dos maiores *players* no segmento de aço para fabricação de *Steel Cord* do mundo, foi vencedora do PNQ em 2004, pela Belgo Juiz de Fora, e, em 2006, com a Unidade Belgo Monlevade. O grupo é um militante da excelência em gestão desde 1988, quando implantou seu sistema. Desde então, só vem crescendo. Adquiriu as duas plantas e a Unidade de Juiz de Fora tornou-se uma das mais modernas indústrias do setor siderúrgico brasileiro. A Unidade de Monlevade figura entre as melhores fornecedoras mundiais de aço para reforço de pneus radiais, além de ser considerada a melhor do grupo. “A aplicação e o amadurecimento do sistema de gestão são contínuos e vêm contribuindo ao longo dos anos para o aumento do faturamento da Unidade Monlevade”, afirma Lincoln Freire, analista de Qualidade.

O Grupo Gerdau, premiado com o PNQ 2002 pela Unidade Aços Finos Piratini e com o PNQ 2007 pela Riograndense, além de Finalista em 2008 com a Unidade Açonorte, acredita que a excelência da holding está em seu DNA. Processos eficazes, estruturados e que funcionam garantem a coesão do grupo. Segundo Jorge Gerdau Johannpeter, o desenvolvimento de processos é de extrema importância para a boa gestão. “Esta capacidade gerencial permite construir metas cada vez mais ambiciosas e envolver as pessoas na construção e no desenvolvimento de sistemas gerenciais aprimorados. Além disso, o modelo de gestão requer aperfeiçoamentos contínuos”, explica.

A Serasa, única tricampeã do PNQ (1995, 2000 e 2005), associou-se com a líder mundial em informações para crédito e negócios, a Experian, o que alinha a empresa à tendência de internacionalização. Já a Unidade de Abastecimento da Petrobras, também após ser premiada no PNQ 2007, foi a que mais cresceu em termos de gestão e faturamento. A companhia investe em várias frentes e avança em direção ao desenvolvimento e produção de biocombustíveis. “Estamos melhorando a eficiência energética do nosso próprio sistema e de nossos processos”, atesta José Sérgio Gabrielli, presidente da Petrobras.



ACERNO BELGO

Unidade Belgo Monlevade. Após ganhar o PNQ, foi incorporada pela gigante ArcelorMittal



PARA QUAL LADO
DIRECIONAR A MINHA EMPRESA? [?]

CLICK MARKETING.
Uma ferramenta de
marketing online e
gratuita para orientar
melhor a sua empresa
no mercado.

CLICK MARKETING

Click Marketing é uma ferramenta online e gratuita que vai ajudar você a planejar todos os passos da sua empresa no mercado. Com ela, fica mais fácil atingir metas porque tudo o que envolve o seu negócio é levado em consideração. E quando a gente diz tudo, é tudo mesmo. Seu produto, o ponto-de-venda, o preço e a propaganda vão ser analisados, e, com a ajuda de tutores, você vai direcionar a sua empresa para o lugar certo no mercado: o crescimento.

Acesse www.clickmarketing.sebrae.com.br e conquiste o seu mercado.

SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas



Pessoas: o ativo mais valioso de uma organização

Ativos intangíveis garantem diferencial competitivo

Observando as organizações que adotam o MEG, fica claro que a melhoria contínua traz resultados tangíveis e intangíveis.

Quando se trata de gestão dos intangíveis, a Suzano Papel e Celulose foi pioneira na divulgação de informações do tipo em seu relatório anual. Bernardo Szpigel, diretor de Finanças, Planejamento e Relações com Investidores da empresa, conta que, na ausência de um padrão oficial, a Suzano optou por inserir uma discussão sobre os ativos não-financeiros já identificados pela administração e a maneira com que estavam sendo trabalhados. “Com o tempo, aperfeiçoamos esses relatos, mas ainda há um amplo caminho a percorrer, especialmente no que diz respeito à sua mensuração”, afirma Szpigel.

Para Jorge Cajazeira, gerente-executivo de Competitividade da Suzano Papel e Celulose e coordenador do Comitê Critérios da FNQ, inovação, conhecimento e capital intelectual são aspectos que uma gestão moderna não pode desconsiderar. “São temas que vão além dos modismos e mimetismos e, de fato, integram o cardápio gerencial das organizações voltadas para a excelência. A extensão e a profundidade dessas vertentes da gestão moderna estão sendo praticadas nas organizações exemplares, e são bons exemplos encontrados nos ganhadores do PNQ”, conclui.

O diferencial competitivo para as organizações está na gestão da excelência de pessoas, sistemas e processos.

Valorização das pessoas

Além dos bons resultados financeiros, melhoria nos processos e na gestão, o que torna estas empresas diferentes das outras? “Não há qualidade se não investirmos em pessoas, sistemas e processos”, garante Wilson Ferreira Jr. Quanto às pessoas, o executivo as considera o ativo mais importante de uma organização. “O produto é o mesmo, a forma de levar o produto aos consumidores é a mesma, o consumidor é o mesmo. O diferencial relevante são as pessoas e suas atitudes”, diz.

Para organizar os processos com base no MEG, a Volvo Caminhões adota uma visão sistêmica da cadeia produtiva. Por se tratar de uma empresa global, a empresa investe em equipes autogerenciáveis. Elas possuem poder para determinar o ritmo e a velocidade do trabalho, dominam o processo do começo ao fim e podem identificar os déficits com muito mais facilidade”, explica Carlos Morassutti, diretor de RH e Assuntos Corporativos da Volvo. “Sabemos que a definição das estratégias, no papel, pode ser maravilhosa. Mas quem dá vida aos sonhos são as pessoas. Elas precisam acreditar”, ressalta o diretor.

A Albras Alumínio Brasileiro, que hoje faz parte do Grupo Vale, considera as pessoas a principal matéria-prima que deve ser valorizada em uma organização Classe Mundial. “Aliamos o bom desempenho empresarial à elevada qualidade na gestão de pessoas, mantendo programas que permitem um excelente ambiente de trabalho. Valorizar as pessoas é valorizar a sociedade como um todo”, resume Reinaldo Castanheira Filho, diretor-presidente da Albras.



PEG na cadeia de fornecedores

Braskem + Parceiros

Braço petroquímico do Grupo Odebrecht, um dos mais representativos complexos empresariais do País, a Braskem passou seus primeiros anos de vida tentando administrar o impasse entre seu sistema de gestão Classe Mundial e os métodos organizacionais de seus fornecedores. As incompatibilidades dificultavam os fluxos e comprometiam prazos e resultados, fazendo-se necessária a criação de um padrão de fornecimento.

A solução começou a ser colocada em prática em 2009, com o desenvolvimento do programa de competitividade e compromisso com a excelência, extensivo à cadeia de fornecedores de serviço. Em maio de 2006, foi lançado o Programa Braskem + Parceiros. Por meio do trabalho de capacitação de fornecedores, a petroquímica passou a introduzir seus valores e processos, adaptando-os ao porte, capacidade e características de cada parceiro.

A ação converteu-se na padronização da prestação de serviços, por meio de uma receita que segue o sistema de avaliação do PNQ. Os resultados podem ser percebidos com o aumento da competitividade dos parceiros, que passam a ter mais condições de expandir seus negócios, além de aumentar suas carteiras de clientes entre as organizações de grande porte.

“Muitas empresas que prestam serviços hoje na organização nasceram sem uma estruturação adequada do negócio. Como a concorrência é primordial para qualquer transação e sociedade, a Braskem tem interesse que essas empresas se perpetuem no mercado”, afirma Tsiane Poppe Araújo, coordenadora do programa, que hoje atinge parceiros de serviços, administradores de contratos da empresa e os membros do Comitê Braskem + Parceiros, que representam as áreas que possuem atividades terceirizadas.

PEG na gestão pública

Alinhada com os novos conceitos de administração, em 2007, a Secretaria de Estado de Saúde e Defesa Civil (Sesdec), do Governo do Rio de Janeiro, deu início ao Programa de Excelência em Gestão (PEG). O Programa tem por objetivo principal qualificar a Gestão da Sesdec utilizando os modelos preconizados pela FNQ e Gespública, que, alinhados, possibilitam a implantação de uma cultura de melhoria contínua dos serviços, a desburocratização dos processos de trabalho e a humanização da saúde no Estado.

As ações têm como foco os resultados e a satisfação dos cidadãos-usuários, além da mudança da imagem do segmento da saúde junto à população. A Assessoria da Qualidade e Planejamento da Sesdec é a responsável pelo desenvolvimento do PEG-Sesdec, criado em junho de 2007. Também foi criado o Grupo Técnico de Apoio ao Programa de Excelência da Gestão (GTAP), braço operacional do Programa nas subsecretarias.

Em 2008, o Programa teve como abrangência, além dos setores de nível central, também as Unidades de Saúde da Rede Própria do Estado e as Unidades de Pronto Atendimento 24hs (UPAs). A partir da adesão destas áreas, foi feita a capacitação de 48 multiplicadores para a elaboração de um novo ciclo de autoavaliação, com 13 autoavaliações concluídas e novos planos de melhoria em implementação.

A metodologia adotada para a implementação do PEG tem por base o sistema de autoavaliação continuada. Significa dizer que, anualmente, as áreas da Sesdec e Unidades de Saúde que fazem adesão ao PEG passam por um processo de autoavaliação em sua gestão, tendo como diretrizes os Fundamentos e Critérios de Excelência preconizados pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). Esse instrumento possibilita aos gerentes e suas equipes a definição de um diagnóstico gerencial, dando subsídios para a tomada de decisão na priorização de pontos considerados relevantes, dentre as oportunidades para melhorias levantadas.



76 mil horas de trabalho

A 19ª edição do PNQ teve a participação de mais de 400 pessoas, entre examinadores, orientadores e juízes. Aprendizado, autodesenvolvimento gerencial, vivência integrada de processos e contato direto com as mais inovadoras práticas de gestão são alguns dos benefícios que movem esses voluntários.

Chegar até o nome da empresa a ser contemplada com o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), maior reconhecimento da excelência em gestão das organizações sediadas no Brasil, é um processo de análise elaborado e rigoroso. Todas as fases de análise, pontuação, seleção, visitação, revisão e escolha das vencedoras, finalistas ou daquelas que se destacaram em algum critério específico duram cerca de seis meses, envolvem uma banca formada por mais de 400 profissionais e consomem em torno de 76 mil horas. O trabalho é tão minucioso que chega a ser exaustivo, mas compensador segundo os próprios envolvidos no processo de avaliação.

A 19ª edição do PNQ foi conduzida por 423 pessoas que atuaram neste ciclo, entre examinadores, examinadores seniores, orientadores e juízes. Todos foram voluntários na tarefa de analisar cada processo das 40 organizações consideradas elegíveis para esta edição do prêmio. Por trás de cada voluntário, há profissionais renomados de grandes e médias organizações, como Petrobras, Suzano, Gerdau, Furnas, BDO, entre outras. Todos os nomes foram selecionados pela FNQ, que renova por volta de 35% da banca a cada ciclo de premiação anual.



Carla Soriano, Gustavo Utescher e Maíra Almeida. Equipe de Reconhecimento e Premiação da FNQ que coordena o ciclo anual do PNQ

Para formar essa equipe, a FNQ opta por profissionais de notório saber, que reúnem conhecimentos profundos do ambiente corporativo e também do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e dos Critérios de Excelência difundidos pela instituição. “Na hora de escolher os examinadores, levamos em consideração o nível de conhecimento do examinador, o desempenho dele no curso de preparação da banca, sua experiência profissional, o alinhamento com o Código de Ética da FNQ, entre outras premissas”, explica Gustavo Utescher, coordenador do processo de Avaliação e Premiação da FNQ.

Utescher conta que, em geral, os examinadores têm em torno de 30 a 50 anos e atuam como profissionais estratégicos de empresas ou consultorias da área da Qualidade. “Há, entretanto, examinadores na faixa de 60 anos, que buscam nessa oportunidade uma forma de trocar conhecimento e de atualizar-se”, complementa o coordenador.

O PNQ é o maior reconhecimento da excelência em gestão das organizações sediadas no Brasil.

Treinamento e rígido Código de Ética

Antes de iniciar o ciclo de avaliação das candidatas ao PNQ, a Fundação precisa capacitar e atualizar os examinadores aptos ao processo de premiação. Catherine Berganton, coordenadora de Capacitação e Eventos da FNQ, explica que mais de mil pessoas fazem, por ano, o curso presencial de Preparação para a Banca Examinadora do PNQ (18 horas), mas somente cerca de 600 se tornam aptas ou disponíveis para atuar no processo que requer 10 examinadores para cada empresa elegível. Os examinadores que já atuaram em ciclos do PNQ anteriormente também precisam se reciclar anualmente no Curso de Atualização da Banca Examinadora (9 horas).

DESENVOLVER O PRESENTE E CONTRIBUIR PARA UM FUTURO MELHOR.

samarco.com

Presente há 33 anos no Espírito Santo e em Minas Gerais, a Samarco produz pelotas de minério de ferro de alta qualidade, destinadas à indústria siderúrgica mundial. A busca constante pela excelência na gestão e nas operações, aliada ao desenvolvimento pautado no princípio da sustentabilidade e na proximidade com seus públicos de relacionamento, orienta as atividades da Samarco e a impulsiona para um caminho promissor.

DESENVOLVIMENTO COM ENVOLVIMENTO

SAMARCO 

Todo o processo é conduzido por um rígido Código de Ética, que define regras de conduta, confidencialidade e conflitos de interesse. As regras de conduta estipulam, por exemplo, que fica rigorosamente vedado aos membros da Banca Examinadora oferecer serviços de consultoria ou qualquer tipo de assessoramento para organizações que tenham avaliado, por pelo menos dois anos após o ciclo de premiação; ou usar informações privilegiadas decorrentes do processo de avaliação ou de julgamento, como forma de obter vantagens pessoais ou de oferecer serviços profissionais.



**Jorge Carvalho,
do Sistema
Eletrobras/
Furnas. Para ele,
atuar no PNQ
ajuda no sucesso
profissional**

Quanto às regras de conflito de interesse, veda-se aos membros da banca examinadora, entre outras coisas, aceitar a designação para participar da avaliação de uma organização candidata, no processo do PNQ, se houver ou puder parecer haver qualquer situação de conflito de interesses, em vista de fatores objetivos e subjetivos que possam ser ou parecer impeditivos de uma avaliação independente e imparcial.

Jorge Luiz da Silva Carvalho, da Coordenação de Qualidade do Sistema Eletrobras/Furnas, considera que ser um examinador do PNQ representa, acima de tudo, poder contribuir para a melhoria da gestão empresarial das organizações instaladas no Brasil. Segundo ele, uma organização bem gerida, que considere em seus negócios as necessidades de todas as partes interessadas, contribuirá para uma sociedade melhor. “O processo do PNQ é uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional para os examinadores”, avalia.



Como participar

Fazer parte da Banca Examinadora do PNQ requer disciplina e dedicação. Antes de se tornar um Examinador do PNQ é necessário a realização do curso virtual gratuito do Modelo de Excelência da Gestão® (8 horas), que corresponde à fase anterior ao ensino presencial, possibilitando ao participante adquirir um conjunto de informações que servirão como pré-requisitos para a sua participação na próxima fase. Esse curso também é condição necessária para se responder à Avaliação de Conhecimento.

O próximo passo é o curso presencial de Preparação da Banca Examinadora (18 horas), cujo objetivo é consolidar a visão sistêmica do Modelo, além de habilitar o participante a avaliar sistemas de gestão de organizações, segundo os Critérios de Excelência da FNQ.

Os requisitos para a seleção dos candidatos aptos para a Banca Examinadora do PNQ são:

- Aprovação no curso, com base na Avaliação de Conhecimento e no bom desempenho (70% de aproveitamento) em sala de aula (habilidade técnica e disciplina)
- Avaliação do cadastro de candidato a examinador
- Perfil das organizações candidatas ao Prêmio e seus respectivos ramos de atuação *versus* perfil dos candidatos a examinador

Etapas do processo de avaliação

Todo o processo de avaliação do PNQ, do treinamento dos examinadores até a premiação, envolve uma série de longas etapas. Ele tem início no ato em que as candidatas elaboram o Relatório da Gestão, um documento que contém até 75 páginas, no qual as organizações respondem a 23 itens baseados nos Oito Critérios de Excelência da FNQ. Os objetivos do relatório são descrever as práticas de gestão da empresa e permitir a avaliação do comprometimento das empresas com esses critérios. Em 2010, 45 organizações candidataram-se ao prêmio, destas 40 foram consideradas elegíveis.

Concluído o relatório, a empresa envia o documento à FNQ no mês de junho, que o encaminha para uma banca formada por 10 examinadores para cada empresa. Em julho, os examinadores dão início à avaliação individual do relatório. Nessa primeira etapa, eles fazem seu trabalho isoladamente. Não conhecem os outros colegas e não interagem.

Cada um dos examinadores avalia as candidatas, realiza uma análise crítica individual do relatório e dá uma nota pelo grau de aderência da empresa ao modelo da FNQ. A nota vai de 0 a 1.000 pontos. Com todas as avaliações individuais em mãos, o examinador sênior (um por equipe) agrega os resultados e calcula uma nota média.

Após os resultados agregados, os examinadores têm a possibilidade de revisar as suas pontuações e discuti-las em uma reunião de alinhamento virtual, promovida pelo examinador sênior e a equipe de examinadores, com acompanhamento da FNQ.

A partir de agosto, uma revisão do relatório é conduzida. O passo seguinte é averiguar, na prática, se os dados escritos no relatório condizem com a realidade. Inicia-se aí a segunda fase do processo de seleção do PNQ. Com base nas informações geradas pelos examinadores, por gráficos e também pela pontuação do desempenho das candidatas, a banca formada por 12 juízes define quais serão as empresas a serem analisadas *in loco*.

O papel dos juízes — também voluntários de grandes organizações do setor privado ou público, como Siemens, Suzano, BNDES, Inmetro, Petrobras, professores e Ministério da Ciência e Tecnologia — é fundamental, por isso torna-se imperativo participar das três etapas decisivas. A primeira é a seleção das candidatas que serão visitadas; a segunda é a seleção das candidatas com chance de reconhecimento; e a terceira é a definição das candidatas reconhecidas.

Iêda Novais, diretora da BDO Brazil e Conselheira da FNQ, participou pela primeira vez da banca de juízes. “Tive a honra de representar todas as mulheres examinadoras, examinadoras seniores, orientadoras e o próprio Conselho da FNQ”. Segundo ela, além de participar das três fases decisivas, um juiz da banca deve atuar como facilitador entre o grupo de examinadores que estão em campo avaliando as organizações e as diretrizes técnicas e políticas da FNQ. Iêda explica ainda que é necessário para o juiz da Banca manter um distanciamento das empresas avaliadas, a fim de manter a imparcialidade no momento da decisão das ganhadoras.

Iêda Novais, da BDO Brazil. Para ela, o processo do PNQ permite ter acesso ao estado da arte da gestão



A partir de setembro, seis dos dez examinadores reúnem-se e interagem durante uma semana. Eles passam um final de semana analisando as condições das empresas e também planejando os três dias seguintes de visita à sede das candidatas, reservando mais um dia para finalização do relatório de avaliação. A título de boa governança, os trabalhos dos examinadores são acompanhados por um orientador designado pela FNQ, que busca zelar pelo cumprimento das determinações da instituição para a condução das avaliações e pela qualidade da própria avaliação.

Para Maria Cristina Alexandre Costa, sócia-diretora da Sisgen Consultoria em Sistemas e Gestão de Negócios, que atua há 11 anos no ciclo do PNQ, a Fundação criou a figura do orientador com o objetivo de assegurar a consistência da atuação dos examinadores seniores. É responsabilidade do orientador obter o alinhamento dos examinadores seniores e suas respectivas bancas às diretrizes emitidas pela FNQ, inclusive quanto à adequada interpretação dos Critérios de Excelência. "Essa função agrega bastante valor ao processo, principalmente no caso de candidatura de diversas unidades de uma mesma corporação, pois o orientador atua fortemente na busca desse alinhamento, promovendo uma avaliação mais harmônica para gerar um bom feedback às candidatas", afirma Maria Cristina.

No PNQ 2010, 40 organizações foram consideradas elegíveis pela FNQ e 23 passaram para a etapa de visita às instalações.

Orlando Pavani Junior é diretor-executivo da Gauss Consultores Associados, participa do processo do PNQ há 15 anos e acredita firmemente que ser orientador é um ato patriótico e de cidadania. "É uma responsabilidade muito grande, pois faz parte de nossa atividade zelar pelo alinhamento técnico, ético e processual do PNQ, além de fiscalizar e orientar, quando necessário, a Banca Examinadora", diz.

