



21 a 25 de Agosto de 2006
Belo Horizonte - MG

Experiência da AES Eletropaulo na Elaboração do Planejamento Operacional e Implantação de Ferramenta de Controle e Gestão

Roberto Mario Di Nardo

roberto.dinardo@aes.com

Maria Tereza M. Travassos Vellano

tereza.vellano@aes.com

Vânia Aparecida Lista

vania.lista@aes.com

Samuel Albino de Paula

samuel.paula@aes.com

AES ELETROPAULO

RESUMO

Este trabalho apresenta a experiência da Eletropaulo na elaboração do Planejamento Operacional, assim como o desenvolvimento e implantação de uma Ferramenta para controle e gestão.

O grande desafio foi a busca da excelência operacional, através da integração das áreas corporativas e Unidades Regionais e do desdobramento das metas de forma equilibrada, alinhando as ações para que o resultado almejado pela empresa fosse alcançado.

A participação e o envolvimento de todas as pessoas da empresa foi uma premissa importante no desenvolvimento do trabalho, no sentido de definir o papel e a participação de cada um no processo, obtendo desta forma sinergia e comprometimento de todos.

Para que todos os esforços concentrados no Planejamento Operacional pudessem ser acompanhados e medidos, o desenvolvimento de uma ferramenta de controle e gestão foi imprescindível para proporcionar o acompanhamento da performance, implantação de medidas para correção de rumo, cobrança de responsabilidades e concretização dos resultados.

PALAVRAS-CHAVE

Ferramenta de Acompanhamento, Planejamento Operacional, Plano de Ação e Necessidades, Plano Operacional, Performance.

1. INTRODUÇÃO

O ano de 2005 foi marcado na AES Eletropaulo pela atuação através do Planejamento Operacional conduzido pela Vice-presidência de Operações. Tendo como premissa uma visão corporativa, este Planejamento foi desenvolvido com a participação de todas as áreas da empresa em torno dos mesmos objetivos, buscando a excelência operacional na prestação de serviços aos clientes e em equilíbrio com o valor criado para o acionista.

Sabendo que muitas vezes as estratégias falham porque as pessoas não conseguem identificar suas metas e apenas o conhecimento das metas não é suficiente para que se tenha o comprometimento, é que se tomou a decisão de trabalhar de forma participativa e integrada¹.

A base para se obter essa ação integrada foram as metas estabelecidas no Plano de Negócios 2005/2009 e as Prioridades Empresariais:

- Busca da excelência operacional;
- Incremento de receitas pela redução de perdas comerciais;
- Incremento da performance em segurança;
- Aumento do nível de satisfação dos clientes;
- Redução de inadimplência.

Foram também utilizadas no desenvolvimento deste trabalho, como fundamentação e conceitos de referências, as metodologias de:

- *Asset Management* - Gestão de Ativos: maximização da efetividade dos investimentos, avaliada pelo cumprimento dos objetivos empresariais².
- *Work Management* - Gestão do Trabalho: incremento da produtividade na execução de serviços².
- *Balanced Scorecard* – BSC: ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo diferentes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento³.
- *Process Management* – Gestão de Processos: maximização da performance dos processos que levam à consecução dos desafios da organização.

O Planejamento Operacional 2005 foi desenvolvido em três workshops realizados no último trimestre de 2004, com a participação de todo o corpo gerencial das Unidades Regionais, a participação efetiva das Vice-presidências da empresa - Técnica, Serviços Corporativos e Comercial, com o apoio da Controladoria e da Área Financeira.

Nestes workshops foram estabelecidas as metas para 2005, alinhadas com os objetivos empresariais e seus respectivos planos de ação, bem como o levantamento das necessidades para alcançá-las, identificando também o nome de cada profissional responsável e o prazo para o cumprimento.

As metodologias citadas foram estritamente observadas pelos grupos de trabalhos considerando que:

- O negócio deve sempre estar em uma trajetória de melhoria contínua que o direciona de imediato para uma alta performance, criando desta forma valor para o acionista e ao mesmo tempo buscando a satisfação do cliente;

- A reengenharia dos processos de negócios sistematicamente mede os *gaps* entre a atual e as principais práticas, no sentido de desenvolver um mapa de transformação;
- A implementação do mapa de transformação foca as mudanças considerando os *inputs* (entradas), processos e facilitadores, os quais devem ser rigorosamente revisados e continuamente melhorados.