Encerrada a visita, os examinadores voltam a se reunir para definir um consenso pós-visita e rever a redação dos comentários do Relatório de Avaliação. É nesse momento que eles aproveitam para reavaliar as pontuações dadas inicialmente às candidatas e também produzir um Relatório de Avaliação final das empresas visitadas, com ênfase nos pontos fortes e nas oportunidades de melhoria. "Muitas empresas candidatam-se ao PNQ só para receber o Relatório de Avaliação que serve como fonte de revisão e aperfeiçoamento das práticas da organização", conta Utescher. Isso porque o Relatório é um diagnóstico aprofundado e uma orientação da FNQ sobre como as empresas podem melhorar seus processos internos, um diagnóstico da gestão.

Sara Cecin Rohenkoh, examinadora sênior do ciclo de 2010, explica que o processo como um todo ajuda as empresas a

observarem seus negócios, considerando todas as variáveis que compõem esse sistema e sinalizando pontos de alavancagem e restrições. "As responsabilidades são enormes, pois devemos assegurar que, ao final do processo, o produto entregue (o Relatório de Avaliação) tenha valor", avalia.

Em novembro, as empresas melhor pontuadas são levadas para a reunião de consenso dos juízes do PNQ. Com base em todo o material trabalhado pelos examinadores, examinadores seniores e orientadores, mais informações das organizações disponíveis no mercado, é tomada a decisão, pelos doze juízes, sobre qual empresa deve ser considerada Premiada, Finalista e qual merece o reconhecimento de Destaque em algum dos critérios do MEG. Na sequência da decisão dos juízes, o presidente do Conselho Curador da FNQ anuncia aos presidentes das respectivas empresas reconhecidas o resultado. No dia seguinte, ocorre o Anúncio Público, quando os resultados são divulgados ao mercado em coletiva de imprensa.

lêda Novais ressalta que se trata de uma grande responsabilidade eleger as Premiadas, Finalistas e Destaque por Critério. "Ao participar da reunião de consenso de juízes, temos acesso ao estado da arte da gestão das organizações", afirma.

Juntos, conseguimos chegar mais alto



A Sisgen está presente no dia a dia de seus clientes, ajudando a construir uma gestão de excelência. Na celebração do PNQ 2010, parabenizamos todas as organizações que foram reconhecidas e passaram a fazer parte do seletivo grupo de empresas Classe Mundial. Em especial, comemoramos o resultado obtido pela Cemig Distribuidora, nossa cliente, Finalista do Prêmio neste ano.

Agende uma visita e conheça nosso trabalho.

www.sisgen.com.br



Junto com você, fazendo acontecer



**Cerimônia do PNQ
2009, na Sala São
Paulo, prestou
homenagem aos
examinadores**

Esforço e reconhecimento

Mas, afinal, quais as razões que levam essas centenas de profissionais, que já têm carreira definida e uma rotina tumultuada nas empresas, a se submeter a um trabalho exaustivo e sem retorno financeiro? A resposta encontra-se no aprendizado prático conquistado, no *benchmarking* e também na rica rede de contatos formada durante os seis meses de trabalho.

Para Candida Rosa Brum, analista técnica da Assessoria de Administração Estratégica do SESI/RS e examinadora do PNQ, o aprendizado é conquistado ao longo de todo o processo. “Além disso, cada organização examinada está inserida em um contexto que envolve muitas partes, gerando aprendizado e conhecimento ao examinador”, diz.

Maria Cristina Alexandre Costa costuma dizer que participar da Banca é fazer um MBA em gestão de forma intensiva. “Ter a oportunidade de fazê-lo como orientadora equivale a um doutorado em gestão. Isso melhora a minha vida profissional de maneira tão expressiva que é difícil mensurar o impacto dessa vivência”, garante.

Para outros examinadores, trata-se de vivenciar o aprendizado de liderança, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Além de ser uma maneira eficiente de desenvolver *networking*. “Atuamos como orientadores e mentores, ajudando, por exemplo, o desenvolvimento de habilidades comportamentais nas equipes, que vão desde a postura ética na visita até a relação interpessoal necessária para ‘fotografar’, com maior precisão, o negócio da empresa”, explica Sara Rohenkoh.

Jorge Secaf Neto, diretor de Operações da Wheaton Brasil Vidros, destaca o convívio com os colegas da banca, com o pessoal da FNQ e os breves momentos de interação com os profissionais da candidata como uma excelente oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Os benefícios são inúmeros. A cada ano, um examinador sênior dedica cerca de 250 horas voluntárias (equivalentes a 1,5 mês de trabalho). Participa, ainda, de várias atividades iniciadas pelos treinamentos de atualização e estudos individuais (30 horas), avaliação individual do relatório da candidata (80 horas), coordenação e pré-discussão das avaliações de outros nove examinadores (24 horas), reunião de planejamento pré-visita (18 horas), visita à candidata (30 horas), reunião de consenso (16 horas), elaboração e revisão do relatório de avaliação (30 horas) e preparo e apresentação das conclusões aos juízes (10 horas).

O trabalho é exaustivo e exige que os voluntários se adaptem a situações inesperadas. No entanto, as discussões, o aprendizado, o convívio e o prazer de ajudar a construir um instrumento para melhoria da gestão de uma candidata superam todo o cansaço gerado pelo esforço aplicado. “No meu caso, incluo uma etapa ao final do processo, quando dou um feedback pessoal para cada membro da equipe que participa da visita”, explica Sara Rohenkoh.

Por se tratar de um trabalho voluntário de grande prestígio, com impacto direto no aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, no impulso ao crescimento econômico e à melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro, os candidatos à Banca Examinadora doam parte de seu tempo ao processo do PNQ.

Esses profissionais não recebem, portanto, qualquer remuneração pela função. Contudo, eles e seus empregadores receberão, como retorno, o reconhecimento pela participação e a oportunidade de atualização dos seus conhecimentos por meio do contato com o estado da arte da gestão.

Por isso tudo, o momento em que são homenageados os examinadores, examinadores seniores e orientadores que mais se destacaram, durante a cerimônia de premiação do PNQ, é um dos mais importantes e emocionantes de todo o processo.

Benefícios de ser um Examinador

A atuação como Examinador na Banca do PNQ traz inúmeros benefícios ao participante, tais como:

- Aprendizado e autodesenvolvimento
- Acesso ao estado da arte da gestão
- Trabalho em equipe e exercício da liderança
- Reconhecimento e valorização profissional
- Intercâmbio profissional com outros examinadores
- Desenvolvimento da capacidade gerencial
- Exercício da cidadania

**A energia que chega na sua casa
reflete em Nova York e no mundo inteiro.**



CEMIG. 11 ANOS CONSECUTIVOS NO ÍNDICE DOW JONES DE SUSTENTABILIDADE.

Quanto mais valor a Cemig dá a nossa terra e a nossa gente, mais valorizada ela se torna. Este ano, a Cemig foi eleita líder do supersetor de *utilities* na América Latina no Índice Dow Jones Sustainability World Index – DJSI World.

A Cemig, uma Empresa do Governo de Minas, ganhou prestígio lá fora levando energia de qualidade a todos os mineiros.

Além de ampliar sua rede no campo, ampliou também o acesso à energia. Em Minas, 50% dos clientes consomem até 90kw/hora/mês e recebem a isenção de ICMS por parte do Governo de Minas.

Com isso, fica uma certeza: são os valores como o respeito pelas pessoas que tornam a Cemig cada vez mais valorizada no mundo dos negócios.





Reconhecimentos do PNQ 2010

A 19ª edição do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) teve as seguintes organizações reconhecidas:

PREMIADAS

AES Sul
Elektro

FINALISTAS

Cemig Distribuição
Coelce
Rio Grande Energia - RGE

DESTAQUES POR CRITÉRIO

Ampla
Andrade Gutierrez
CPH Eletrobras Eletronorte
Sabesp Sul (MS)

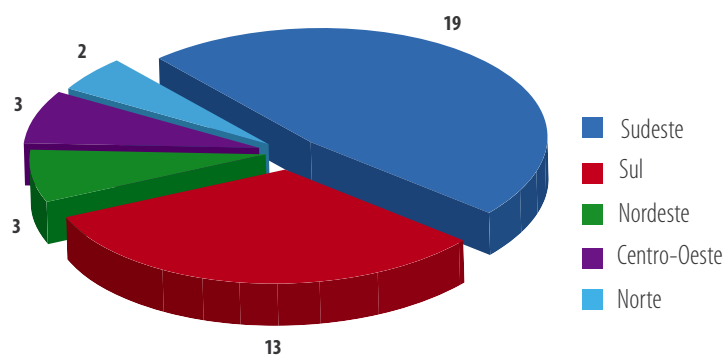
Neste ciclo do PNQ, 45 organizações se inscreveram e 40 foram elegíveis ao processo do prêmio, das quais 23 passaram para a fase de visita dos examinadores. Ao todo, 11 são do setor industrial e 29 de serviços. Juntas, as organizações candidatas geram mais de 96 mil empregos.

O setor mais representado entre as reconhecidas foi o de energia, com duas Premiadas, três Finalistas e dois Destaques. Organizações públicas também marcaram presença no PNQ, a exemplo da CPH Eletrobras Eletronorte, do governo federal, e a Sabesp Sul, uma das Unidades de Negócio da Sabesp, do governo do Estado de São Paulo.

“Os resultados mostram um notável avanço no setor de energia que reflete mais de 12 anos de trabalho e engajamento nos programas de melhoria de gestão”, afirma Mauro Figueiredo, presidente do Conselho Curador da FNQ.

Nos 19 anos do prêmio, vários outros setores também se destacaram, como petroquímica, papel e celulose, tecnologia, siderurgia, gestão pública, entre outros. “O prêmio traz visibilidade à melhoria da gestão e contribui para a disseminação do conhecimento”, diz Figueiredo, ressaltando que esses são os processos mais importantes do trabalho empreendido pelas organizações em conjunto com a FNQ.

PROPORÇÃO DE CANDIDATAS POR REGIÃO



NÚMEROS DO PNQ 2010

Total de elegíveis	40
Empresas visitadas	23
Grandes empresas	30
Médias empresas	3
Pequenas empresas	2
Sem fins lucrativos	5
Examinadores Voluntários	423



Britaldo Soares
*Presidente da Holding Brasileira
 e do Grupo AES Brasil*



Uma Empresa AES Brasil

PERFIL

Nome da empresa:	_____	Setor de atuação:	_____
	AES Sul - Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.		Energia elétrica
Endereço:	_____	Composição acionária:	_____
	Rua Dona Laura, 320 - Porto Alegre - RS		AES Guaíba II - 99,7% e outros 0,30%
Site:	_____	Porte:	_____
	www.aessul.com.br		Grande
Data de fundação:	_____	Forma de atuação:	_____
	Julho de 1997		Capital aberto
País de origem:	_____	Faturamento em 2009:	_____
	Brasil		R\$ 2,4 bilhões
Capital:	_____	Total da força de trabalho:	_____
	Misto		1.289 (set/10)
Principais executivos:	_____	Histórico de premiação PNO:	_____
	Britaldo Soares - Presidente do Grupo AES Brasil		Nenhum
	Antonio Carlos de Oliveira - Diretor Geral AES SUL	Implementação do MEG:	_____
			Desde 2005

Excelência na estratégia de todo o grupo

Um ano após ser premiada com o PNQ pela AES Eletropaulo, o Grupo AES Brasil é reconhecido novamente, agora pela gestão da AES Sul. Com mais essa conquista, a organização consolida a sua trajetória de excelência.

Com apenas seis anos de adoção do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a AES Sul - Distribuidora Gaúcha de Energia, concessionária do serviço público de energia elétrica que integra o Grupo AES Brasil e a Holding Brasileira, é reconhecida como Premiada do PNQ 2010.

Considerada a melhor distribuidora da Região Sul em satisfação do cliente pelo Prêmio IASC (Aneel), a AES Sul é uma empresa que distribui energia elétrica para 118 municípios, sob concessão, da região Centro-Oeste do Estado do Rio Grande do Sul, que, juntos, abrigam uma população de aproximadamente 3,6 milhões de habitantes. A área de concessão atendida pela empresa abrange 99.512 km² e concentra pouco mais de 1 milhão de clientes. Desde que assumiu o compromisso de ser a melhor distribuidora de energia elétrica do Brasil, o Grupo AES Brasil vem consolidando seu planejamento estratégico de tornar cada empresa do grupo excelente na gestão. Prova disso foi o reconhecimento outorgado pelo PNQ à AES Eletropaulo

como finalista em 2008, premiada em 2009, e agora, novamente a premiação para a AES Sul (2010).

Britaldo Soares, presidente da Holding Brasileira e do Grupo AES Brasil, afirma que o modelo de gestão baseado no MEG é único para as empresas do Grupo AES Brasil. "Nossa trajetória demonstra uma forma de atuação com foco em melhores práticas e governança. Desde 2008, desdobramos o MEG nas demais empresas do grupo, que buscam aderência ao modelo. Temos como missão a disseminação das ferramentas de melhoria contínua, visando buscar a excelência na gestão e nos processos de trabalho em todas as nossas empresas. Isso tudo se mostrou relevante para a maximização dos resultados", afirma.



Manutenção preventiva
das redes da AES Sul

O modelo de gestão da AES Sul pressupõe inovação e aprendizado constantes e aprimoramento de padrões, indicadores e práticas.

Perfil

A AES Sul faz parte do Grupo AES Brasil, formado por duas distribuidoras de energia (AES Sul e AES Eletropaulo), duas empresas de telecomunicações (AES Com Rio e AES Eletropaulo Telecom), duas geradoras (AES Tietê e AES Uruguaiana) e uma comercializadora de Energia (AES Infoenergy), que totalizaram R\$ 5,8 bilhões de investimentos entre 1998 e 2009 (exceto aquisições). Em 2009, obteve R\$ 1,9 bilhão de lucro líquido - 9,6% superior ao registrado em 2008. A estrutura contempla rede de distribuição e linhas de subtransmissão que somam 62.958 km de condutores elétricos aéreos e 760.031 postes instalados em toda a área de concessão. Em 2009, a companhia efetuou aquisições de imobilizado no total de R\$ 142 milhões e, no mesmo período, registrou uma receita operacional de R\$ 2,4 bilhões e lucro líquido de R\$ 156,9 milhões. Para 2010, os investimentos projetados são da ordem de R\$ 266,5 milhões.

“Para nós, o PNQ é a consolidação de um trabalho consistente e maduro. O entendimento das pessoas em relação ao MEG vai se consolidando e este reconhecimento é uma constatação dessa disposição”, afirma Antonio Carlos de Oliveira, diretor geral da AES Sul.



ANTONIO CARLOS DE OLIVEIRA

“

O espírito de equipe, de realmente enfrentar os desafios e vencer, é algo que percebemos no DNA de todo o Grupo e que se dissemina na AES Sul, reconhecida com o PNQ 2010. É um orgulho para toda a holding.

”

Missão

Distribuir energia elétrica visando ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento da sociedade, agregando valor ao acionista e demais partes interessadas.

Visão

Ser a melhor concessionária de Distribuidora de Energia Elétrica do Brasil.

Valores

- Segurança em primeiro lugar
- Agir com integridade
- Honrar compromissos
- Buscar a excelência
- Realizar-se no trabalho

Para a implementação da cultura da excelência, a AES Sul adota as seguintes estratégias:

- 1 **Disseminação dos Valores:** Segurança em Primeiro Lugar; Agir com Integridade; Honrar Compromissos; Buscar a Excelência; e Realizar-se no Trabalho.
- 2 **Formulação, Implementação e Disseminação da Estratégia:** constitui-se de mecanismos que direcionam e promovem o alinhamento dos esforços para cumprir a Missão e atingir a Visão. A tradução da estratégia ocorre por meio do Mapa Estratégico, que reflete um conjunto de objetivos e indicadores (estratégico, específico e tático-operacional).
- 3 **Sistema Gerencial:** conjunto de reuniões que tem o objetivo de avaliar o êxito das estratégias e planos, promovendo inclusive as mudanças culturais necessárias para alcançar o desempenho operacional planejado e a excelência. Incluem-se os comitês: *People Review*, Segurança, Ética, Clientes, Capex, P&D e Eficiência Energética.
- 4 **Cultura Apex (AES Performance Excellence):** é um conjunto estruturado de metodologias e ferramentas da qualidade que podem ser usadas para aperfeiçoar processos, assim como identificar soluções para diversos tipos de problemas. Constituído de metodologias, tais como: PDCA, Six Sigma, *Lean Manufacturing*, Action Forum, 5S. Destacando-se as seguintes ferramentas de qualidade: *Brainstorming*, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, GUT, FMEA e 5W1H.
- 5 **Learning organization:** constante processo de aprendizado. Para a AES Sul, esse item representa a base do conceito para criar, adquirir, transferir e reter conhecimento relevante e, ao mesmo tempo, proporcionar às pessoas experiências de aprendizado.

Com a solidificação dessa abordagem, a AES Sul direciona suas ações para os desafios representados pelos pilares: Crescimento, Excelência Financeira e Operacional, Marca e Reputação, Talento e Cultura, de forma alinhada às perspectivas do Mapa Estratégico.

Para Britaldo Soares, quanto mais se evolui, maior a exigência, externa ou interna, para alcançar novos patamares de excelência. Segundo o presidente da AES Brasil, o maior desafio do grupo será manter os colaboradores na busca da superação, fomentando sempre a cultura de resultados pautada nos valores do grupo. Ao final do processo, é fundamental reconhecer os colaboradores.

Governança Corporativa: transparência nas relações

A Governança Corporativa da AES Sul segue as práticas de gestão internacional, que visam ao estabelecimento da transparência, integridade e igualdade, exercida de forma estratégica pelo Conselho de Administração (CA). Os elementos que compõem a governança estão estruturados considerando: Conformidade de Controle Interno (políticas e procedimentos) e Externo (CVM, SEC e SOX), Comportamento Ético (Código de Ética e Conduta), Gestão de Riscos, Relação com os Investidores e Auditorias (internas e independentes).

Liderança é a habilidade de motivar e influenciar as pessoas, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo no alcance dos objetivos da equipe e da organização.

Ética e riscos empresariais

A empresa possui um minucioso Código de Ética e Conduta que orienta as ações e decisões, além de estabelecer como as relações profissionais devem ser construídas. O *AES Help Line* é o canal de comunicação para se tirar dúvidas e/ou fazer denúncias sobre desvios dos valores.

Já os riscos empresariais mais significativos que possam vir a afetar a imagem da AES Sul e a capacidade de alcançar os objetivos estratégicos e do negócio são identificados e controlados com base na metodologia COSO ERM – *Enterprise Risk Management* e classificados como Estratégicos, Financeiros, Operacional e Regulatório.

Promoção de uma cultura de excelência

O exercício da liderança da AES Sul é executado de acordo com os valores e princípios organizacionais, engajando os colaboradores por meio de diversas ações. Além disto, apoia-se na estrutura organizacional e comitês (Ética, Capex, P&D e Eficiência Energética), o que assegura o aspecto multidisciplinar, o alinhamento estratégico, a coerência de decisões, a integração entre áreas e a proteção dos interesses das partes interessadas. As mudanças culturais necessárias para incorporação dos valores e princípios organizacionais são suportadas por diversas ferramentas: Feedback, Cultura Apex (Lean 6 Sigma), Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), Estudo de Posicionamento da Marca e P&D.

Os colaboradores com potencial de liderança são identificados nos Comitês de *People Review* e desenvolvidos pelo Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) e pelo *Emerging Leader Program*, com foco no aprimoramento das habilidades em gestão de pessoas e modelo de negócios. Ainda como plano de aprimoramento, são propostos cursos de MBA e Pós-Graduação, além de formação de *Green e Black Belt* (metodologia Lean Six Sigma). A avaliação é realizada pelo Sistema de Avaliação de Desempenho 360°.



Liderança e valores compartilhados por toda a equipe

Análise do desempenho da organização

O desempenho da AES Sul é analisado segundo os critérios econômico-financeiro, socioambiental, operacional, clima organizacional e de satisfação do cliente. O gerenciamento e a análise do desempenho, assim como a revisão dos planos e das metas, ocorrem durante os eventos do Sistema Gerencial, como Fóruns de Avaliação de Performance (RPA-RPD e RPS). A eficácia do alcance da estratégia é acompanhada mensalmente pela alta direção por meio de um conjunto de indicadores alinhados e integrados aos objetivos estratégicos via *Dashboard*. As avaliações resultam no Relatório da Administração e no Relatório de Sustentabilidade.

Referenciais comparativos

O processo de identificação das fontes e respectivas informações mais importantes e os indicadores que devem ser comparados com as empresas é fundamental para que a AES Sul alcance sua Visão: Ser a melhor Concessionária de Distribuição de Energia Elétrica do Brasil. As informações comparativas são selecionadas, coletadas, avaliadas, aplicadas e mantidas, atualizadas por meio do processo de *benchmarking*, junto a Abradee, Aneel, FNQ, Ciertec, AQRS, Funcoge, Abinee, revistas especializadas, publicações em jornais e Sendi.



Visão de futuro preconiza um novo olhar para a organização

ESTRATÉGIAS E PLANOS

A estratégia é de todos

Para um processo de definição das estratégias consistentes, coerentes e um modelo de negócio competitivo, a AES Sul adota a metodologia do BSC (*Balanced ScoreCard*) e o Ciclo de Planejamento Estratégico, que se divide em duas etapas: Formulação e Implementação. Na etapa de Formulação, a Alta Direção desenvolve direcionadores e informações que demonstram o que a empresa quer ser no futuro. Essas orientações, aprovadas em Reunião de Diretoria, servem como guia para o planejamento de longo prazo. Essa etapa ocorre em dois passos:

- Realização do *Xstrategy*: consiste na definição do negócio, identificação dos públicos de relacionamento e respectivas necessidades, análise de riscos empresariais e construção de cenários, desenvolvimento dos pilares estratégicos, análise das estratégias e projetos de alto impacto, assim como o realinhamento da Missão e Visão do negócio.
- Consolidado o Mapa Estratégico: reúne os objetivos, indicadores e metas estratégico/ específicas, e, por fim, a definição do *budget*.

Implementação das Estratégias

Na etapa de Implementação, os esforços são direcionados para o alinhamento da organização, a consolidação do Plano Operacional, avaliação da performance e promoção do aprendizado.

Os compromissos de cada diretoria são consolidados via Contrato de Gestão e a disseminação das estratégias, metas e respectivos planos de ação ocorre por meio de um Plano de Comunicação para todos os colaboradores. O Mapa Estratégico é disseminado por meio do treinamento Mapa de Aprendizagem, método lúdico de comunicação que estimula o diálogo e a compreensão compartilhada, e do Book Estratégico, um agrupamento de informações resultantes do Ciclo de Planejamento Estratégico, que é entregue a todos os líderes. Para garantir o alinhamento, adicionalmente, são vinculadas as metas na PLR Coletiva e PLR Individual.

CLIENTES

Excelência no relacionamento para garantir imagem e reconhecimento do mercado

A AES Sul tem como mercado a concessão exclusiva e regulada pela Aneel, que envolve as responsabilidades da distribuidora quanto à qualidade do fornecimento de energia, os aspectos comerciais e os direitos e deveres dos clientes. As segmentações aplicadas são Corporativos e de Varejo. Entre as principais sistemáticas para identificar as necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, destacam-se as Pesquisas de Satisfação de Clientes (Abradee-ISQP, Clientes Corporativos-ISG e Aneel-IASC).

A empresa também mantém Conselho de Consumidores em diversas organizações de representação e a divulgação dos seus serviços, ações, programas e projetos aos clientes e mercado ocorrem pelos mais variados canais de comunicação e relacionamento. A imagem da AES Sul é avaliada por meio das seguintes sistemáticas: Pesquisa de Imagem e Marca, Pesquisa Cliente Oculto, Pesquisa Abradee de Satisfação e Relacionamento com a Imprensa (Matérias na mídia).



Qualidade e rapidez no atendimento ao cliente

Relacionamento com Clientes

Os canais de relacionamento são definidos considerando a estratégia empresarial e de forma a garantir aos clientes facilidades, interação, atendimento às necessidades e expectativas, satisfação e confiança no serviço prestado.

Todas as solicitações, reclamações, sugestões e elogios são registradas no sistema informatizado (SGS), sendo analisadas e respondidas pelos responsáveis. As transações (serviços comerciais e técnicos) são acompanhadas via SGC e SGI, que possibilitam o acompanhamento de todas as etapas do processo.

O nível de satisfação dos clientes é avaliado por meio de pesquisas realizadas por institutos independentes, anualmente. Os atributos avaliados nas Pesquisas de Satisfação do Cliente são: Fornecimento de Energia, Informação e Comunicação, Conta de Luz, Atendimento ao Cliente e Imagem da Empresa.

A insatisfação dos clientes é avaliada nas pesquisas, ao cruzar os atributos considerados de alta relevância pelos clientes com a satisfação desses atributos e também pela decomposição do índice de satisfação, que classifica os clientes em muito satisfeitos, satisfeitos, insatisfeitos e muito insatisfeitos.



Programa sociocultural da AES Sul valoriza e promove a cultura regional

SOCIEDADE

Responsabilidade Socioambiental para gerar valor

A AES Sul busca assegurar a integridade e a saúde dos colaboradores e preservar o meio ambiente para produzir e distribuir energia limpa, confiável e segura, tendo como base os compromissos: Prevenção, Responsabilidade Social, Conscientização, Melhoria Contínua, Compromisso com a Legislação, Respeito aos Recursos Naturais, Gerenciamento de Emissões, Comunicação e Fornecedores/Contratados.

As prontidões para atender a emergências são gerenciadas por meio de procedimentos específicos e planos de preparação, para responder a incidentes ou acidentes.

Sabendo que o acesso universal ao fornecimento de energia é um objetivo a ser perseguido para a dignidade e inclusão social, a empresa aderiu aos Programas Federais Luz para Todos e Universalização.

A partir do Ciclo de Planejamento Estratégico, a AES Sul implementa ações de desenvolvimento sustentável, como forma de solução de grandes temas mundiais e preservação de ecossistemas.

A AES Sul é uma das maiores investidoras em cultura do RS, com projetos patrocinados pela Lei Estadual de Incentivo à Cultura.

Desenvolvimento social e acesso à cultura

A empresa foca seus projetos em atividades de educação, cultura, esporte, lazer e negócios inclusivos e sociais. Para isso, desenvolve projetos que promovem o desenvolvimento socioeconômico nas comunidades que atende.

As demandas, percepções, necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações, são identificadas por pesquisas feitas pelos órgãos reguladores e associações do setor, em que vários itens são avaliados. Estas pesquisas junto às comunidades demonstram, por exemplo, quais são suas principais carências e anseios e ajudam a direcionar os projetos sociais direcionados a elas ao longo do ano.

A AES Sul define que, por operar com a prestação de um serviço público e por estar presente em praticamente todos os nichos de uma comunidade, é seu dever, também, contribuir ativamente para o desenvolvimento econômico e social da população com a qual interage.

Ao longo do tempo, o raio de atuação ampliou-se e a empresa intensificou a interação com os seus diversos grupos de interlocutores, para os quais desenvolveu projetos específicos nas áreas sociais, de cultura e educação, buscando, sempre, um relacionamento voltado para a qualidade, respeito e transparência.

Conhecimento compartilhado

As necessidades de gerenciamento das principais informações para apoiar a gestão da AES Sul, bem como as operações de áreas, acompanhamento do progresso dos planos de ação e subsídio de tomadas de decisão em todos os níveis, são identificadas por meio de várias sistemáticas com destaques para: ciclo do planejamento estratégico, controle de KPI's e atendimento das exigências das partes interessadas.

A Gerência de Tecnologia da Informação, com base no Modelo de Governança de TI, promove a análise das melhorias que atendam às estratégias e objetivos do negócio, sua continuidade, eficiência, integração e o atendimento às regulações externas. A identificação, desenvolvimento, implantação, melhoria e atualização de sistemas de informações ocorrem de forma padronizada de execução das atividades, por meio do Gerenciamento de Projetos de TI e da Metodologia para Desenvolvimento de Sistemas, contemplando diversas etapas, tais como: estudo de viabilidade, iniciação, elaboração, construção, transição e produção.

A segurança das informações é garantida por meio de análises e investigações apresentadas, buscando constantemente a criação de soluções que possibilitem organizar e custodiar as informações, de forma a garantir que a área sustente e auxilie as estratégias e os objetivos da organização de forma segura, seguindo diversas diretrizes de segurança.



Equipe de atendimento ao cliente: informação segura e compartilhada para toda a empresa

Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional

A AES Sul identifica e classifica os seus ativos intangíveis em Humano, Mercado, Infraestrutura e Tecnologia. A manutenção, proteção, compartilhamento e retenção dos ativos intangíveis são assegurados por mecanismos que permitem atualização nos conhecimentos necessários da empresa e para atração e retenção das pessoas consideradas importantes ao negócio. Para isto, adota a seguinte sistemática: Registro de patentes dos projetos de P&D, Práticas de RH (*Job Posting*, Programa de Reconhecimento, Programa de Crescimento Profissional – Siga Livre, entre outros). O compartilhamento do conhecimento considerado relevante para a agregação de valor ao negócio é realizado por meio de diversos canais de comunicação. Dentro deste conceito, a companhia alinha o processo educacional à estratégia do negócio e incentiva a geração e o compartilhamento de conhecimento no dia a dia de trabalho.



**Treinamento da equipe
AES Sul**

Sistema de trabalho

Na AES Sul, a gestão para o alto desempenho e a estrutura de cargos e salários são definidos com base no Plano de Cargos e Carreira, reestruturado e lançado sob o nome de Siga Livre. A empresa utiliza a Metodologia HAY (avaliação de cargos por pontos), que tem como objetivo classificar, avaliar e dividir os cargos em Grades Salariais conforme o grau de responsabilidade atribuído. A AES Sul vai além e inclui a adequação dos títulos dos cargos às atividades pertinentes e à nomenclatura de mercado.

As características e habilidades dos colaboradores são definidas no mapeamento das Competências Técnicas e Comportamentais. As oportunidades de carreira não se limitam às empresas da AES Sul. O colaborador pode desenvolver sua carreira em outras empresas da AES no mundo, por meio de *Job Posting* da AES Corp.

A contratação externa só acontece depois de esgotada a busca interna. A empresa possui ainda o Programa de Estágio e o de Menores Aprendizizes e Jovem Cidadão.

A AES Sul realiza a avaliação de 100% dos colaboradores, por meio da Avaliação de Desempenho 360°. Os resultados das avaliações são discutidos em Comitê de *People Review*, que uniformiza o entendimento dos conceitos, equaliza as avaliações numa visão global, identifica talentos e sucessores para posições-chave.

Ambiente seguro e saudável e obtenção do bem-estar promovem a satisfação e motivação dos colaboradores.

Capacitação e Desenvolvimento

Primando pela qualificação do atendimento e dos serviços prestados, a AES Sul tem como objetivo capacitar todos os seus colaboradores. Isso acontece por meio de treinamentos e reciclagens, que utilizam novos métodos e técnicas.

No Plano de Capacitação e Treinamento são consideradas as necessidades identificadas no Ciclo de Planejamento Estratégico, Plano de Cargos e Carreira - Siga Livre e Avaliação de Desempenho 360°, que enumera as ações de treinamento e de desenvolvimento do colaborador, incluindo participação em projetos, reuniões ou grupos de trabalho.

Um dos valores da AES Sul é buscar a excelência e, para que isto ocorra, a empresa busca incentivar a cultura da excelência por meio dos temas: Excelência da Gestão (modelo da FNQ), Excelência Operacional (Cultura Apex - ferramentas da qualidade, Lean 6 Sigma), SGA, SGSSO, Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* - PMI). A organização conta ainda com o Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL), Programa *Leader Coach*, Cursos de Especialização no Setor Elétrico, Programa Bolsa de Estudos para Graduação, MBA e Pós-Graduação, entre outros.

Qualidade de Vida

O Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, com base na OHSAS 18001, é a sistemática para identificar e minimizar os riscos. Sua finalidade é monitorar o ambiente de trabalho das áreas, bem como da infraestrutura, elaborando propostas preventivas e corretivas para garantir padrões de saúde e segurança.

O tratamento dos riscos acontece por meio das seguintes práticas: Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

Para conhecer o grau de bem-estar, satisfação e comprometimento de todos os colaboradores, a AES Sul faz dois tipos de pesquisas de clima organizacional e promove diversas iniciativas de bem-estar, saúde e segurança de seus colaboradores. Destaque para: Programa Viva Bem Viva Mais, que estende ações até as famílias dos colaboradores, e Programa de Apoio Pessoal (PAP), que traz atendimento gratuito para questões sociais, psicológicas, jurídicas e de orçamento familiar.

PROCESSOS

Gerenciando os principais processos do negócio

A AES Sul determina entre os processos de agregação de valor aqueles considerados como Processos Principais, Processos Normativos e Processos de Suporte do Negócio. Os processos principais são aqueles que agregam valor diretamente aos clientes e incluem: Gerir Fornecimento, Atender Clientes e Gerir Receita.

Os processos normativos são aqueles que definem as normas e diretrizes a serem seguidas pelos demais processos e incluem: Definir Direcionamento Estratégico, Estabelecer Requisitos Regulatórios e Estabelecer Requisitos Ambientais de Saúde e Segurança.

Os requisitos dos processos visam assegurar o atendimento das necessidades das partes interessadas e dos negócios, e são definidos e revisados em dois momentos: durante o Ciclo de Planejamento Estratégico e nos Fóruns de Avaliação de Performance.

Os processos são projetados adotando a Metodologia de Gestão de Processos, que possui cinco etapas: Definição do Mapa de Processos, Desdobramento do Mapa, Definição dos Processos Críticos, Avaliação Quantitativa e Qualitativa, e Aperfeiçoamento dos Processos.

A AES Sul controla e gerencia os processos por meio de requisitos e KPI's, abrangendo as partes interessadas e relacionadas, incorporando informações como: especificações, normas técnicas, pesquisas de satisfação, requisitos regulamentares, estrutura organizacional e outros. A alocação dos recursos (Opex e Capex) é voltada para garantir a eficiência e eficácia das atividades.

O gerenciamento dos processos visa ao desempenho elevado e ao atendimento das necessidades das partes interessadas.



FOTO: ARQUIVO AES SUL

Indicadores

O conjunto de características dos processos é definido com o mapeamento de processos. A adoção dos requisitos de diversos Sistemas de Gestão (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SOX, Aneel e ABNT) garante a manutenção e melhoria do desempenho.

Os padrões de trabalho são outra preocupação da AES Sul, que, por meio de procedimentos, normas, manuais, informativos, formulários, sistemas, aplicativos e banco de dados, mantém requisitos sob controle. As principais sistemáticas de análise e melhoria dos processos são: Excelência Operacional (*Work, Asset e Revenue*), Realização de *Benchmarking*, Inovações Tecnológicas (P&D), Cultura Apex, Auditorias, entre outros.

Melhoria e desempenho possuem base em normas e processos bem definidos

JORGE LUIS BUZATO

“

Nosso grupo é totalmente focado e envolve praticamente todas as pessoas na metodologia de melhoria da gestão e na busca deste importante reconhecimento que é o PNQ.

”



As parcerias são firmadas por meio de contratos que privilegiam mais especialização e qualificação dos parceiros.

Processos de relacionamento com os fornecedores

Para estimular o crescimento, a AES Sul reconhece a importância dos fornecedores. A empresa busca parceiros que atendam às demandas de materiais e serviços, com princípios éticos e de responsabilidade social.

Ela adota o modelo de Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos, que compreende três aspectos de gestão: Fornecedores, Compras e Demanda/Logística. A qualificação e seleção dos fornecedores de materiais e serviços seguem critérios rigorosos como: Diretrizes Básicas de Segurança, Meio Ambiente, Código de Ética e Conduta, Licenças, Comprovação de Treinamentos e Qualificação dos Funcionários, Atestado de Capacidade Técnica, entre outros.

Para incentivar os fornecedores a melhorar seu desempenho são adotadas diversas sistemáticas como: Treinamentos Integrados para Terceiros, Participação no Rodeio de Energia, Encontros com Fornecedores e Auditorias.

Processos econômico-financeiros

A gestão financeira da AES Sul tem como alicerce os requisitos de desempenho econômico-financeiro e, também, a sustentabilidade econômica, cujas orientações são estabelecidas no Ciclo de Planejamento Estratégico.

O Modelo Econômico-Financeiro de Projeção utilizado pela AES Sul possui dados históricos e atualizados mensalmente. Com segurança e confiabilidade, o modelo permite o monitoramento constante do valor da empresa, simulação da estrutura de capital e gestão de fluxo de caixa.

As projeções mais relevantes são: de mercado, tarifa, econômicas e *covenants*. Anualmente, durante o ciclo de planejamento e dentro do processo orçamentário, são elaboradas as projeções para os próximos cinco anos. Com base nessas informações, a empresa avalia os possíveis riscos e cenários econômicos para tomada de decisão.

Os principais indicadores econômico-financeiros controlados incluem os relativos ao grupo de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

Carlos Ferreira
Diretor-presidente da Elektro

ELEKTRO

PERFIL

Nome da empresa:	Elektro Eletricidade e Serviços S.A.	Composição acionária:	AEI Brazil Finance - 34,45% AEI Investimentos Energéticos - 3,40% EPC - Empresa Paranaense Comercializados - 30,61% ETB Energia Total do Brasil - 31,22% Acionistas minoritários - 0,32%
Endereço:	Rua Ary Antenor de Souza, 321 - Jardim Nova América - Campinas - SP	Número de fornecedores:	18.077 fornecedores cadastrados
Site:	www.elektro.com.br	Forma de atuação:	Serviços
Data de fundação:	1998	Número de unidades/filiais por Estado:	Mais de 200 unidades, incluindo sedes e subestações, entre outras
País de origem:	Brasil	Faturamento líquido em 2009:	R\$ 2,66 bilhões
Capital:	Aberto	Total da força de trabalho:	3.305 colaboradores
Sector de atuação:	Energia elétrica	Histórico de premiação PNQ:	Destaque Critérios Clientes, Sociedade e Processos 2009 e Premiada 2010
Principal executivo:	Carlos Marcio Ferreira, diretor-presidente		
Porte:	Grande		

Empresa de Classe Mundial

Com um investimento em torno de R\$ 100 milhões em equipamentos e tecnologia, redefinição dos processos e o compromisso na oferta de um serviço de qualidade aos seus clientes, a Elektro se consagra Premiada no PNQ 2010.

Destaque nos critérios Clientes, Sociedade e Processos no PNQ 2009, a Elektro deu um enorme salto na busca da excelência em gestão conquistando o PNQ 2010.

Para isso, a companhia redesenhou seus processos e investiu em equipamentos que garantem mais segurança e qualidade de vida aos seus eletricitistas. Adquiriu caminhões dotados de perfuratriz e guindastes movidos por controle remoto para a colocação dos postes, cestas elevatórias em lugar de escadas, socadeiras hidráulicas e cruzetas (por onde passa a fiação elétrica) feitas a partir de material reciclado em substituição à madeira de lei.

Soma-se a isso a adoção de medidas que permitem atender aos clientes de maneira ágil e satisfatória, a ponto de tornar imperceptível a interrupção no fornecimento de energia.

As mudanças, amparadas no Sistema Empresarial Elektro (SEE) e no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), levaram a empresa ao topo, tendo sido eleita, também em 2010, a Melhor Distribuidora de Energia Elétrica do País pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee).

Para alcançar tal êxito, Carlos Ferreira, diretor-presidente da Elektro, adotou como estratégia o diálogo franco e direto. Há cinco anos, ele veste o uniforme dos eletricitistas e percorre os espaços da empresa para estar junto deles. O alinhamento entre os vários setores uniu esforços em torno de um objetivo comum: tornar-se a empresa de energia elétrica mais admirada do País.



Sede da Elektro em
Campinas (SP)

CARLOS FERREIRA

“

O PNQ resulta da perseverança de um time que acreditou que conseguiríamos colocar em prática todos os Fundamentos e Critérios de Excelência.

”

Perfil

A Elektro é a 8ª maior distribuidora de energia elétrica do País, com atuação nos Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. Criada em 1998 a partir da Companhia Energética de São Paulo (Cesp), a Elektro Eletricidade e Serviços é responsável pela distribuição de energia elétrica para cerca de 5,7 milhões de pessoas em 223 municípios de São Paulo e cinco no Mato Grosso do Sul. Atende a 2,1 milhões de clientes e responde por 11,5% da distribuição de energia no Estado de São Paulo.

A área de concessão é de 120 mil km², com diferentes perfis de demanda, sazonalidade e socioeconômicos. Possui quatro escritórios regionais e um edifício sede, em Campinas. A estrutura operacional é constantemente modernizada para garantir os índices de eficiência e automação e reflete-se na segurança e na melhoria do fornecimento de energia. O Centro de Operações da Distribuição (COD) permite a supervisão e operação remota, com instruções dadas às equipes de campo por meio de PDA's.