Assim, toda a empresa viu-se comprometida com o Plano Operacional – produto do Planejamento Operacional, que foi consolidado em um documento disponibilizado na intranet, o que possibilita o acesso das informações a todas as pessoas da empresa.

Constam também do Plano os principais indicadores de todos os processos, que são acompanhados mensalmente, com mensuração de resultados, correção de rumo e cobrança de responsabilidade. É um processo de melhoria contínua, aprendizagem e troca de experiências.

Reuniões mensais de avaliação de performance são realizadas com os Vice-presidentes, Diretores e Gerentes e também a mesma estratégia é aplicada nas Unidades Regionais. Dessa forma, o Plano Operacional é executado, acompanhado e avaliado periodicamente pelos líderes e por todas as pessoas e áreas da organização.

O impacto alcançado com este processo foi a mudança de estratégias regionalizadas para uma visão corporativa, buscando através de um trabalho integrado a excelência operacional, implementando as melhores práticas, sempre com o objetivo de obter a vantagem competitiva com redução de custo.

DE	PARA
<ul style="list-style-type: none"> • Planos Regionais • Alocação de recursos com base no histórico • Foco em metas regionais • 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Corporativo • Alocação de recursos com base em estratégias. • Foco em metas corporativas (<i>Business Plan</i>). • Estratégias homogêneas, com base no aprendizado e melhores práticas.

2. DESENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO OPERACIONAL

2.1. Objetivo

A partir da consolidação do Documento Planejamento Operacional 2005 tornou-se imprescindível o desenvolvimento de uma ferramenta efetiva que pudesse acompanhar e medir todo o trabalho realizado pelos grupos, de maneira que não ficasse apenas como um exercício acadêmico, mas fosse um instrumento eficaz de controle e gestão.

Os objetivos para o desenvolvimento dessa ferramenta foram:

- Estabelecer uma fonte única de consulta das informações constantes do Documento Planejamento Operacional 2005 - metas, indicadores, ações e necessidades;

- Eliminar conflitos quanto a fidelidade das informações, passando a responsabilidade da atualização mensal dos dados às áreas que consolidam as informações comerciais, técnicas, financeiras e de segurança na empresa;
- Identificar, por processo, as fontes das informações dos dados: área, nome do responsável e data de atualização;
- Agilizar a disponibilização das informações até o 10º. dia útil do mês subsequente;
- Maximizar o desempenho das reuniões de Avaliações de Performance, tornando-as eficientes e eficazes;
- Divulgar as informações a todas as pessoas da empresa através da rede de comunicação interna - intranet.

2.2. Estratégias

A primeira estratégia foi reunir todas as áreas corporativas da empresa, responsáveis pela consolidação das informações, para apresentar os objetivos e a estrutura da ferramenta que estava sendo idealizada para o acompanhamento. A segunda, trazê-los para serem parte de todo o processo. Estes passos foram fundamentais para que o trabalho alcançasse credibilidade.

Envolver toda a empresa em busca dos mesmos objetivos trouxe sinergia e resultados extremamente significativos, pois todos direcionaram esforços para que os trabalhos que estavam sob suas responsabilidades, respondessem às expectativas propostas.

2.3. Metodologia para desenvolvimento da Ferramenta de Acompanhamento

O início do desenvolvimento da ferramenta baseou-se nos objetivos descritos no item 5.1. Devido a sua abrangência, complexidade e diversidade de informações, foram feitos vários exercícios até a definição da melhor estrutura para o acompanhamento.

Para elaborar a ferramenta de acompanhamento, o aplicativo excel foi o escolhido por ser um software com diversas funcionalidades, tais como: cálculos, fórmulas, funções estatísticas, gráficos, inter-relacionamento de planilhas eletrônicas, links de navegação entre planilhas e com softwares do pacote Office, redação de textos e recursos de visualização para apresentação.

Na definição do layout para a apresentação, formas de navegação através de links, como em uma página de internet, foram essenciais para disponibilizar os Documentos do Planejamento Operacional - Metas, Ações e Necessidades estabelecidas, bem como o acompanhamento dos resultados mês a mês e acumulado, conforme Figura 1. Outro ponto relevante foi a preocupação em disponibilizar na ferramenta recursos de visualização em forma de apresentação em computadores, emissão de relatórios em papel e divulgação em quadros informativos.

Conforme pode ser observado no centro da Figura 1, procurou-se desenvolver uma identidade visual para ser utilizada em todo material produzido pelo Planejamento Operacional.