A eficiência logística garante rapidez no fornecimento de materiais e equipamentos para a concretização de obras e manutenções. A tecnologia adotada é compatível com a utilizada pelo setor elétrico nacional e internacional. A marca Elektro é um de seus principais ativos, reconhecida como símbolo de qualidade. Uma das razões é o relacionamento que mantém com seus públicos. Os clientes são divididos conforme a tensão de fornecimento em Grupos A e B. A segmentação divide-se em níveis que permitem a customização de acordo com necessidades e expectativas. Os fornecedores dividem-se em energia elétrica, com oferta de serviços por meio de leilões, conforme determinação da Aneel; e materiais e serviços, após processo de seleção, avaliação e reavaliação que atendem a critérios técnicos, de logística, de segurança e econômicos.

A Elektro é regulada em âmbito federal pela Aneel e pelos órgãos estaduais. A eficiência da operação apoia-se em ganhos contínuos de produtividade, garantindo a rentabilidade da empresa e tarifas em níveis adequados. Os ganhos resultam de investimentos constantes em tecnologia, manutenção preventiva, sistemas de informação e monitoramento dos requisitos regulatórios. “Revisamos os processos e os sistemas corporativos a fim de reduzir custos e perdas para atender melhor aos clientes e superar as expectativas da Aneel”, ressalta Márcio Henrique Fernandes, diretor-executivo administrativo da Elektro.



Acompanhamento e manutenção constante do trabalho em campo

A sustentabilidade faz parte da Missão e Valores da empresa, e está expressa em sua Política de Gestão, responsável por pautar o relacionamento da Elektro com seus públicos estratégicos. As práticas sustentáveis desdobram-se em quatro áreas: ambiental, social, segurança e saúde ocupacional, e gestão da qualidade. Cerca de 80% das Unidades de Conservação Ambiental do Estado de São Paulo encontram-se em sua área de concessão. Para distribuir energia neste cenário, a Elektro adota procedimentos que garantem a sustentabilidade ambiental, envolvendo toda a força de trabalho. Por se tratar de um serviço público, a distribuição de energia elétrica deve alcançar o maior número de pessoas, sendo garantida pelo Projeto de Universalização e o Programa Luz para Todos, com metas acordadas com o Governo Federal e acompanhadas pela Diretoria de Operações.

LIDERANÇA

Nos passos da alta direção

“Para ganhar a confiança das pessoas, é preciso dar o exemplo. Essa filosofia fez com que todos compreendessem e vivenciassem a Visão, Missão e Valores da organização”, afirma Carlos Ferreira. Suas instâncias decisórias estão integradas aos mecanismos de controle e de *Compliance*, e aos Comitês, que garantem a condução das operações dentro de padrões éticos. As atividades de lideranças são amparadas por princípios e, a cada novo ciclo do planejamento estratégico, esse conjunto é revisado.

A Elektro procura cumprir a sua função de distribuir energia elétrica com segurança e qualidade, de modo a promover o bem-estar das comunidades e gerar valor para os clientes, colaboradores e acionistas. Nesse sentido, a empresa faz investimentos constantes, incentiva a inovação e a valorização do seu potencial humano.

A Política de Gestão inclui comprometimento com a qualidade dos serviços, a melhoria contínua e a inovação de processos, tecnologias e sistemas de gestão, visando à satisfação de clientes, acionistas, colaboradores e comunidades. Instrumento fundamental para a Governança Corporativa, o Código de Conduta reúne as diretrizes a serem seguidas por todas as pessoas, auxiliando-as a agir de forma ética e responsável no ambiente de trabalho e nas suas relações com os diversos públicos.

O Sistema Empresarial Elektro (SEE) garante a excelência dos processos gerenciais, de modo sustentável e replicável. Tal sistema apoia-se em três modelos convergentes: Negócio, Organização e Gestão, definindo princípios e práticas para o gerenciamento de temas relevantes, bem como a sua revisão. O Modelo de Negócio do SEE define processos de planejamento e a sua articulação com as partes interessadas. O Modelo de Organização tem como objetivo alinhar a estrutura da empresa à sua estratégia, buscando a convergência entre as áreas. O Modelo de Gestão é composto por nove sistemas que abrangem as práticas necessárias para o estabelecimento, cumprimento, verificação e melhorias dos Sistemas e Práticas de Gestão contidas no SEE.

O aprendizado se dá por meio desse sistema, permitindo à Elektro a análise integrada e ganhos de sinergia entre todas as práticas. Em 2005, foi criado o Sistema de Reuniões e Comitês, que define os fóruns necessários para que a diretoria, e em particular o presidente, assegurem o comprometimento de todos com as diretrizes da organização e o alinhamento às necessidades das partes interessadas, com máxima agilidade na tomada de decisão e mobilização em torno da estratégia adotada.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Mapa estratégico garante sintonia

A formulação de estratégias é realizada anualmente e de forma sistemática pela alta direção, com o acompanhamento mensal pela organização. O planejamento estratégico ocorre após a análise do ambiente interno e dos cenários econômico, político, regulatório, tecnológico e mercadológico, resultando na definição das iniciativas e projetos para a condução dos negócios por um período de cinco anos. É desdobrado em um Plano de Negócios, com a determinação das metas anuais e dos recursos necessários para a sua implementação.

Os objetivos estratégicos e os indicadores que monitoram seu desenvolvimento consolidam o Mapa Estratégico. “Esta ferramenta é clara e objetiva. Todos conseguem se reconhecer dentro dele”, garante Alexandre Carrasco, gerente de Gestão da Qualidade da Elektro. O acompanhamento dos resultados é realizado por meio de um painel de indicadores, publicado na Intranet. As reuniões servem para traçar objetivos, discutir ações e determinar correções. O alinhamento das ações cotidianas às metas de médio e longo prazos e à condução dos negócios é assegurado pela Política de Aprovação estruturada, que define as diretrizes de atuação da Administração. A monitoria das estratégias se dá por meio de indicadores e é suportada pelos acionistas no que diz respeito aos resultados financeiros, ratificações ou retificações das avaliações, definições dos objetivos estratégicos e consenso sobre os indicadores operacionais.



Imagem interna da sede da Elektro em Campinas

Divulgado o Ciclo de Planejamento Estratégico para todos os gestores, inicia-se o Desdobramento da Estratégia com a tradução dos objetivos em indicadores e metas. Cabe às áreas envolvidas e aos diretores fazer a revisão dos indicadores, que são alterados e aprovados nas Reuniões de Acompanhamento do Desempenho. Os resultados formam a base para o estabelecimento de metas das áreas. A verificação das metas individuais dos líderes é realizada durante o Ciclo de Desenvolvimento de Pessoas. O alinhamento entre metas individuais e empresariais garante a coerência entre os objetivos da organização e das áreas. Definidas as estratégias e indicadores, as metas estabelecidas são confrontadas com o portfólio de projetos e revalidadas ou revistas com a inserção de novos projetos ou readequação de metas.



Os clientes da Elektro são divididos em dois segmentos, de acordo com o nível da tensão

CLIENTES

Qualidade e eficiência garantem a satisfação

“Existem dois aspectos primordiais para o cliente: disponibilidade de energia e preço justo. A revisão dos processos garantiu eficiência no fornecimento em qualquer situação e sem alterar tarifas”, avalia Márcio Henrique Fernandes. Ele explica que os clientes são divididos em dois grandes segmentos: Grupos A e B, de acordo com os níveis de tensão. O grupo A é caracterizado por grupos de consumidores cuja soma das demandas é igual ou superior a 500 kW, e inserem, entre outros, setores industriais, grandes e médios consumidores e setores corporativos. Nesse grupo também estão clientes que consomem até 2 MW e os setores institucionais. No grupo B, concentram-se os consumidores de baixa tensão, compostos por clientes residenciais e rurais.

As Diretrizes Comerciais e de Relacionamento com Clientes procuram o equilíbrio e a justiça nas relações, apresentando soluções por segmento de mercado. Existem ainda os Princípios de Relacionamento com Clientes, procurando nortear as ações dentro de parâmetros de transparência e excelência. Para isso, a empresa conta com canais de comunicação que atuam na divulgação de informações referentes ao uso adequado e seguro de energia elétrica, além de direitos e deveres dos consumidores e aspectos regulatórios. Compõem os canais: a Central de Atendimento Regionalizada (CRA), Central de Atendimento ao Surdo-mudo, Ouvidoria, Gerente de Contas, Consultor Institucional, entre outros.

As avaliações são feitas por meio de Pesquisas de Satisfação dos Clientes e as informações geradas são analisadas na Reunião Temática Clientes e pelos Grupos Focais. A primeira é um fórum multifuncional com representantes das diretorias, que discutem e acompanham projetos e ações relacionados ao cliente. As ações têm o intuito de melhorar a qualidade do relacionamento, os serviços prestados e os canais de atendimento. Os Grupos Focais geram novos projetos e melhorias. Faz parte do método de trabalho a realização de *benchmarking* e testes práticos das soluções adotadas.

Educação e meio ambiente em foco

As relações com a sociedade se dão por meio de organizações empresariais, sindicais, governamentais, ONGs e clientes. Em 2003, foi criado o Instituto Elektro com foco em Educação, Voluntariado e Meio Ambiente. Por meio dele, são cumpridos os compromissos sociais, com a participação de colaboradores. O Sistema de Gestão da Qualidade, certificado desde 2005 e de acordo com a ISO 9001:2008, foi criado para promover o desenvolvimento, a implementação e gestão de programas e projetos sociais.

Signatária do Pacto Global, a empresa atua na promoção dos objetivos traçados pela ONU para o Desenvolvimento do Milênio, respeita o Protocolo de Kyoto, participa das ações da Agenda 21 e se estabelece como Empresa Amiga da Criança, programa da Fundação Abrinq. Anualmente, a empresa publica o Relatório de Sustentabilidade com as políticas, ações e resultados socioambientais, em conformidade com as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI).



Escola Inclusiva da Elektro treina e capacita pessoas da comunidade para atuar como assistentes administrativos e no teleatendimento

A Elektro expandiu a eletrificação em áreas remotas sem agredir o meio ambiente, a partir de equipamentos dotados de controle remoto e manejo adequado.



Intervenções procuram obedecer rigorosamente a legislação ambiental

A empresa também investe em programas de desenvolvimento e educação voltados a adolescentes e jovens das comunidades do entorno, com destaque para a Escola Formare Elektro, que oferece ensino profissionalizante para adolescentes de Campinas; o Programa Fazer Acontecer, que visa ao fortalecimento de lideranças comunitárias; a Escola Inclusiva Elektro, com treinamento e capacitação de pessoas com ou sem deficiência que se tornam assistentes administrativos e operadores de teleatendimento; o Meninos Ecológicos, com educação ambiental e produção de mudas; o Circuito Cultural Elektro, com atividades culturais; a Escola de Eletricistas, que oferece capacitação para jovens na execução de instalações elétricas residenciais; e Energia Comunitária, que promove melhorias diretas nas comunidades com a reforma de instalações elétricas, substituição de refrigeradores e lâmpadas.

Para seguir a legislação ambiental e interferir minimamente no ecossistema local, a empresa realizou uma série de ações que incluem a instalação de rede compacta isolada e cabo pré-reunido; projetos de eficiência energética; regeneração de óleo de transformador energizado; coprocessamento de resíduos; descontaminação de lâmpadas; arborização, manejo de vegetação e poda de árvores; projetos de P&D em meio ambiente e de conscientização ambiental. Atua em várias frentes para evitar irregularidades, valendo-se do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), ferramenta que estabelece as diretrizes, permitindo o adequado tratamento às questões ambientais e o cumprimento da legislação atual. Coerente com seu posicionamento, a Elektro não faz nenhuma intervenção ambiental sem o consentimento de autoridades ou do gestor da unidade de conservação.

Informação como alavanca de negócios

A tecnologia da informação é utilizada para alavancar o negócio e a Elektro estimula o uso compartilhado das ferramentas com as partes interessadas. Para seus fornecedores, disponibiliza o acesso aos principais sistemas corporativos (SAP, UE, SGD), permitindo o apontamento de dados por suas equipes e o envio remoto das principais atividades. A iniciativa agiliza as tomadas de decisões e permite a integração dos processos.

A empresa também monitora e acompanha mensalmente a utilização de recursos de informática, tais como performance dos servidores e a utilização de bancos de dados dos sistemas corporativos, com o objetivo de antecipar necessidades de ampliação ou otimização da capacidade tecnológica. Com o início do projeto GECON, novas estruturas foram disponibilizadas para suportar o escopo das novas atividades de primarização. Os processos, fluxos e procedimentos de cada área podem ser consultados por todos os colaboradores por meio do sistema de gerenciamento eletrônico de documentos.

A Elektro possui ainda sistemas corporativos instalados e monitorados de forma centralizada no Data Center, disponíveis para os funcionários e contratados, por meio da rede corporativa ou conexão remota, com a utilização da tecnologia *Citrix Metaframe*.

A organização também conta com canais de comunicação voltados aos clientes, como o Portal Corporativo. O projeto Extranet, criado no ano passado, possibilita o credenciamento de um maior número de parceiros para o atendimento a clientes. Outro canal importante é o Chat, que permite o contato direto e em tempo real com os atendentes da companhia.



ACERVO ELEKTRO

Sala de controle e monitoramento

A comunicação móvel se tornou grande aliada ao facilitar o diálogo entre a empresa e os técnicos que realizam serviços em áreas remotas. O investimento em PDAs permitiu às equipes de campo receber ordens de serviço por meio da rede celular e acessar o Sistema de Gestão de Serviços (SGS), que integra informações do sistema comercial e técnico, garantindo agilidade e produtividade. Com ele, foram eliminadas as etapas manuais no atendimento às ordens de serviços comerciais, os pedidos de novas ligações, de desligamento e de religação de energia, que representavam 75% do processo.

O Projeto Neo permitiu a atualização das principais soluções de TI, como o redesenho e a revisão dos processos de negócio realizados no SAP, e a atualização do sistema e o aprimoramento da eficiência operacional. O projeto envolve todas as áreas e a padronização de processos e procedimentos, otimização dos sistemas da organização, redução de

trabalhos, melhoria da integração entre os sistemas SAP, SGD e EU, além do aumento da integridade, qualidade e agilidade das informações.

Ainda como exemplo de melhoria, o Projeto Zeus desenvolve e implementa a nova versão do SGD, permitindo que a companhia gerencie a operação e a manutenção de sua rede de distribuição, integrando suas áreas de operação, planejamento, projetos e engenharia, em total sinergia com a gestão do meio ambiente. Outro diferencial competitivo é adoção de medidas para o desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis. O Ciclo de Desenvolvimento de Pessoas identifica os conhecimentos que sustentam as estratégias da empresa e aqueles que devem ser desenvolvidos nos colaboradores. O Treinamento Técnico-Operacional é um dos exemplos e visa a transferência de *know-how* dos especialistas para a área operacional.

Para que os fornecedores garantam a mesma qualidade e eficiência, a Elektro criou um modelo com critérios e indicadores. E premia aqueles que atingem os melhores índices.

PESSOAS

Alicerce da companhia

Parte do sucesso da Elektro se deve à capacidade de atrair e reter talentos. Para tanto, a empresa investe fortemente em treinamento e conta com ferramentas para a difusão de ideias e informações estratégicas. Com o objetivo de avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, a empresa gerencia o desempenho por meio do Ciclo de Desenvolvimento de Pessoas. Esse sistema tem como base as competências, alinhadas aos objetivos estratégicos, a cadeia de valor do negócio, os processos e a cultura da organização, definidos no Sistema de Gestão de Pessoas, descrito no Modelo de Gestão do Sistema Empresarial Elektro (SEE).

A avaliação dos colaboradores ocorre durante o Ciclo de Desenvolvimento de Pessoas, em que se checa o desempenho de cada um. Os resultados norteiam as ações de mérito/ remuneração, ingresso no plano de sucessão, participação em recrutamentos internos e os planos de treinamento e desenvolvimento. Também com base no mapeamento de competências são selecionados os novos profissionais. O Recrutamento Interno oferece aos colaboradores a oportunidade de crescimento profissional.

O estímulo à cultura da excelência e a contribuição para o alto desempenho das pessoas acontece por meio do Programa TOP Elektron. Os colaboradores que se destacaram durante o ano são reconhecidos publicamente e premiados durante o Encontro Elektro, nas categorias Voluntariado, Educador, Simples Ideias e Grandes Melhorias, Atendimento ao Cliente e Comprometimento.



Treinamento e retenção de talentos são algumas ações do Sistema de Gestão de Pessoas

A segurança está evidenciada em todos os documentos relativos ao sistema de gestão empresarial. Para garantir um ambiente de trabalho saudável e seguro, a Elektro realiza atividades permanentes de capacitação e treinamento, investe na normatização de procedimentos internos e incorpora novas tecnologias em suas operações. Ao mesmo tempo procura desenvolver o lado comportamental das pessoas por meio dos Programas de Observações de Segurança e Comportamento pela Vida, no qual a segurança deve ser compreendida como um valor maior, que vai além dos limites da empresa, alcançando a casa do colaborador. No Programa de Observações de Segurança, qualquer colaborador ou contratado pode registrar incidentes ou possíveis riscos, analisados pela CIPA.

O Programa Estar Bem Elektro contempla três vertentes: saúde, cultura e movimento. Ele promove a melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida, por meio da identificação das necessidades dos colaboradores. Para isso, utiliza pesquisas e monitoramento da saúde de todos. A vertente Saúde avalia exames bioquímicos e antropométricos e agrega os programas Cuide-se, que permite o mapeamento dos principais indicadores de saúde, e as Campanhas de Saúde, que informam sobre patologias e hábitos saudáveis em datas próximas a eventos como Carnaval, Dia Internacional da Mulher, Dia Mundial sem Tabaco, Coração e Vacinação.

A vertente Movimento incentiva atividade física regular. Ações como o JOIS, parceria com o Sesi, organiza campeonatos em diversas modalidades esportivas e o Grupo Correr oferece subsídios para a participação em corridas. A Ginástica Laboral, destinada a todos, e o Programa Bioerg, dirigida aos eletricitistas, voltam-se à prevenção da saúde ocupacional. A vertente Cultura promove a integração entre os colaboradores e o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos culturais. Incluem Passeio Cultural com a participação dos familiares, Grupo de Teatro, Coral e Instrumentos Musicais, entre outros.

O Programa de Eficientização Energética destina anualmente 0,5% da receita operacional líquida em ações que possibilitam o combate ao desperdício e o melhor uso da energia elétrica.



Atividade do Programa Estar Bem Elektro

PROCESSOS

Análises contínuas

A Elektro utiliza o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), certificado pela ISO 9001 para a melhoria dos processos e serviços. Os principais elementos são: tratamento de não-conformidades, acompanhamento de indicadores, auditorias internas e análises críticas periódicas que permitiram a implantação de melhorias em seus processos principais e de apoio, alavancando o avanço dos níveis de produtividade e a redução de falhas e variabilidade.



A aplicação das ferramentas se reflete nos Indicadores DEC e FEC, utilizados pelo setor elétrico para a avaliação da qualidade dos serviços prestados. O programa “Simples Ideias, Grandes Melhorias” permite que o colaborador contribua com a melhoria dos processos e produtos. A participação gera pontos e reconhecimento aos colaboradores dentro do TOP Elektron, por meio da vertente Ideias. O Programa de P&D, com investimentos anuais de 0,20% da receita, gera independência tecnológica, melhorias no atendimento, no produto e serviços prestados, além de ganhos para clientes, sociedade, governo e empresa. O investimento em P&D é regulamentado pela Aneel e permite a incorporação de melhorias nas áreas de Meio Ambiente, Segurança e Saúde, Qualidade, Proteção, Capacitação de Pessoal, Novos Materiais, Redução e Otimização de Perdas, Planejamento Estratégico, Operação, Manobras e Mercado de Energia.

Equipe da Elektro em manutenção de equipamentos em campo

O Projeto Energia Comunitária realiza a substituição das instalações elétricas em residências e a doação de lâmpadas, refrigeradores e aquecedores solares para pessoas de baixa renda. Para obter informações qualitativas de processos, a Elektro participa dos Seminários Abradee de Melhores Práticas (SAMPs), que acontecem regularmente. Por meio deles, é possível comparar processos implantados e mantidos pelas demais distribuidoras e organizações convidadas. As informações são compartilhadas por meio do SAMP-WEB entre todas as distribuidoras que fazem parte da Abradee.

Os fornecedores envolvidos na gestão operacional da Elektro dividem-se nas seguintes classes: Energia Elétrica, Materiais e Serviço. A compra de energia elétrica é regulada e obedece à legislação vigente e os fornecedores são qualificados pela Aneel para cada leilão. No caso de materiais e serviços, a Elektro mantém gestores de contrato que avaliam diversos aspectos. Os resultados são inseridos no software SIG-Contrata e permitem a elaboração de planos de ação em casos de desvios, a avaliação das ações, a necessidade de intervenção e atuação junto aos gestores de contrato.

Todos os contratos firmados asseguram compromissos claros sobre a não utilização do trabalho infantil e condições seguras e adequadas de trabalho. Também é obrigatória aos fornecedores e parceiros a adesão ao Código de Conduta. Os Sistemas de Gestão da Qualidade, Segurança e Saúde Ocupacional e Meio Ambiente possuem controles que determinam as responsabilidades e a abrangência da atuação dos fornecedores e parceiros nos processos

da organização. Outra forma de estímulo ao bom desempenho dos fornecedores é o reconhecimento público por meio do Prêmio Fornecedor Elektro. São premiados os que apresentam desempenho diferenciado. A avaliação é feita pelos gestores dos contratos e é supervisionada por um Grupo Moderador, que valida informações e ganhadores. O processo é gerenciado pela Supervisão de Qualidade de Fornecedores e a auditoria interna participa do Grupo Moderador, garantindo a transparência do processo.



ACERVO ELEKTRO

O indicador de Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor (FEC) da Elektro apresentou 5,94 interrupções anuais, o menor nos últimos três anos

RESULTADOS

Investimentos, ações e métricas conferem lucros

A Elektro encerrou 2009 com receita líquida acumulada de R\$ 2,7 bilhões, 6% acima do registrado no ano anterior, e um lucro líquido de R\$ 485,6 milhões, o que confere um grau de alavancagem de 43%. Foram distribuídos 11.035,6 GWh aos clientes, superando em 1,8% o ano anterior. A variação é justificada pelo aumento do consumo residencial e comercial (47% do volume total), e decorre das altas temperaturas registradas, bem como da retomada da oferta de crédito às pessoas físicas.

A empresa investiu, em 2009, R\$ 276,1 milhões na expansão, melhorias, preservação do sistema elétrico, suporte operacional e Programa de Universalização (8,8% acima dos realizados em 2008). Foram realizadas novas ligações, expansão de subestações e de linhas de transmissão, antecipação do programa de renovação da frota e implementação da nova versão da ferramenta SAP (Projeto NEO). Também o indicador de Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor (FEC) apresentou o melhor nível dos últimos três anos com 5,94 interrupções anuais. O indicador de Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor (DEC) teve reduções consistentes até o 3º trimestre de 2009, porém foi afetado pelas condições climáticas atípicas no 4º trimestre e encerrou o ano em 8,74 horas, registrando discreto aumento. O índice de Perdas encerrou o período em 6,76%, registrando leve incremento em decorrência da redução do mercado industrial.

Segundo a Pesquisa Abradee de Satisfação dos Clientes (2009), a Elektro obteve o Melhor Índice de Satisfação Geral para consumidores do Grupo B, e conquistou diversas premiações, como o Prêmio Consumidor Moderno - Prêmio Excelência em Serviços aos Clientes, em quatro edições. Em 2009, obteve reconhecimento como Empresa Modelo no Prêmio Padrão de Qualidade em *Contact Center*, Prêmio ABT - Excelência no Relacionamento com o Cliente, e também o Prêmio Internacional AIAREC (Associação Ibero Americana das Relações Empresa-Cliente). No tópico responsabilidade social, obteve a melhor pontuação geral no questionário Ethos.

Em 2010, a agência de classificação de riscos Standard & Poor's (S&P) elevou o *rating* de crédito corporativo da Elektro de brAA+ para brAAA, o melhor da escala de crédito. Foi eleita, ainda, pela quarta vez a Melhor Distribuidora de Energia Elétrica do País entre as empresas com mais de 500 mil clientes, pela Abradee. Foram conferidos também os Prêmios de Melhor Gestão Operacional (2004/06/07/08/09 e 2010), Melhor Gestão Econômico-Financeiro (2006 e 2010) e Melhor Empresa em Responsabilidade Social (2007 e 2010).

Djalma Bastos de Morais
*Presidente do Grupo Cemig,
 holding que controla a Cemig Distribuição*



PERFIL

Nome da empresa:	Cemig Distribuição S.A. (Cemig D)	Composição societária:	Companhia Energética de Minas Gerais: 100% do Capital Social; e Conselheiros de Administração da Cemig D: detentores de 27 ações ordinárias (uma por conselheiro)
Endereço:	Av. Barbacena, 1200 - Bairro Santo Agostinho - Belo Horizonte (MG)	Número de unidades/filiais por Estado:	Uma diretoria e superintendência em Belo Horizonte e gerências por todo o Estado
Site:	www.cemig.com.br	Porte:	Grande
Data de fundação:	Maior de 1952. Já a Cemig D foi constituída em 2004	Faturamento em 2009:	R\$ 10.265 bilhões
País de origem:	Brasil	Total da força de trabalho:	8.097 (dez/2009)
Capital:	Nacional	Número de Fornecedores:	4.480
Principal executivo:	Djalma Bastos de Morais, presidente	Histórico da Premiação FNQ	PMQ - Faixa Ouro em 2005 / Finalista PNQ 2010
Sector de atuação:	Energia elétrica		
Forma de atuação:	Capital aberto		
Composição acionária:	Quantidade de ações: 2.261.997.787 (Ordinárias)		

Energia com sustentabilidade

A Cemig é um dos mais importantes grupos de energia elétrica do Brasil e da América Latina. Está listada no Índice Dow Jones de Sustentabilidade há 11 anos. Ser finalista do PNQ dá continuidade a essa trajetória de sucesso.

A jovem Cemig Distribuição, criada em 2004, conquistou o reconhecimento em 2010. Agora, a meta é seguir à risca as recomendações para ser uma das premiadas em breve e continuar oferecendo os melhores serviços aos consumidores.

A Cemig D iniciou a implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) em 2004, com a participação no Prêmio Mineiro da Qualidade, sendo vencedora em 2005. Em 2007, iniciou sua participação no PNQ. Deparou-se com vários desafios ao longo do processo e um deles estava intrinsecamente ligado à sua identidade e forma de atuar. Com o número razoável de colaboradores e a dispersão geográfica, como disseminar os conceitos necessários para iniciar a jornada rumo à Excelência em Gestão? A solução encontrada foi a realização de uma série de cursos presenciais e a distância, capazes de gerar grande envolvimento e catalisar as atenções. O resultado é que seis mil colaboradores foram treinados e demonstraram grande entusiasmo com a adoção dos critérios, a ponto de dedicar várias horas ao objetivo de buscar as informações necessárias para melhor implementá-los.

Com a maior extensão em rede de distribuição de energia elétrica da América do Sul e uma das quatro maiores do mundo, a Cemig é também a maior distribuidora do Brasil em número de consumidores, um total de 6,8 milhões. Para atender a todas as necessidades, é preciso adotar uma gestão integrada e inteligente, capaz de dar conta do desafio. “Vivemos um período de crescimento no Brasil e o setor energético, de maneira geral, é fundamental para manter esse ritmo. Quando o País pensa em fomentar infraestrutura, produtividade e PIB, os produtores de energia são convocados a investir mais. É uma característica nossa. Precisamos fazer hoje para garantir o atendimento à demanda de médio a longo prazo”, afirma Djalma Bastos de Moraes, presidente da Cemig.



Edifício Sede em Belo Horizonte

Missão

Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social.

Visão

Estar, em 2020, entre os dois maiores grupos de energia do Brasil em valor de mercado, com presença relevante nas Américas e líder mundial em sustentabilidade do setor.

Valores

Integridade, Ética, Riqueza, Responsabilidade Social, Entusiasmo no Trabalho, Espírito Empreendedor.

Perfil

A Cemig Distribuição S.A. (Cemig D) é subsidiária integral da holding Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG. A atuação da holding envolve a construção e a operação de sistemas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, bem como o desenvolvimento de atividades nos diferentes campos da energia, com vistas à respectiva exploração econômica. No escopo de atividades, cabe à Cemig D a exploração do negócio de distribuição de energia elétrica.

A Cemig D é a maior empresa distribuidora do Brasil, em números de consumidores, extensão de rede e energia transportada, possuindo a maior rede de distribuição da América Latina. Em 2009, seu lucro líquido representou 18,16% do lucro líquido da CEMIG e deteve 76,55% da força de trabalho da companhia. A Cemig D possui, ainda, o maior número de consumidores de baixa renda do Brasil, 2,4 milhões, o que representa 42,9% do total de consumidores da classe residencial.

Prêmios atestam compromissos

Índice Dow Jones de Sustentabilidade: única do setor elétrico da América Latina a compor o DJSI. Presente desde 1999, a CEMIG foi selecionada em 2009, pela segunda vez, líder mundial do Supersetor de *Utilities*.

Global Dow (EUA): Referência para os mercados mundiais, compõem esse índice 150 empresas, de 25 países, consideradas líderes mundiais. A CEMIG é uma das três organizações brasileiras a integrá-lo.

Oekom Research: recebeu o status de Prime (única empresa do setor de *utilities* do Brasil) pela agência Oekom Research de classificação de risco socioambiental

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): foi selecionada pela quinta vez consecutiva, para compor o ISE da Bovespa.

3º Prêmio Brasil Meio Ambiente - Melhor Empresa: foi homenageada como a empresa brasileira de melhor gestão de empreendimentos e processos relacionados ao setor ambiental.

Apimec: eleita “Empresa Destaque” pela eficiência no relacionamento com os investidores e presteza no envio de informações à CVM.

IR Magazine Awards Brazil 2009: premiada na categoria “Melhor encontro com a comunidade de analistas”, promovido pela IR Magazine, Revista RI e IBRI.

Destaque Agência Estado Empresa: eleita uma das dez melhores empresas de capital aberto do Brasil.

Destaque na dimensão “Capital Humano” na pesquisa “As 100 Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional (IDHO)”.

Governança corporativa

O relacionamento da CEMIG com as partes interessadas baseia-se nos princípios de transparência, equidade e *accountability* (prestação de contas). O Estatuto Social estabelece, de forma clara, os papéis e responsabilidades das Assembleias Gerais de Acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria na elaboração, aprovação, execução e monitoramento de políticas e diretrizes da Companhia, assegurando a clareza na condução dos negócios.

A CEMIG está no Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo — Bovespa. A liderança da Cemig D é exercida por meio da cadeia de comando, composta pela Diretoria Executiva (diretor-presidente e demais diretores), superintendências, gerências e gestores, com base em autoridades e responsabilidades estabelecidas na Lei 6.404 (Lei das SAs), Estatuto Social da Empresa, suas instruções e normas.

A mobilização da força de trabalho, a interação com as partes interessadas e a identificação de expectativas são objeto da gestão da estratégia. Desde 2003, a gestão é feita com o uso do *Balance Scorecard* (BSC), que desdobra, implementa, acompanha e controla as estratégias corporativas e o negócio da Cemig D. As práticas da Cemig D evidenciam a interação entre a liderança e as partes interessadas e estimulam um ambiente propício à criação de valor e à construção de parcerias.

ARLINDO PORTO – VICE-PRESIDENTE

“

Nós, do Grupo Cemig, temos orgulho do envolvimento maciço da nossa equipe. São mais de 10 mil funcionários envolvidos com a busca da excelência. O fato da Cemig D ter chegado ao PNQ 2010 como finalista é fruto dessa disposição.

”

Crescer, agregar valor, ousar

A CEMIG possui um processo unificado de Planejamento Estratégico (PE), que cuida da formulação das estratégias para toda a corporação, visando obter sinergia entre os seus negócios e as empresas de seu portfólio. Conforme o Estatuto Social e Normas Organizacionais, o processo é de responsabilidade da alta direção, representada pelo Conselho Administrativo e Diretoria Executiva e está sob coordenação da Superintendência de Planejamento Estratégico. Os superintendentes da corporação são envolvidos por meio do Comitê de Planejamento Estratégico (CPE). O principal balizador do PE é o Plano Diretor, que tem horizonte de 30 anos e apresenta as três diretrizes que pautam a atuação de toda a corporação: crescer, agregar valor e ousar.

Segmentar para responder às necessidades

Na Cemig D, os canais de relacionamento com os clientes são definidos de acordo com a segmentação de mercado e o agrupamento, levando em consideração as análises das pesquisas de satisfação, a Resolução 456 da Aneel, o Código de Defesa do Consumidor, a Empresa de Referência criada pelo órgão regulador e os demais requisitos. Os canais são dimensionados visando fortalecer o relacionamento e a imagem perante os clientes e a sociedade.

Visando atender às necessidades e expectativas dos diversos grupos de clientes, a Cemig D considerou que os “Valores” (veja quadro ao lado), identificados para os clientes e para a Cemig D, seriam os pilares essenciais para fundamentar sua segmentação de mercado.

Cada agrupamento de clientes percebe esses valores de forma diferente e, por isso, a segmentação precisa considerá-los para que cada um seja atendido conforme suas demandas e necessidades. A constante análise permite realizar ações para aprimoramento das segmentações existentes e implantação de novos produtos.

Valores dos Clientes

Qualidade do fornecimento de energia elétrica:

continuidade, qualidade da tensão e agilidade no restabelecimento.

Informação e comunicação: proatividade, esclarecimentos e orientações sobre uso adequado do produto, seus perigos, direitos e deveres.

Atendimento e conta de energia: acessibilidade, qualidade e prazo.

Responsabilidade social: valor percebido em relação à convivência com o meio ambiente e ações sociais promovidas.

Imagem: capacidade do cliente em formar opinião a respeito da CEMIG.

SOCIEDADE

Desenvolvimento social e ambiental

A preocupação da Cemig com as comunidades em que atua pode ser demonstrada com o Programa Especial de Manejo Integrado de Árvores e Redes (Premiar), lançado em 2009, que possui, entre outros objetivos, os de reduzir as interrupções causadas por árvores, melhorar o convívio entre a rede elétrica e a arborização urbana e criar mecanismos para implementar programas de manejo de vegetação.



A Campanha Externa de Prevenção de Acidentes com a População (Cepap), com foco nas escolas e em profissionais da construção civil, desenvolve atividades onde são registrados os maiores índices de acidentes com a população. O Conviver, por sua vez, é um projeto de eficiência energética destinado a clientes de baixa renda.

A Cemig D executou ligações em 774 municípios, 100% da sua área de concessão, e realizou a extensão de 61.000 km de rede de distribuição, o que a coloca em posição de grande destaque na execução do Programa Luz para Todos entre as concessionárias brasileiras.

A empresa incentiva e envolve a sua força de trabalho a participar de feiras, congressos, palestras e exposições em diversos estados do País, visando aprimorar o entendimento e a inovação para os projetos sociais desenvolvidos na Cemig D. Na esfera cultural, em 2009, a CEMIG patrocinou cerca de 170 projetos, 48 deles com utilização de recursos próprios, além daqueles previstos e assegurados na lei, com a utilização da Lei Rouanet de Incentivo à Cultura.

O Programa Especial de Manejo Integrado de Árvores e Redes harmoniza a integração entre a rede elétrica e a arborização urbana

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Tecnologia a serviço da inteligência

A utilização da tecnologia da informação para alavancar o negócio e promover a integração com as partes interessadas pode ser evidenciada, no nível estratégico, por meio do Mapa Estratégico da Cemig D.

A Cemig D vem buscando constantemente a integração de seus sistemas e informações como forma de agilizar a tomada de decisões e suportar as operações e a integração com outras partes interessadas: fornecedores, clientes e investidores. Atualmente, seus principais sistemas, SAP-R3, SGC, GEMINI CONDIS e SGO, entre outros, trabalham de forma integrada.

Como exemplos de práticas para compatibilizar a infraestrutura ao crescimento do negócio, temos a implantação do Projeto CEMIG 2.0, ocorrida em março de 2010, trazendo melhorias de ruptura nesse canal com a tecnologia Web 2.0. Cabe ressaltar, também, o Portal de Compras para o relacionamento com fornecedores.

Os ativos intangíveis da Cemig D são identificados e, quando necessário, reavaliados durante o ciclo de planejamento estratégico, como parte do processo de formulação das estratégias, por meio da análise de forças versus oportunidades.

Uma inovação importante é a UniverCemig, criada para estruturar todo o portfólio educacional. Implantada em dezembro de 2008, com previsão de funcionamento pleno em 2011, ela será a principal ferramenta

de Gestão do Conhecimento, promovendo a geração, organização e disseminação dos conhecimentos mais importantes para a organização.

O compartilhamento e a retenção do conhecimento na Cemig D acontecem de forma dinâmica, buscando a integração e a distribuição de informações. Destacam-se como meios de propagação do conhecimento a rede corporativa, a intranet, o SIG, a normalização técnica, os programas de mestrado e doutorado, a biblioteca física existente na CEMIG desde 1980 e mantida pela Superintendência de Comunicação Empresarial (CE), o arquivo tecnológico criado em 1974 e mantido pela Superintendência de Logística e Infraestrutura (LI), contendo mais de 300.000 documentos técnicos cadastrados e as práticas de segurança e do desenvolvimento de pessoas.

Ativos intangíveis da Cemig D

- Gestão da Inovação (Desenvolvimento Tecnológico e Inovação)
- Marca
- Capital Humano
- Sustentabilidade

As melhores práticas do mercado

A Cemig D sempre adotou critérios científicos de organização e valorização de cargos e remuneração, implantando práticas adequadas aos seus negócios e à necessidade de reconhecimento aos seus colaboradores. A partir de 2004, por meio de ação proativa e inovadora, alinhada às melhores práticas do mercado, foi implantado o Sistema de Gestão Estratégica do Capital Humano, no qual o processo de Gestão do Desempenho ocupa um papel central.

O número reduzido de níveis hierárquicos atual, permitiu à Cemig D tornar-se uma organização que atua com rapidez, flexibilidade e transparência. A política de provimento de pessoal baseia-se em três pilares coordenados pelo RH, que ocorrem prioritariamente nessa ordem: mobilidade interna, seleção interna e recrutamento externo.

A UniverCemig também está alinhada à política de desenvolvimento de Pessoas, assumindo um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem. Outra iniciativa importante é o Programa de Escolarização de Empregados.

Desde 2009, a empresa oferece reembolso de despesas relativas a cursos de idiomas, de cursos de pós-graduação e de despesas relativas às mensalidades de curso técnico e de graduação.

A Gestão do Clima Organizacional, implementada sob a responsabilidade do RH há mais de 15 anos, é realizada bianualmente e, desde 2001, utiliza metodologia desenvolvida pela HayGroup.

A Cemig D atua com rapidez, flexibilidade e transparência, promovendo o desenvolvimento pleno das pessoas.

Visão de futuro e sustentabilidade

Desde sua criação, a Superintendência de Planejamento da Comercialização e Marketing (PC) realiza projeções de mercado (consumo, carga e demanda) para horizontes de 5 anos, com abertura mensal, 10 e 20 anos, com revisões anuais, determinando requisitos para o planejamento da expansão do sistema elétrico de distribuição. Realiza também projeções mensais e revisões semanais determinando requisitos para a operação do sistema elétrico, assim como define parâmetros para os processos de planejamento da receita e tarifas, compra de energia e estratégias comerciais.



Em 2007, a CEMIG assinou convênio de cooperação técnico-científica com a Eletrobras e Universidade Federal de Itajubá (Unifei) para constituir, implantar e operacionalizar o Centro de Estudos, Investigação e Inovação em Qualidade e Compatibilidade Elétrica (C-QCE). Desde 2008, visando criar uma alternativa aos combustíveis fósseis, melhorar a qualidade do ar em centros urbanos, melhor aproveitar a infraestrutura do setor elétrico e criar um novo nicho de mercado, a empresa faz parte de um grupo que desenvolve, no Brasil, o carro elétrico.

A CEMIG utiliza metodologias como a Gestão de Projetos, aplicada desde 1998 com o Projeto Travessia – Implantação do Sistema SAP-R/3, aprimorada a partir de 2007 com adoção da metodologia do Project Management Institute (PMI). Em 2009, como resultado do Programa de Eficiência Operacional, foi implementada a Gestão por Processos. Criado em 2007, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGPTI) utiliza as melhores práticas do PMI e a tecnologia Enterprise Project Management (EPM) da Microsoft, com o objetivo de unificar as metodologias utilizadas pela Superintendência de Tecnologia da Informação e centralizar a gestão de projetos por meio do gerenciamento do ciclo de vida de projetos.

Planejar o futuro é garantir o acesso da população a serviços de qualidade crescente



ANDRÉ COMTI

Abel Alves Rochinha
Presidente da Coelce

coelce

PERFIL

Nome da empresa:	Companhia Energética do Ceará	Composição acionária:	Investluz (controladora) - 57%; Eletrobras - 7%; Endesa Brasil - 2%; Fundo de Investimento - 13%; Fundos de Pensão - 5%; Outros - 16%
Endereço:	Rua Padre Valdevino, nº 150, Joaquim Távora - Fortaleza - CE	Porte:	Grande empresa
Site:	www.coelce.com.br	Forma de atuação:	Capital aberto
Data de fundação:	1971	Faturamento em 2009:	R\$ 2.786 milhões
Pais de origem:	Brasil	Total da força de trabalho:	1.542 colaboradores (1.302 - próprios; 206 - estagiários; 34 - aprendizes)
Capital:	Misto	Número de fornecedores:	7.072 prestadores de serviço
Sector de atuação:	Distribuição de energia elétrica	Histórico da premiação FNQ:	Destaque Critério Clientes PNQ 2009
Principal executivo:	Abel Alves Rochinha		
Número de unidades:	8 unidades administrativas, 201 lojas de atendimento (sendo 2 móveis) e 97 subestações		

Em constante **evolução**

Destaque no PNQ 2009 no Critério Clientes, a Coelce consagra-se Finalista em 2010. Sinal de que a busca da excelência em gestão evolui e já integra os processos da organização.

Apesar de viver em ambiente regulado, a distribuidora cearense se interessa pelo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) porque acredita que o cenário sinaliza para a abertura do mercado, por isso quer estar preparada para enfrentar a concorrência e criar oportunidades de novos negócios.

O presidente da Coelce, Abel Alves Rochinha, conta uma história que ilustra o novo papel que as organizações exercem na sociedade. "Temos uma consumidora que é diarista e há dois anos paga sua conta de luz com material reciclável. Ela recolhe os resíduos da casa onde trabalha e todo dia leva ao nosso posto de coleta, zerando seu débito no final do mês."

Esta consumidora faz parte dos 2,8 milhões de clientes da companhia e integra uma população de 218 mil famílias contempladas no Programa Ecoelce, que permite a troca de resíduos por bônus na conta de energia, reduzindo assim o lixo

urbano e propiciando renda ao público beneficiado. Até 2010, foram arrecadados 7,2 mil toneladas de resíduos, revertidas em R\$ 875 mil em bônus.

É esse tipo de comportamento que fornece alguns dos subsídios para que a organização obtenha reconhecimentos por sua atuação. Com sede em Fortaleza, no Ceará, a Coelce foi eleita, em 2010, a Melhor Distribuidora de Energia Elétrica do Brasil e a Melhor na Avaliação do Cliente, pelo segundo ano consecutivo, no Prêmio Abradee, da Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica.



Coelce:
terceira maior
distribuidora de
energia elétrica do
Nordeste

Perfil

A área de concessão da Coelce abrange os 184 municípios do Ceará, com população de mais de 8 milhões de habitantes, em um território de 149 mil quilômetros quadrados. É a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia. Possui unidades principais, entre centros de serviços e manutenção, e 201 pontos de atendimento presenciais, das quais 199 lojas de atendimento e duas unidades móveis em todo o Estado. Em 2009, a empresa investiu cerca de R\$ 332,5 milhões em ações de ampliação e melhoria da qualidade do serviço. Desse total, grande parte foi destinada ao Programa de Universalização dos Serviços de Energia e Luz para Todos. Sua força de trabalho é composta de 1.542 pessoas, entre funcionários, estagiários e jovens aprendizes.

Considerando a quantidade de empregados dos fornecedores de serviços, sem coordenação direta da Coelce, mais 7.072 empregos são gerados a partir das atividades desenvolvidas pela companhia.

ABEL ROCHINHA

“

A Coelce procura estabelecer processos integrados, eficientes e eficazes, desenvolvendo lideranças internas, com a formação de comitês de trabalho capazes de acompanhar e disseminar as boas práticas de gestão, além de aproximar-se cada vez mais da comunidade onde atua.

”

Em 2010, a empresa criou a Área de Qualidade da Gestão, num esforço maior para adoção e adequação das práticas ao MEG. A participação no PNQ, segundo o presidente, permite um diagnóstico da gestão da empresa que gera capacitação para a autoavaliação, comprometimento das pessoas, visão sistêmica e reconhecimento do mercado e da sociedade. “A FNQ está de parabéns por ter uma equipe trabalhando para deixar um futuro melhor para nosso País e nossos filhos”, celebra Abel Rochinha.

Exercício de liderança e da cultura da excelência

Para atingir o êxito das estratégias e promover a excelência em todos os níveis da organização, o exercício da liderança se inicia no principal executivo, envolvendo diversas pessoas e áreas. No processo, acontece a interação com as partes interessadas, definição de objetivos e metas, coordenação e alinhamento das diversas iniciativas das áreas, análise de propostas e ideias e criação de estratégias, além de acompanhamento de resultados, desempenho e responsabilidades.

Essa liderança é efetivada por meio de diversas práticas que favorecem a disseminação e a interação com os colaboradores, tais como reuniões com sindicatos, reflexões estratégicas, canais de comunicação que incluem o próprio presidente da companhia. Premiação de times estratégicos, Reuniões de Resultado, Reunião com o Conselho de

Consumidores e parceiros, projetos sociais e ambientais completam o rol de iniciativas. Para os gestores da Coelce, essas práticas, aliadas às pesquisas de clima organizacional e de satisfação dos clientes, favorecem a identificação de novas necessidades e expectativas, com ações de melhoria para o alcance sustentado dos objetivos.

O processo de identificação, desenvolvimento e preparação para futuros líderes é realizado em todas as áreas da Coelce. A partir de 2008, os colaboradores também passaram a ser avaliados em entrevistas e por avaliação comportamental, processo melhorado com a ferramenta corporativa Gestão de Potencial. O aprendizado organizacional é obtido por meio de permanente acompanhamento dos resultados, da análise de divergências em relação às metas e da elaboração de planos de ação de melhorias, em ciclos contínuos de busca por aperfeiçoamento.

Formulação e implementação de estratégias

As estratégias da Coelce e subsequente implementação passam pela análise do macroambiente, características do setor de atuação, mercado de energia elétrica, ambiente interno, avaliação de alternativas e modelo de negócio. Essas análises são consideradas em todas as etapas estabelecidas pela companhia e se relacionam a partir do conhecimento das premissas de planejamento da holding, determinando a definição e a revisão da Visão, Missão e Valores da Coelce. No período 2008-2011, o plano estratégico passou por uma adaptação do Balanced ScoreCard, mudando as perspectivas clássicas para “gente, cliente, resultado e sociedade”. Tanto o momento da formulação do plano estratégico como os encontros de reflexão para a revisão são coordenados pela Área de Planejamento e Controle, com a cooperação da direção e dos gestores. Uma vez definidos e aprovados, as estratégias, metas e planos de ação são comunicados à força de trabalho e às partes interessadas por meio de reuniões e dos canais de comunicação internos e externos à Coelce.

A Coelce busca uma visão holística do cenário em que está inserida e encontrou no MEG o modelo ideal para avaliar e desenvolver a sua gestão de forma sistêmica.

De olho na imagem e na satisfação do consumidor

O mercado da Coelce é segmentado segundo a classe de consumo e o nível de tensão e ainda de acordo com a localização do consumidor. Em termos geográficos, a empresa dividiu o Ceará em oito regionais. A companhia mantém uma estrutura para identificar as necessidades e expectativas do consumidor, visando à melhoria de processos, produtos e serviços. Entre as ações, a empresa analisa e compara a satisfação e a fidelidade por meio da pesquisa anual realizada pela Abradee. Para grandes clientes também são efetuadas uma pesquisa e visitas de executivos de atendimento. Baseada nos resultados, desenvolve um Plano de Marketing para cada segmento de cliente.

Como canais de interação com o mercado, a empresa instituiu um Call Center, mantém lojas de atendimento, o Portal Coelce, incluindo um chat para atendimento online, os terminais de autoatendimento, as unidades móveis, uma ouvidoria, os agentes arrecadadores, o Livro de Manifestação

disponibilizado nas lojas, a ferramenta Escreva para o Presidente e ainda uma caixa postal e um e-mail. O programa Coelce nos Bairros promove reuniões com as comunidades, contemplando apresentações, palestras e esclarecimentos, assim como o Totem de Vídeo Atendimento.

O tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões é gerido por um módulo no sistema de informações da empresa, denominado Gestão de Atendimento Comerciais, no qual todos os contatos ingressam. As informações obtidas são analisadas e é montado um relatório de análise, repassado às diversas áreas da Coelce. Alinhada com seus objetivos estratégicos, a Pesquisa de Admiração (Pesquisa Ser Coelce) analisa áreas-foco com relação à admiração dos clientes, gerando informações comparativas entre atributos de admiração da Coelce (Imagem, Qualidade dos Serviços, Qualidade do Atendimento e Presença na Comunidade) com empresas de diversos setores do Estado do Ceará.

SOCIEDADE

Zelo pela comunidade e proteção do meio ambiente

Os impactos negativos da atividade da Coelce podem ser mapeados e estão relacionados a fatores como a interrupção programada e não-programada do fornecimento; à variação do nível de tensão da energia distribuída; à suspensão do fornecimento por inadimplência; ao uso de cabos nus em redes de baixa tensão; à ruptura de cabos elétricos; ao consumo elevado; e ao uso inseguro de energia elétrica. Para minimizar esses efeitos, a identificação e atualização são coordenadas pela Área de Responsabilidade Social Corporativa e Meio Ambiente e pelo Comitê de Sustentabilidade. A prevenção de interrupções no fornecimento de energia acontece sistematicamente em conformidade com o Plano Anual de Inspeções (PAI). Do mesmo modo, a Área de Segurança do Trabalho acompanha os índices de acidentes com a população e elabora campanhas e materiais educativos.



Programa socioambiental da Coelce

No que tange aos impactos ambientais, eles estão relacionados a resíduos sólidos, à poda de árvores e à emissão de ruídos. Para minimizá-los, a empresa implementou um sistema de gestão ambiental, gerenciado pela Área de Responsabilidade Social Corporativa e Meio Ambiente e pelo Comitê de Sustentabilidade, mediante procedimento específico que apresenta a metodologia para identificar, caracterizar, avaliar e gerenciar os possíveis aspectos geradores. Como refinamento das práticas, a companhia segue as diretrizes da norma ISO 14001, integradas às normas OHSAS 18001 e ISO 9001. As ações da empresa fazem parte do ISE da Bovespa e, em 2009, ela se destacou entre as 20 empresas do *Guia Exame de Sustentabilidade*. A Coelce disponibiliza no site institucional os aspectos e impactos sociais e ambientais inerentes à atividade, bem como todos os projetos socioambientais. Já com relação à acessibilidade ao uso de energia elétrica, realiza desde 2003 os programas de Universalização e o Luz para Todos.

Ser líder em sustentabilidade no Ceará e tornar-se uma referência no Brasil são objetivos estratégicos da Coelce.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Informação disponível e conhecimento compartilhado

O atendimento às necessidades de informação dos diversos públicos da Coelce, internos ou externos é identificado de forma integrada durante o desdobramento dos planos de ação e metas. Reuniões de diretoria, com a participação dos gestores, são registradas em atas e enviadas aos responsáveis pelos sistemas de informação. As demandas por informação são identificadas pela área de Gestão da Tecnologia da Informação (GTI), considerando aspectos de adequação, como usabilidade e disponibilização das informações nos sistemas da organização. A atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos é assegurada pela GTI do Grupo Endesa, controlador da Coelce. A empresa utiliza tecnologias próprias para o desenvolvimento e manutenção de sistemas, contribuindo para o avanço tecnológico, automatização de processos e criação de plataformas integradas. Como resultados da filosofia de melhoria contínua, podem ser citadas a introdução de dispositivos *palm*, celular e aplicações móveis para o pessoal de campo, dispositivos GPS com *blue tooth* e tecnologia *pocket studio*, tecnologias *Windows mobile* e *WEB*, links de comunicação, *backup*, *upgrade* de servidores, segurança e banco de dados.

Desenvolvimento de talentos e promoção do bem-estar

Para a Coelce, ter o melhor time de colaboradores significa dar atenção ao sistema de trabalho, à seleção de pessoal, à capacitação, ao desenvolvimento e à qualidade de vida das pessoas. Anualmente, a organização do trabalho é revisada na reflexão estratégica da empresa, quando é avaliado o alinhamento com o modelo de negócio, processos, valores e estratégia da organização. Nos últimos cinco anos, a companhia tem formado equipes de trabalho, multifuncionais e multisetoriais, que complementam a estrutura principal, para estimular a resposta rápida e o aprendizado organizacional, o alto desempenho, a inovação, a cooperação e a comunicação eficaz entre pessoas e equipes.

A metodologia de aprendizado incentiva a força de trabalho a buscar inovações, definir, gerir e melhorar processos nas áreas de negócios e de apoio, por meio do programa Deu Certo. A cooperação e a comunicação eficaz entre os diversos setores e suas equipes são asseguradas pela disponibilização de canais de comunicação, reuniões de resultado e atual estrutura física e organizacional das sedes da Coelce. De

forma pró-ativa, a empresa disponibilizou também a tecnologia de videoconferência para todas as sedes.

Desde 2005, a empresa implantou o modelo de gestão por competências. Com isso, identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas é assegurada pela revisão anual das competências, alinhadas à estratégia da empresa, fomentando a melhoria do desempenho individual e a cultura da excelência. A performance dos colaboradores é verificada por avaliações de desempenho, de potencial, por competências e invertidas (360°); e a gestão de rendimentos, mediante pesquisa salarial anual que compara as melhores práticas de mercado.

No que diz respeito à promoção da qualidade de vida de seus colaboradores, a empresa revisa e identifica periodicamente perigos relativos à segurança e saúde ocupacional, com base nos critérios estabelecidos na legislação brasileira e possui um sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGSSO), certificado pela norma OHSAS18001.

Otimização da operação

As rotinas operacionais da empresa são divididas em macroprocessos principais de negócios e de apoio. Os primeiros — gestão do sistema de distribuição de energia elétrica e gestão de operações comerciais — estão diretamente ligados à distribuição de energia. E os segundos — gestão de pessoas, suporte à gestão, comunicação e marketing e regulação — dão suporte aos primeiros e a si mesmos. São projetados visando assegurar ou superar o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes, de outras partes interessadas e do que foi definido no ciclo de planejamento estratégico. O controle dos processos da Coelce é feito pelo gestor de cada área, que acompanha e avalia, semanalmente, os indicadores e informações qualitativas com a possibilidade de realizar projeções para o fim de um período.

A empresa também desenvolveu um sistema de registro de fornecedores e implantou o projeto Enlace, que prevê uma sistemática de penalidade e bonificações, de acordo com o desempenho e o grau de segurança no trabalho. O estímulo ao desenvolvimento de fornecedores locais é feito com o Índice da Parceria — Inpar, que permite a melhoria no relacionamento. No âmbito das finanças, a Coelce adota o *benchmarking* com outras companhias, o estabelecimento de metas, de acordo com as expectativas dos acionistas, e a observação das exigências legais e dos objetivos estratégicos globais para determinação dos requisitos econômicos e financeiros. A definição dos recursos financeiros para investimentos é feita com a participação das áreas da empresa e com base nos pareceres do Comitê Econômico e pela aprovação do Plano Operativo Anual da companhia (POA).

Acompanhamento de resultados

Para alcançar e manter os níveis de excelência desejados, a Coelce estabelece, por meio de seu planejamento estratégico, as necessidades de informações comparativas para analisar o seu desempenho operacional. Desde 2009, foi criado um Grupo de *Benchmarking*, a fim de melhorar a qualidade e a quantidade de informações comparativas, contribuindo para a identificação de necessidades. A companhia encerrou o exercício de 2009 com um volume de venda e transporte de energia de 7.938 GWh, quantidade 3,7% superior à registrada em 2008. Esse crescimento está concentrado no mercado cativo da empresa, que registrou acréscimo de 4,5% no período. A receita líquida atingiu R\$ 2,14 bilhões, com aumento de 12% ante o ano anterior. A geração de caixa, expressa pelo Ebitda, chegou a R\$ 578,8 milhões e o lucro alcançou a marca de R\$ 334 milhões.

Wilson Ferreira Junior
*Presidente da CPFL Energia, holding
 que controla a Rio Grande Energia*



Uma empresa CPFL Energia

PERFIL

Nome da empresa:	Rio Grande Energia S/A	Composição societária:	100% controle da holding CPFL Energia
Endereço:	Rua Mario de Boni, 1902, Caxias do Sul - Rio Grande do Sul	Porte:	Grande
Site:	www.rge-rs.com.br	Forma de atuação:	Concessão pública
Data de fundação:	Outubro de 1997	Número de unidades/filiais por Estado:	Concessão pública para distribuição de energia elétrica em 262 municípios do Estado do Rio Grande do Sul
Pais de origem:	Brasil	Faturamento 2009:	R\$ 210.262 milhões
Sector de atuação:	Distribuição de energia elétrica	Total da força de trabalho:	1.470 colaboradores
Principal executivo:	Wilson Ferreira Junior, presidente	Número de fornecedores:	4.859 parceiros
Composição acionária:	100% controle da holding CPFL Energia	Histórico da premiação FNQ:	Finalista PNO 2009

Reconhecimento consecutivo

Finalista pelo segundo ano consecutivo, a Rio Grande Energia (RGE), uma das principais distribuidoras de energia elétrica do Rio Grande do Sul, dá continuidade à trajetória de excelência em gestão da holding CPFL Energia.

Única distribuidora da holding CPFL Energia situada no sul do País, a Rio Grande Energia (RGE) prova que qualidade não significa apenas o atendimento a especificações e requisitos técnicos. Por meio da excelência em gestão, a atuação da concessionária está focada na valorização das pessoas para garantir bom atendimento a clientes, acionistas, fornecedores e parceiros.

Em 2007, a RGE recebeu a certificação do Sistema de Gestão Integrado (SGI), que visa assegurar a eficiência operacional. Com isso, tornou-se a primeira empresa de energia do Sul do País a obter a certificação integrada do processo de distribuição e comercialização de energia elétrica, além das ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 e SA 8000.

A sede da concessionária, em Caxias do Sul (RS), também foi o primeiro prédio no Sul do País (e o segundo do Brasil) a conquistar a certificação NBR 9050, de acessibilidade para portadores de necessidades especiais. Investir mais nas pessoas, nos processos e na própria rede de distribuição são

os fatores-chave de sucesso que levaram a RGE a ser Finalista do PNQ pela segunda vez consecutiva. “É um estímulo para nossa constante e integrada busca da excelência”, explica Wilson Ferreira Junior, presidente da Holding CPFL Energia.

A CPFL Paulista e a Piratininga já ganharam o PNQ. Agora a RGE, que é a terceira distribuidora incorporada na evolução da CPFL, reafirma o esforço de modernização e de melhoria contínua na holding. “É uma empresa muito especial para mim, pois fui o primeiro presidente da companhia após a privatização”, comemora Ferreira Jr.



ANDRÉ CONTI

Luis Henrique Ferreira Pinto
Diretor-executivo da Rio Grande Energia

Perfil

Constituída em Outubro de 1997, a partir do modelo de concessão pública para distribuição de energia elétrica, a Rio Grande Energia (RGE) atende 262 municípios do Rio Grande do Sul, o que representa 54% do total de cidades do Estado. Sua área de cobertura abrange 90.718 km², aproximadamente 34% do território gaúcho. Agrupadas, essas regiões apresentam um dos melhores índices sociais e econômicos do Brasil e também são responsáveis pelo maior polo agrícola, pecuário, industrial e turístico do Estado. Desde 2006, a RGE faz parte integralmente do grupo CPFL Energia, um dos maiores grupos privados do setor elétrico brasileiro.

Números 2009

- 8.012 GWh de energia elétrica gerada em sua área de concessão
- Atua em 262 municípios que ocupam uma área total de 90.718 Km² - representa um terço do território gaúcho
- 3,6 milhões de pessoas atendidas no interior, em um mercado de 1,2 milhão de clientes
- 215 milhões investidos por ano
- 1.470 colaboradores, sendo 72 pessoas com necessidades especiais e 61 estagiários
- Receita bruta recorde de R\$ 2,8 bilhões, com uma geração operacional de caixa, medida pelo Ebitda, de R\$ 393 milhões
- Lucro líquido de R\$ 163 milhões

O controle acionário da RGE é exercido pela holding CPFL Energia, **que detém outras sete distribuidoras no Estado de São Paulo e em seis cidades de Minas Gerais e Paraná.**

WILSON FERREIRA JR.

“

Não alcançamos excelência em gestão se não investirmos em pessoas, sistemas e processos.

”

As diretrizes empresariais são definidas na controladora, cuja sede fica em Campinas (SP), e repassadas para a sede da RGE, em Caxias do Sul. As atividades são desdobradas para dois escritórios regionais, onde é realizada toda a gestão técnico-operacional do negócio, por meio de 70 Estações Avançadas (EAs).

O mercado da RGE é dividido por segmentos de consumo, sendo a classe residencial a sua grande maioria. A RGE define todos os clientes de sua área de concessão como clientes-alvo. Prova disso é que criou um portfólio de soluções, principalmente ligadas aos Serviços de Valor Agregado (SVA), que oferece facilidades como construção e manutenção de linhas e redes elétricas e estruturas como cabines primárias, redes subterrâneas e subestações. A RGE Fácil é outra iniciativa que disponibiliza serviços comerciais, como pagamento de contas e obtenção de segundas vias, por exemplo.

Liderança num ambiente em transformação

Na RGE, as práticas de governança corporativa são baseadas nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Todas as ações são pensadas tendo por base critérios de natureza ética definidos pelo Código de Ética e de Conduta Empresarial. Alinhada ao pilar da Sustentabilidade, a RGE, desde 2003, atua de forma proativa para gerenciar seus riscos, processo iniciado no ciclo anual de planejamento empresarial por meio da análise SWOT do grupo CPFL Energia.

O alinhamento e a mobilização dos colaboradores na busca do êxito das estratégias estão fincados no processo de planejamento empresarial, que socializa os objetivos da RGE em todos os níveis empresariais. Ainda para reforçar essa relação, foi criado em 2009 o Blog do Presidente, como forma de incentivar o debate de ideias e facilitar a promoção da cultura da excelência. Esse ambiente de mudanças possibilitou o estabelecimento de uma nova Visão, Missão e Princípios.

A promoção da cultura da excelência advém do estímulo à diversidade de ideias e de culturas junto à força de trabalho, principalmente pela gestão de desenvolvimento de pessoas e pelo incentivo à inovação e aos projetos de P&D.

A programação da CPFL Cultura, em Caxias do Sul, é outro direcionador da promoção da cultura, não apenas corporativa, mas também de temas relevantes que impactam no negócio, como as discussões sobre aquecimento global ou a busca de fontes renováveis de energia.

O conceito de liderança passa necessariamente na RGE pelo sucesso do programa de desenvolvimento de executivos e gestores, o CPFL *Management*, com três eixos bem definidos: desenvolvimento 100% patrocinado pela empresa, soluções customizadas para aceleração da carreira, com participação parcial da RGE, e aconselhamento para autodesenvolvimento e carreira, patrocinado pelos próprios gestores.

Pensar o amanhã

O ano de 2009 foi de fundamental importância para a empresa. Seus executivos se dedicaram a analisar as grandes mudanças que estavam ocorrendo no setor e no mundo. Para isso, foi necessário compreender as transformações que vêm acontecendo em termos de mudanças climáticas e no ambiente de negócio em que a empresa está inserida. Os principais desafios e as novas estratégias de médio e longo prazos foram definidos por meio do Planejamento Estratégico 2009/2013.

A formulação das estratégias na RGE foi aperfeiçoada e reestruturada com base no estabelecimento de um novo processo de planejamento e monitoramento empresarial. Isso permitiu um refinamento na formulação das mesmas, melhorando a integração entre a sua definição, o processo de orçamento e o acompanhamento dos resultados. Uma ampla reflexão corporativa precede a etapa de formulação dos planos e das estratégias empresariais, com realização de seminários, fóruns de discussão e palestras, eventos coordenados pela diretoria de Estratégia. A ideia foi buscar insumos para permitir uma definição dessas estratégias traduzidas por análise setorial, vantagens competitivas organizacionais e desafios empresariais.

O modelo de gestão e seus resultados são acompanhados por um painel de gestão com todos os indicadores estratégicos, tendo suas metas verificadas mensalmente.

Relacionamento constante e canais de rápido atendimento

Como prestadora de serviços de distribuição de energia elétrica, a RGE tem por política e prática disponibilizar um atendimento de qualidade a todos os seus clientes de sua área de atendimento, independentemente do segmento a que ele pertence.

As situações de emergência, como problemas nas redes elétricas e postes caídos, por exemplo, são atendidas desde 1999 por uma única central, tendo sido a RGE a primeira empresa a implantar um serviço 24 horas no setor elétrico gaúcho.

Existem diversos canais de atendimento e relacionamento com os clientes: agentes credenciados da RGE Fácil, executivos de contas de Poder Público, executivos de negócios de grandes clientes e os sites

específicos como o Call Center e o Contact Center. Uma chamada para o 0800 por falta de energia recebe um tratamento ágil na RGE.

Atender com qualidade 1,2 milhão de clientes tem proporcionado à RGE a busca de soluções inovadoras. Uma delas refere-se à oferta de serviços de valor agregado aos clientes especiais e corporativos, em parceria com a comercializadora CPFL Brasil. A concepção desses novos serviços é oferecer soluções completas em termos de energia elétrica.

Mais recentemente foram criados o chat para relacionamento com clientes pela internet, portal de eficiência energética e site específico para entidades de defesa dos consumidores, de forma que elas possam registrar demandas e acompanhar tramitação e solução eletronicamente.

Sustentabilidade levada a sério

A preocupação com as partes interessadas faz da RGE uma empresa diferenciada no Rio Grande do Sul. Essa distinção pode ser conferida pela obtenção da certificação ISO 14001 de forma pioneira entre as empresas gaúchas do setor elétrico.

A identificação dos impactos ambientais começa nos processos de planejamento, implantação e operação de seus ativos, até a fase final de destinação dos resíduos. Essas ocorrências são caracterizadas por critérios de temporalidade, situação, tipo e incidência e avaliadas conforme sua abrangência, frequência e severidade. Atualmente a RGE não possui em suas instalações passivos ambientais, sendo que periodicamente realiza descartes de resíduos gerados em suas atividades nos escritórios e em campo.

Uma das metas da RGE é igualar as áreas impactadas com as áreas recuperadas quando se fala em supressão de vegetação. Essa correção é feita com projetos de recuperação de matas ciliares. Ou com o compromisso de reciclar ou consertar 80% dos resíduos sólidos descartados na manutenção do sistema elétrico.

Uma sinalização clara, objetiva e evidente da empresa em relação à sua preocupação com o futuro do planeta e com a sustentabilidade de

seus negócios, foi a assinatura do compromisso “Carta ao Brasil” que prevê que sejam mensuradas todas as emissões de gases de efeito estufa pela empresa e assumidas metas de redução.

A RGE apoia projetos e ações sociais relevantes para as comunidades onde atua. A principal parceria nesse sentido é a que beneficia os Conselhos Municipais de Defesa da Criança e do Adolescente, levando-se em conta a localização em região atendida e importância para o desenvolvimento sociocultural da cidade ou entorno.

A acessibilidade ao produto da empresa também foi rigorosamente atendida com a universalização do serviço. Todos os requisitos socioambientais são certificados pelos requisitos da ISO 14001, OHSAS 18001 e SA8000 e atendidos por programas específicos respeitados pela RGE.

A contribuição da empresa para o desenvolvimento social ganhou destaque após o estabelecimento da Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa e sua incorporação na agenda de criação de valor da RGE. A busca do fortalecimento da sociedade ocorre em três frentes: transferência de conhecimento e tecnologia, formação de redes e mobilização da sociedade. Com a programação do Café Filosófico em Caxias do Sul, a CPFL Cultura é um bom exemplo dessa iniciativa.



Um rico sistema de automação dá suporte às inovações na estratégia empresarial da RGE

Base para a tomada de decisões

As informações da organização na RGE são importantes instrumentos para apoiar a operação diária da empresa, a tomada de decisões em todos os níveis e áreas, as mudanças em requisitos legais ou o alinhamento às estratégias da holding. O macrofluxo de gestão de projetos prevê as etapas de início, planejamento, execução/control e encerramento.

Para suportar as estratégias empresariais e as novas tecnologias a serem implementadas, a RGE conta com rico sistema de automação como: servidores de arquivos, correio eletrônico, planilhas, intranet e internet. Desde 2000, a RGE, com o auxílio de empresas parceiras, mantém o ambiente de Tecnologia da Informação atualizado, de forma que o parque tecnológico esteja permanentemente seguro e moderno.

Alinhadas à alavanca de valor ligadas à Eficiência Operacional e Sustentabilidade, a RGE identifica desde 1998 as fontes de informações comparativas para seus processos e indicadores. São entidades e empresas do setor elétrico como associações e agências, comitês e órgãos segmentados de imprensa, externas ao setor elétrico, como a FNQ, Hay Group e ações de *benchmarking* e ainda as fontes internas do próprio grupo CPFL Energia e referenciais teóricos.

Fator-chave do sucesso

Na RGE é enfatizado o compromisso com a melhoria contínua e o aprendizado organizacional. Essa busca é apoiada em procedimentos documentados e aprovados no Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED, na intranet, que entre outros requisitos estabelece as competências, responsabilidades e autoridades relativas à organização de trabalho e as sistemáticas de análise crítica e de ação corretiva e preventiva. Assim, o grau de autonomia de cada profissional é definido pela sua expertise profissional e posicionamento na hierarquia organizacional. Por exemplo, o perfil de função é um documento que contém a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a sua execução, com alinhamento às competências organizacionais do grupo CPFL Energia.

Essas competências foram revisadas em 2007, quando surgiram inovações como o macroprojeto de retenção de talentos, denominado Jovens Talentos. Ou a priorização de recrutamento interno para preenchimento de vagas e o estabelecimento do plano de sucessão.

Nessa linha, para a RGE, a remuneração, o reconhecimento e o incentivo são importantes fatores de bem-estar, satisfação e motivação. Em sincronia com essa postura, o Plano de Participação nos Resultados é um forte fator motivacional, como são também as comemorações e celebrações empresariais, reportagens internas no jornal corporativo, rankings internos de atendentes e entre as Estações Avançadas.

Outra preocupação empresarial é a manutenção do bom clima organizacional. Uma inovação é o Grupo Informal de Colaboradores (GIC) que viabiliza a participação das pessoas na implantação de planos de ação junto à diretoria, cujas demandas foram colhidas justamente na pesquisa.

Os programas de qualidade de vida também são destaque, a exemplo do dirigido a gestantes “A Vida que se inicia. Não é à toa que a empresa integra pela nona vez seguida o *Guia Você S/A Exame* “As Melhores Empresas para se Trabalhar”.

Uma das diretrizes mais importantes para a RGE é consolidar a cultura da excelência em todos os níveis da empresa.

Investimentos constantes

Um sistema de distribuição é o último elo no complexo sistema de potência que entrega energia elétrica produzida nas geradoras até o usuário final. A exigência de um bom serviço contrapõe-se à vulnerabilidade pelas interrupções no sistema elétrico. Por isso, o desempenho e a prestação de serviço com qualidade da RGE estão intimamente ligados à concepção do projeto, construção e qualidade dos materiais e equipamentos disponibilizados no sistema elétrico, ainda levando em consideração os danos causados a terceiros e aos trabalhos de operação e manutenção. Essa busca da excelência impõe revisões constantes no modelo dos principais processos do negócio.

Os principais processos de negócios e os de apoio são projetados para atender ao Contrato de Concessão e às diretrizes empresariais. São analisados e aperfeiçoados pelas estruturas gerenciais em dois ambientes decisórios: reuniões de diretoria e reuniões de metas da Unidade de Negócios da Distribuição. Processos de planejamento do sistema elétrico, manutenção e operação, gestão de ativos e assuntos regulatórios são vitais para o negócio de distribuição de energia elétrica.

Buscando eficiência operacional, a RGE adota acordo com fornecedores locais, com estabelecimento de programas de incentivo de longo prazo. A distribuidora valoriza e reconhece os principais parceiros com o Prêmio RGE de Qualidade de fornecedores. Também envolve seus fornecedores e sua cadeia de suprimentos, promovendo discussões e reflexões sobre erradicação do trabalho infantil e práticas de trabalho forçado.

Desde 2007, a RGE é certificada pelos critérios da Lei Sarbanes-Oxley, condição que garante a integridade das demonstrações financeiras, conforme regras e controles internacionais auditados anualmente.

Expansão e reconhecimento

A RGE obteve, em 2008, o troféu Ouro no Prêmio Qualidade RS, uma distinção às organizações que se destacam na excelência em gestão no Rio Grande do Sul, servindo de modelo e referência para o mercado gaúcho e brasileiro. Em 2009, foi reconhecida como Finalista do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), consolidando a sua incessante busca pela melhoria contínua.

Energia para o desenvolvimento

FOTO: ACERVO AMPLA

Região metropolitana de Niterói (RJ). A Ampla atende 2,5 milhões de clientes em 66 municípios do Estado do Rio de Janeiro



A criação do Consciência Ampla, programa que reúne todos os projetos sociais da Ampla Energia e Serviços, concessionária que atua no Estado do Rio de Janeiro, credenciou a empresa para ser Destaque Sociedade no PNQ 2010.

A Ampla Energia foi reconhecida pelo respeito e forma como trata as demandas dos públicos com os quais se relaciona. Apoiada no MEG, a empresa criou uma rede de lideranças que atua diretamente nas comunidades, com a oferta de workshops, oficinas e audições públicas que garantem feedback e orientam a companhia em seu plano de melhoria e expansão.

A partir do relatório detalhado que a FNQ proporciona, durante a avaliação do ciclo do PNQ, os gestores da Ampla esperam estender a todas as áreas da empresa os conhecimentos adquiridos, criando um ciclo virtuoso que envolva os colaboradores e fornecedores. "A criação, em 2010, de um setor específico voltado à excelência em gestão é o primeiro passo nesse sentido", assegura o presidente da empresa, Marcelo Llévènes. Segundo ele, o MEG é uma importante ferramenta para alavancar e dar sustentabilidade aos negócios no longo prazo.

Presente em 66 municípios do Rio de Janeiro, a Ampla atende a cerca de 2,5 milhões de clientes residenciais, comerciais e industriais. A área de concessão da distribuidora abrange 32.188 km², o que representa 73% do território do Estado. A Região Metropolitana de Niterói e São Gonçalo e os municípios de Itaboraí e Magé concentram a maior parte dos clientes da distribuidora, que são, ao todo, 7 milhões de pessoas.

A trajetória da companhia começou em 1996, com a aquisição da Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro (CERJ), por um consórcio de empresas de energia elétrica, que tem como principal acionista a holding Endesa Brasil. A partir de um plano estratégico iniciado em 2004, foi criada a nova marca, cujo objetivo é refletir as mudanças implementadas e apoiadas na prática da sustentabilidade. A atuação da Ampla e o relacionamento com os diversos públicos são conduzidos por Sete Compromissos para um Desenvolvimento Sustentável, criados pela Endesa em 2005 e adotados globalmente, com base nos 10 princípios do Pacto Global.



**Marcelo Llévènes,
presidente da Ampla**

Os compromissos adotados pela concessionária formam a Política de Sustentabilidade e estão apoiados nos pilares: Conduta, Acionistas, Sociedade, Clientes, Pessoas, Meio Ambiente, Inovação e Criatividade. Além do Pacto Global, que inclui princípios referentes a Trabalho, Direitos Humanos, Meio Ambiente e Combate à Corrupção, a empresa aderiu a compromissos externos que envolvem parceiros institucionais nacionais e internacionais. São eles: Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, Empresa Amiga da Criança e a utilização do Questionário Ethos/Abradee para a gestão da responsabilidade socioambiental.

Com o objetivo de dar transparência à sua gestão e divulgar todas as ações relativas à responsabilidade socioambiental, a Ampla publica, desde 2005, seu Balanço Social. O documento vem sendo refinado para o Relatório de Sustentabilidade, seguindo as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI), os indicadores do protocolo do setor elétrico e do Pacto Global. Além de realizar consultas públicas com representantes das partes interessadas na sua elaboração, o relatório é enviado, desde 2007, para checagem do nível de relato pela instituição internacional GRI, que qualifica a empresa com o nível A. O relatório da Ampla foi considerado duas vezes TOP 10 na lista dos Melhores Relatórios de Sustentabilidade publicados no Brasil, de acordo com a Pesquisa Rumo à Credibilidade 2010, elaborada pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e a *SustainAbility* – consultoria inglesa estratégica de negócios.

Para identificar os aspectos e tratar os impactos ambientais dos seus processos, a Ampla mantém, desde 2006, a certificação na norma ISO 14001, em um processo denominado multisite. Além de medidas de controle padronizadas, a distribuidora também conta com projetos que incentivam a educação ambiental, a conservação dos recursos não-renováveis, a reciclagem e a reutilização de materiais. Por meio de parceria firmada com o Ministério do Meio Ambiente e o governo do Estado do Rio de Janeiro, em atendimento ao Protocolo de Montreal, aprimorou o projeto Consciência Ampla Eficiente. A iniciativa propõe o descarte ambientalmente correto de geladeiras. Anualmente, a concessionária faz um inventário de suas emissões diretas e indiretas

de gases efeito estufa (GEE) dentro dos padrões internacionais da ISO 14064. A iniciativa do tratamento do gás refrigerante foi destaque no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que elegeu a Ampla como um dos quatro casos de sucesso apresentados na Conferência das Partes em Copenhague (COP 15).

A Ampla tem como um de seus principais focos de atenção o relacionamento com a sociedade. Pensando nisso, a empresa utiliza uma série de instrumentos para avaliar o grau de satisfação de seus clientes, como a pesquisa Abradee, reuniões mensais com lideranças comunitárias e uma pesquisa realizada por iniciativa própria, para acompanhar mais de perto as necessidades e expectativas dos clientes e monitorar os resultados ao longo do ano. O diálogo permanente com as comunidades tem gerado melhorias nos processos e um feedback positivo.

Outra ferramenta importante é a Cartografia Social. Durante o processo, articuladores e agentes comunitários realizam um extenso trabalho de prospecção territorial para identificar as potencialidades locais, bem como áreas de lazer, escolas, hospitais e dados socioeconômicos. As informações são analisadas e cada necessidade identificada gera uma ação a ser implementada na comunidade. “Também recrutamos jovens para participar de projetos de inserção no mercado de trabalho. Parte deles é aproveitada em serviços da companhia prestados por empresas parceiras. Outros atuam como agentes comunitários percorrendo as casas e orientando as famílias sobre instalações elétricas, indicação para a troca de fiação gratuita e de geladeiras”, ressalta Gislene Rodrigues, gerente de projetos sociais.

O PNUD elegeu a Ampla como um dos quatro casos de sucesso apresentados na Conferência das Partes em Copenhague (COP 15).

MARCELO LILÉVENES

“

O processo de criação e implantação dos projetos sociais e ambientais da companhia, bem como o seu acompanhamento, foi determinante para o resultado do PNQ.

”

A criação, em 2009, do programa Consciência Ampla, que reuniu em uma plataforma única todos os projetos sociais da empresa, contribuiu fortemente para que a companhia evoluísse na excelência em gestão em seu relacionamento com a sociedade. O programa foi construído a partir de pesquisas com clientes da área de concessão da empresa e o número de pessoas beneficiadas saltou de 17,1 mil, em 2004, para 417,8 mil, em 2009.

Baseada em duas perspectivas, uma de longo prazo, que incentiva a criação de uma geração consciente em relação ao consumo de energia e à responsabilidade socioambiental, e a outra de curto prazo, que trata da instrução da população sobre direitos, deveres e eficiência no uso da energia elétrica, a empresa vem difundindo conceitos importantes de sustentabilidade e preservação do meio ambiente. A equipe responsável pela criação e execução dos projetos que dão forma ao Consciência Ampla é formada por sociólogos, assistentes sociais e profissionais especialistas da área de responsabilidade social. Para executar suas atividades, o Consciência Ampla estabelece parcerias com empresas, escolas, ONGs e outros órgãos.

Construindo as bases do futuro

PATRICK GROSNER

Obra da Andrade Gutierrez no Terminal de Contêineres de Imbituba (SC)



Destaque no Critério Estratégias e Planos no PNQ 2010, a Construtora Andrade Gutierrez integra o Grupo Andrade Gutierrez (AGSA), holding que, além de atuar no setor de construção pesada, mantém negócios nas áreas de concessões e telecomunicações.

A Construtora Andrade Gutierrez atua no mercado de engenharia e construção pesada, basicamente em atividades de edificação de rodovias, ferrovias, obras de saneamento, de irrigação, industriais e hidrelétricas, entre outras, que fornecem a base para os principais setores de produção do País. Nesse sentido, a empresa desempenha função importante no cenário nacional, sendo responsável pela realização de obras que suportam cerca de 30% da capacidade energética instalada no Brasil e boa parte da sua infraestrutura de transportes.

Fundada em 1948, na cidade de Belo Horizonte (MG), onde começou realizando serviços de urbanização, a Andrade Gutierrez hoje está presente em mais de 20 países da América Latina, Europa, Ásia e África. Com um faturamento de R\$ 4,4 bilhões em 2009, a construtora tem 79 obras em andamento, entre as quais 65 no Brasil e 14 na América Latina. Possui 28 escritórios comerciais espalhados pelas principais capitais do Brasil e da América Latina, além do escritório sede localizado em São Paulo.

“Ficamos surpresos com o reconhecimento do PNQ, pois entre tantas empresas do setor de energia reconhecidas, conseguimos nos destacar no meio delas. Tenho a impressão de que a construção pesada é um negócio com níveis de complexidade maiores em face da variedade de locais, produtos, clientes, concorrentes, comunidades e pela duração das nossas atividades em cada um deles, que é temporária e não contínua. Observei também que concorremos com toda a corporação e não apenas com parte dela, o que é um desafio maior. Creio que isso aumenta o valor do nosso reconhecimento”, afirma Rogério Nora de Sá, presidente da Construtora Andrade Gutierrez. Evoluir em todos os negócios em que investe esforços e recursos, manter uma carteira de ativos de reconhecido desempenho, executar contratos rentáveis, no Brasil e no exterior, são premissas indissociáveis para a organização.



FOTO: ARQUIVO ANDRADE GUTIERREZ

Rogério Nora, presidente da Construtora Andrade Gutierrez

Nos principais projetos de infraestrutura

O Modelo de Gestão da Andrade Gutierrez está estruturado na formulação das estratégias e com elementos importantes do Sistema de Gestão Integrada (SGI). Em 2003, a organização realizou uma formulação estratégica com o horizonte de 10 anos, que resultou em um compromisso de crescimento médio de 15% ao ano. Esse e outros compromissos estabelecidos foram desdobrados para todos os níveis gerenciais e implementados por meio do SGI, que, a partir de 2007, passou a contar com a inovadora abordagem do BSC (*Balanced ScoreCard*). Este passou a ser o mecanismo utilizado para a formulação de estratégias coerentes e consistentes, além de constituir a principal ferramenta de interação entre a Alta Direção da empresa e o Conselho de Administração. A Andrade Gutierrez possui a prática de fazer o Planejamento Estratégico das suas unidades (UNs) e das Obras quando estas se iniciam. As atividades ficam sob a responsabilidade do presidente, do diretor de UN e do gerente de obra, respectivamente, envolvendo uma equipe multidisciplinar que é orientada por um procedimento documentado, no qual consta toda a metodologia utilizada no processo de Planejamento Estratégico.

Um dos principais conglomerados empresariais privados do Brasil, a holding Andrade Gutierrez estruturou-se para viabilizar negócios em setores de destaque nacional, como engenharia, telecomunicações, concessões públicas e energia.

Análise do macroambiente

O macroambiente é analisado no subprocesso Análise do Ambiente Externo, com o objetivo de identificar fatores que possam afetar o desempenho da empresa, positiva ou negativamente. São avaliados aspectos sociais, políticos, econômicos, legais e tecnológicos. Nos aspectos econômicos são verificadas projeções de taxas de juros, inflação e variações cambiais, bem como o comportamento do mercado financeiro nacional e internacional.

Para identificar e analisar as características do setor de atuação da empresa e suas tendências, entre outras ferramentas, é utilizado o Mapa de Contexto, que segue o modelo das Cinco Forças de Porter, analisando-se a sua posição frente a clientes, concorrentes, fornecedores e novos entrantes. Geralmente, também são utilizadas as Pesquisas de Satisfação dos Clientes e a análise de cenários e exercícios de *brainstorming*. Outra ferramenta utilizada é o exercício “O que vem por aí?”, uma atividade na qual os participantes são estimulados a examinar

e relacionar preocupações com clientes, fornecedores, concorrentes e ambiente social, compreendendo comunidade, sindicato, funcionários, mídia, ambiente político e legal, e ambiente tecnológico, entre outros.

As saídas resultantes da utilização dessas ferramentas alimentam uma matriz SWOT. Após realizadas as análises financeiras, de ambientes externo e interno, e levantadas as questões estratégicas, parte-se para a Análise Estratégica, que tem como objetivos: identificar as questões estratégicas, as oportunidades e ameaças, as forças e fraquezas, bem como revisar Negócio, Missão, Valores e a Política do SGI, importante instrumento de articulação das estratégias da empresa.

Depois disso, inicia-se a operacionalização de cada estratégia, com a elaboração do Mapa Estratégico, identificando-se objetivos estratégicos, cadeia de causa e efeito, iniciativas ou projetos estratégicos que apoiarão esses objetivos, bem como as metas para verificar a obtenção dos mesmos, sempre articuladas com a Política do SGI.

Disseminação e alinhamento

Para que a estratégia seja difundida a todos os níveis da corporação são utilizados dois grandes mecanismos: o BSC e o GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes). O primeiro é hoje a principal ferramenta de gerenciamento dos objetivos e metas estratégicas da direção da empresa e dos níveis gerenciais mais elevados. O segundo é utilizado de forma intensiva nas obras para fazer a estratégia chegar até os níveis operacionais.

A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho e demais partes interessadas é intrínseca ao método adotado pela empresa: o Desdobramento das Diretrizes. Nesse método, tudo que é estabelecido é negociado com os responsáveis por metas, planos de ação ou projetos estratégicos.

O monitoramento da implementação dos planos de ação é feito pela Alta Direção, por meio das reuniões mensais, pelos diretores com os gerentes de obras, e pelos últimos com as suas respectivas equipes. O monitoramento dos planos de ação nas obras é efetuado por uma rotina de reuniões semanais e mensais que se interligam com as reuniões de acompanhamento do BSC.

Ser referência no setor público

Vista aérea da UHE Tucuruí



Ao perseguir a condição de empresa referência em gestão pública, a CPH Eletrobras Eletronorte é, pela segunda vez, reconhecida como Destaque no PNQ 2010, desta vez nos Critérios Sociedade e Pessoas.

Concessionária do serviço público de energia elétrica, as Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – representada pela Superintendência de Produção Hidráulica - CPH geram e fornecem energia para nove estados da Amazônia Legal, atendendo a 15 milhões de pessoas. Das usinas que fazem parte do sistema CPH Eletrobras Eletronorte, a UHE Tucuruí, instalada no Pará, é a maior em capacidade instalada no Brasil e a quarta no mundo. O modelo de gestão com base no MEG e na Metodologia *Total Productive Maintenance* (TPM) garante excelentes resultados para a estatal.

JOSIAS MATOS DE ARAUJO

“

O reconhecimento está associado ao comprometimento de todos na busca pela excelência e no desafio de provar que é possível ter uma gestão Classe Mundial em uma empresa pública.

”

Em março de 2010, a UHE Tucuruí disponibilizou ao Sistema Interligado Nacional 8.023 MW, um recorde. Juntamente com a usina de Curuá-Una, também no Pará, atingiu a maior produção de energia dentro do sistema CPH Eletrobras Eletronorte, respondendo por uma receita de R\$ 2,9 bilhões. O resultado decorre de boas práticas disseminadas da alta gerência até os técnicos da companhia, permitindo que todos compreendam e apliquem os modelos de gestão. “Inserimos a linguagem da gestão em nosso dia a dia e, com isso, estamos aprimorando nossas ideias e aperfeiçoando serviços”, ressalta Antonio Augusto Bechara Pardauil, superintendente de Produção Hidráulica de Tucuruí.



Josias Matos de Araujo,
diretor-presidente da Eletrobras
Eletronorte

Sustentabilidade como meta

Os impactos ambientais das atividades da CPH Eletrobras Eletronorte são quase que totalmente absorvidos graças aos convênios e parcerias firmadas para a compensação e mitigação das alterações socioambientais. Tais ações são suportadas pelo Sistema de Gestão Ambiental, certificado na NBR ISO 14.001, pelo desenvolvimento do Programa Eletronorte de Eficientização Energética e pela execução de projetos e programas para o fortalecimento da sociedade, destacando-se a implantação da Universidade Federal do Pará em Tucuruí. “Pretendemos nos tornar um polo de tecnologia na área da engenharia. Nosso ativo será a mola propulsora para o conhecimento e a sustentabilidade na região”, afirma Josias Matos de Araujo, diretor-presidente da Eletrobras Eletronorte.

As Licenças de Instalação e Operação foram obtidas após apresentação dos programas socioambientais, tais como os Programas de Educação Ambiental e de Monitoramento Limnológico do Reservatório da UHE Tucuruí, entre outros. As diretrizes de responsabilidade social da companhia atendem às Metas do Milênio (ONU) e deram origem às Rotinas de Aprovação de Projetos e de Atribuições do Comitê de Ações Sustentáveis. A CPH Eletrobras Eletronorte conta com o Plano de Atendimento à Emergência, disponível para toda força de trabalho na CPHnet, e nunca registrou contingências que afetassem a sociedade. As necessidades da comunidade são atendidas a partir dos fóruns participativos e dos Programas de Gestão Ambiental. Trabalhadores e partes interessadas envolvem-se em projetos sociais e no atendimento às comunidades. As parcerias são estimuladas e desenvolvidas em conjunto com órgãos públicos de educação e pesquisa, como a Embrapa, Secretarias de Educação e FUNAI. O programa “1 Bilhão de Árvores para a Amazônia” é um dos exemplos de iniciativas apoiadas pela empresa, com a doação de mais de um milhão de sementes florestais nativas.

Cabe ao Manual de Projetos Sociais e Critérios de Análise e Seleção de Projetos-Elegibilidade aprovar as ações com base nos critérios: Alinhamento às Metas do Milênio; Diretrizes da Responsabilidade Social da ELN e em atendimento à IN 18 – Apoio Cultural e Social. São exemplos: Ação Social Voluntária, Programa Jovem Aprendiz e instalação do Centro de Inclusão Digital Comunitário, entre outros. Os fornecedores atendem à ISO 14001 relativa à Política e Cuidados Ambientais da UHE.

A CPH Eletrobras Eletronorte mantém excelência em indicadores como evolução do índice de Clima Organizacional (84,3%) e penalidades aplicadas por órgãos de fiscalização (zero).

Voz ativa na organização

A organização do trabalho apoia-se nas equipes multidisciplinares, que têm autonomia para gerir processos e aperfeiçoá-los visando à superação de metas. São exemplos: Pilares TPM, Comitê do Sistema de Gestão Ambiental, Grupo Gestão Risco Local e Comitê 5S. Os trabalhadores são avaliados individualmente com base nos contratos de gestão e, aos que se destacam, cabe reconhecimento por mérito. O contrato de Gestão Individual estimula a busca de metas, a excelência e o desenvolvimento profissional. Os salários são estabelecidos de acordo com o mercado e contam com progressão horizontal e vertical. Estão previstas a Participação nos Resultados Empresariais (PLR), Premiações no Seminário Interno de Casos de Melhoria, Programa Eletronorte de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e a oferta de cursos de Pós-Graduação. O Plano de Ações Educacionais Corporativas e o Plano Diretor de Educação Corporativo oferecidos pelo Centro de Treinamento são concebidos com base nas Matrizes de Habilidades e Competências, alinhados às Escolas de Excelência da Universidade Corporativa Eletronorte (UCEL). A cultura da excelência é abordada em programas alinhados ao Objetivo Estratégico Empresarial “Aumentar a Produtividade da Força de Trabalho”. A eficácia das

ações educacionais é validada por meio do Sistema de Avaliação do Treinamento, composto por três níveis: Aprendizagem, Reação e Impacto. A qualidade de vida dos colaboradores, dentro e fora do ambiente de trabalho, constitui uma das preocupações da companhia, com investimentos no Sistema de Segurança e Saúde Integral. Entre as melhorias, destacam-se o Plano de Atendimento a Emergência, Cartão Saúde, Programa e Comitê de Ergonomia, Ginástica Laboral, Escola Postural, Momento Relax e Academia Terapêutica Funcional, aberta a colaboradores e cônjuges. O Programa Perder para Ganhar estimula a busca do peso ideal por meio de hábitos saudáveis. As necessidades e expectativas da Força de Trabalho são identificadas e analisadas por meio do Estudo de Clima Organizacional e da pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar, entre outras práticas. São exemplos de benefícios o Plano de Proteção e Recuperação da Saúde, Auxílio Educação, Residência Gratuita, Auxílio Creche e Previdência Privada. A CPH Eletrobras Eletronorte patrocina a qualidade de vida fora do trabalho com campanhas de vacinação, Programa de Prevenção e Tratamento de Dependência Química, Coral Energia, Grupo de Mulheres, Grupo de Teatro e Administração da Vila Residencial.

Gestão do saneamento com excelência

ANDRÉ CONTI

A água da Sabesp é monitorada por meio de milhares de análises, sendo totalmente segura para o consumo humano



A Sabesp Sul (MS) é a segunda das 16 Unidades de Negócio da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp a ser reconhecida como Destaque no PNQ 2010.

A evolução da Sabesp Sul comprova que as organizações públicas estão sendo despertadas para a busca da excelência em gestão. Quem ganha é o cidadão brasileiro. “O PNQ mostra que estamos no caminho certo para levar aos nossos mais de 26 milhões de clientes um serviço de qualidade em abastecimento de água e coleta de esgoto”, celebra Roberval Tavares de Souza, superintendente da Sabesp Sul (MS).

Desde sua criação, a Sabesp Sul desenvolve práticas de melhoria de gestão e há 10 adotou o MEG. Nesse período, já recebeu diversos prêmios máximos no segmento. “Em 2010, a Unidade de Negócio Sul se inscreveu no PNQ pela segunda vez e já se destacou no Critério Clientes, o que nos traz muita satisfação, pois nossos consumidores são a razão da existência de toda empresa”, reforça Tavares.

Segundo ele, o reconhecimento tem duas explicações. “Em primeiro lugar, nos esforçamos em todos os nossos canais de atendimento para tratar cada cliente como um cidadão”, diz. Para isso, a companhia criou canais de comunicação 24 horas, tem agências espalhadas em toda a área de cobertura de serviços, oferece atendimentos diferenciados nas agências do Poupatempo e técnicos treinados visitam a casa de cada cliente uma vez por mês. Na ocasião, eles fazem a leitura, entregam a conta e também estão preparados para resolver dúvidas e eventuais problemas no próprio local. Com tudo isso, a Sabesp Sul reduziu em 60% o número de clientes nas agências e, conseqüentemente, diminuiu o tempo de espera por atendimento.

A outra explicação fornecida pelo superintendente da empresa é uma forte atuação na inteligência de mercado. “Por meio da coleta de dados e informações, conseguimos estudar as necessidades dos nossos clientes e oferecer serviços prevendo as demandas. Essa prática proativa, certamente, também nos levou a bons resultados”, resume Tavares.



Roberval Tavares de Souza, superintendente da Sabesp Sul (MS)

ANDRÉ CONTI

Sobre a Sabesp

A Sabesp está presente em 365 dos 645 municípios de São Paulo e é responsável por planejar, executar e operar sistemas de água e esgotos de uma população que corresponde a mais do que o dobro da população da Bélgica. São 26 milhões de clientes atendidos, o que corresponde a 63,5% da população do Estado. Levando em conta o número de clientes, a Sabesp está entre as cinco maiores empresas de saneamento do mundo. Produz 105 mil litros de água por segundo e gerencia 64.440 quilômetros de redes de água, 43.536 quilômetros de tubulações de esgotos, 208 estações de tratamento de água, 1.106 poços e 475 estações de tratamento de esgotos. Empresa de economia mista e capital aberto, a Sabesp tem o Governo do Estado de São Paulo como seu principal acionista (50,3%) e conta com ações negociadas na Bovespa e na Bolsa de Nova York, de acordo com rígidos critérios de Governança Corporativa.

Sabesp Sul (MS)

Em 1995, como resultado de um projeto de modernização, com a descentralização de atividades e profissionalização dos empregados, foram criadas 16 Unidades de Negócio na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp, definidas com base nas bacias hidrográficas e vinculadas a uma Alta Administração. Uma delas é a Unidade de Negócio Sul (MS), subordinada à Diretoria Metropolitana, que atua na Região Metropolitana de São Paulo — um dos maiores conglomerados urbanos do mundo, com quase 20 milhões de habitantes. A Unidade é gerida como núcleo independente de resultados sociais e econômico-financeiros, com autonomia para a tomada de decisões, orientadas por diretrizes corporativas e políticas institucionais, e alinhadas à Missão, Visão e estratégia da organização.

Em números

- Área territorial atendida: 1.566 km²
- População atendida: 3,8 milhões de pessoas
- Número de municípios: 6 municípios (Embu, Embu Guaçu, Itapeverica da Serra, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra e São Bernardo do Campo) e região sul da Capital
- Atendimento de água: 100 %
- Atendimento de esgoto: 78%
- Extensão de rede de água e esgoto: 11.920 km
- Índice de satisfação por parte dos clientes: **76%**
- Índice de satisfação por parte dos grandes clientes: **87%** (comércio e indústria)
- Adoção do MEG: 2001
- Certificações: ISO 9001, ISO 17025 e OHSAS
- Pesquisa “Indicadores de Percepção da Cidade de São Paulo” realizada pelo IBOPE a pedido do “Movimento Nossa São Paulo” classifica a Sabesp entre as quatro instituições mais confiáveis da metrópole nos dois últimos anos (2009 e 2010)

As atividades da Sabesp têm como missão universalizar o saneamento e melhorar a qualidade de vida da população.

CLIENTES

Diversidade e busca de aperfeiçoamento

A Unidade de Negócio Sabesp Sul atende 3,8 milhões de consumidores em sua área de atuação. Parte dos clientes é formada por grandes indústrias e empresas do setor de comércio e serviços, que necessitam de soluções ambientais e atendimento diferenciado. Outra parte é composta de uma população com menos renda que vive nas regiões periféricas, muitas vezes com restrições ambientais por ser área de proteção permanente. Para atender às diferentes expectativas dos clientes, são realizadas pesquisas de satisfação, de pós-atendimento e pós-serviço. A Unidade também conta com sistemas comerciais, canais de relacionamento para reclamações e sugestões e encontros regulares. Em processo contínuo de aprimoramento de seus canais de comunicação, há dez anos a empresa implantou a Ouvidoria e automatizou os atendimentos telefônicos gratuitos — telefone 195 e Disk Sabesp — na Região Metropolitana de SP. Além disso, disponibilizou a agência virtual e atendimento via Chat no site da empresa, permitindo a solicitação de serviços sem sair de casa. A Sabesp Sul conta com uma rede de agências de atendimento pessoal, terminais de autoatendimento, telefone para portadores de deficiência auditiva, postos no Poupatempo e Unidade Móvel de atendimento, além do TACE – Técnico de Atendimento Comercial Externo, profissional que vai até a casa do cliente para apurar o consumo de água, emitindo a conta simultaneamente. Na mesma ocasião, o técnico verifica problemas referentes a vazamentos e obstruções, orienta e fornece explicações aos clientes. Para que o cliente conheça mais a empresa, a Sabesp divulga a marca, os produtos e serviços, bem como as ações de melhorias implementadas, por meio de informações à imprensa e campanhas publicitárias. Outros veículos, como a distribuição de água em eventos e o site www.sabesp.com.br, também são utilizados.

Inovação e Resultados

A utilização da metodologia Inteligência de Mercado é uma inovação no setor de Saneamento e foi introduzida pela Sabesp Sul em 2008. A prática permite o melhor conhecimento do mercado e, com isso, a antecipação das expectativas e necessidades dos grandes clientes, que recebem ofertas de produtos e serviços personalizados por meio do Programa Sabesp Soluções Ambientais. Os bons resultados são vistos no crescimento das vendas e na maior satisfação dos clientes desse segmento.

Celebrar e continuar

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) comemora mais um ciclo de trabalho com a entrega do PNQ 2010.

Parabenizamos as **Premiadas** AES Sul e Elektro, as **Finalistas** Cemig, Coelce e RGE (do grupo CPFL Energia), e os **Destaques** Ampla, Andrade Gutierrez, CPH Eletrobras Eletronorte e Sabesp Sul (MS). A premiação é um reconhecimento dos resultados demonstrados pelos programas de melhoria da gestão destas organizações.



Premiadas



Finalistas



Destaques por Critério



Master



www.fnq.org.br

Premiação



Quando todos pensam que chegamos lá, é hora de pensar em fazer mais.

A RGE, uma empresa do Grupo CPFL Energia, é finalista do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) pelo segundo ano consecutivo. Esse reconhecimento mostra que estamos no caminho certo e também indica que temos muito ainda que fazer: continuar melhorando a qualidade de nossa gestão, por exemplo.

LEW PARATI/BAVA

A RGE leva energia a 262 municípios do Rio Grande do Sul.



RGE

CPFL
ENERGIA

O Brasil tem muitas riquezas. A Volvo movimenta todas elas.

Volvo: faz parte da sua vida.



www.volvo.com.br

VOLVO

VOLVO TRUCKS | VOLVO BUSES | VOLVO CONSTRUCTION EQUIPMENT | VOLVO PENTA | VOLVO AERO | VOLVO FINANCIAL SERVICES

VOLVO 3P | VOLVO POWERTRAIN | VOLVO PARTS | VOLVO TECHNOLOGY | VOLVO LOGISTICS | VOLVO IT

Cinto de segurança salva vidas