O conceito usado nessa imagem apresenta o mapa da área de concessão da Eletropaulo dentro de um círculo, que representa movimento, interação e união das unidades para a realização do trabalho. Este círculo também percebido como um globo, segurado por uma mão, tem a metáfora de ser a mão de todos que estarão fazendo parte do Plano.

As variações da cor dourada utilizada representam vitória e conquista dentro de um desafio traçado.



FIGURA 1: Tela inicial de navegação do Acompanhamento do Planejamento Operacional

Assim, denominada Acompanhamento do Planejamento Operacional, conseguiu-se através desta ferramenta disponibilizar todas as informações sobre o Plano Operacional, que foi dividido em duas partes:

1ª. parte: **Documentos**, composta por:

- **Plano Operacional:** O Documento contém as bases utilizadas para o desenvolvimento do Plano: objetivo, impactos, fundamentação teórica, metodologia, princípios e dimensões estratégicas, baseadas na metodologia do *Balanced Scorecard*. As dimensões são desmembradas em focos e os focos em processos. Em cada processo é especificado o seu objetivo, estratégia, plano de ação e levantamento das necessidades para execução do Plano Operacional e as metas para 2005. O Documento consolidado contém 121 páginas e é o resultado do trabalho desenvolvido pelos grupos nos workshops.
- **Caderno de Metas:** extrato do Documento Plano Operacional que contém as metas estabelecidas para 2005 e as estratégias para o seu alcance.

2ª. parte: **Acompanhamento**, contém:

- **Metas 2005:** tabela das principais metas, respectivos indicadores estabelecidas para 2005 e resultados acumulados da Vice-presidência de Operações e suas seis Unidades Regionais.

- **Performance:** acompanhamento mensal da performance dos indicadores de todos os processos envolvidos nas quatro dimensões estratégicas relacionadas no Documento:
 - Finanças
 - Excelência Operacional
 - Satisfação do Cliente
 - Melhoria e Aprendizagem
- **Plano de Ação e Necessidades:** planilhas específicas com as ações e necessidades levantadas para cada processo, contendo os seguintes campos: Ação, Prazo, Responsável, Status e Comentários. Possibilita o acompanhamento das responsabilidades de todas as Vice-presidências e suas respectivas Diretorias, incluindo as áreas gerenciais da própria Vice-presidência de Operações. A ferramenta desenvolvida está concentrada no item contido na 2ª. parte: Acompanhamento (descrito acima), que estará sendo descrita detalhadamente nos itens 5.4. e 5.5.

2.4. Desenvolvimento da Ferramenta de Acompanhamento

Utilizando-se da rede da empresa, foi criada uma “pasta de trabalho” denominada Planejamento Operacional 2005, onde foram armazenadas todas as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

2.4.1. Performance

A “pasta de trabalho” específica para o acompanhamento da Performance foi denominada Planilhas para Preenchimento, composta por 16 “sub-pastas” nomeadas de acordo com os processos, que armazenam todos os dados dos indicadores em um único local. Planilhas eletrônicas no aplicativo excel foram elaboradas para que as áreas responsáveis pela consolidação dos dados fornecessem somente as informações imprescindíveis para mostrar o desempenho dos indicadores operacionais acompanhados. As informações constantes nestas planilhas estão vinculadas no arquivo principal, possibilitando dinamismo dos dados, apresentações gráficas, números, avaliação dos resultados com relação às metas e atualização imediata das informações.

Para melhor acompanhamento destes indicadores e fácil identificação do desempenho das áreas operacionais, foram estabelecidos “critérios” que utilizam as seguintes faces coloridas:

- Verde – melhor/igual que a meta/limite estabelecido
- Amarela - próximo da meta/limite, com variações em percentual, dependendo do processo analisado
- Vermelha - abaixo da meta/limite

A ferramenta possibilita o acompanhamento de 63 indicadores de performance, com 117 itens de análise. Através da função *drop down*, cada um desses indicadores mostra as informações das seguintes áreas:

- Total Eletropaulo
- Vice-presidência de Operações
- 6 Unidades Regionais: Anhembi, Centro, Grande ABC, Leste, Oeste e São Paulo Sul.

A Figura 2 mostra a tela com as informações de um processo acompanhado: gráfico, critérios de avaliação e tabela com números e com avaliação mensal através das faces coloridas.

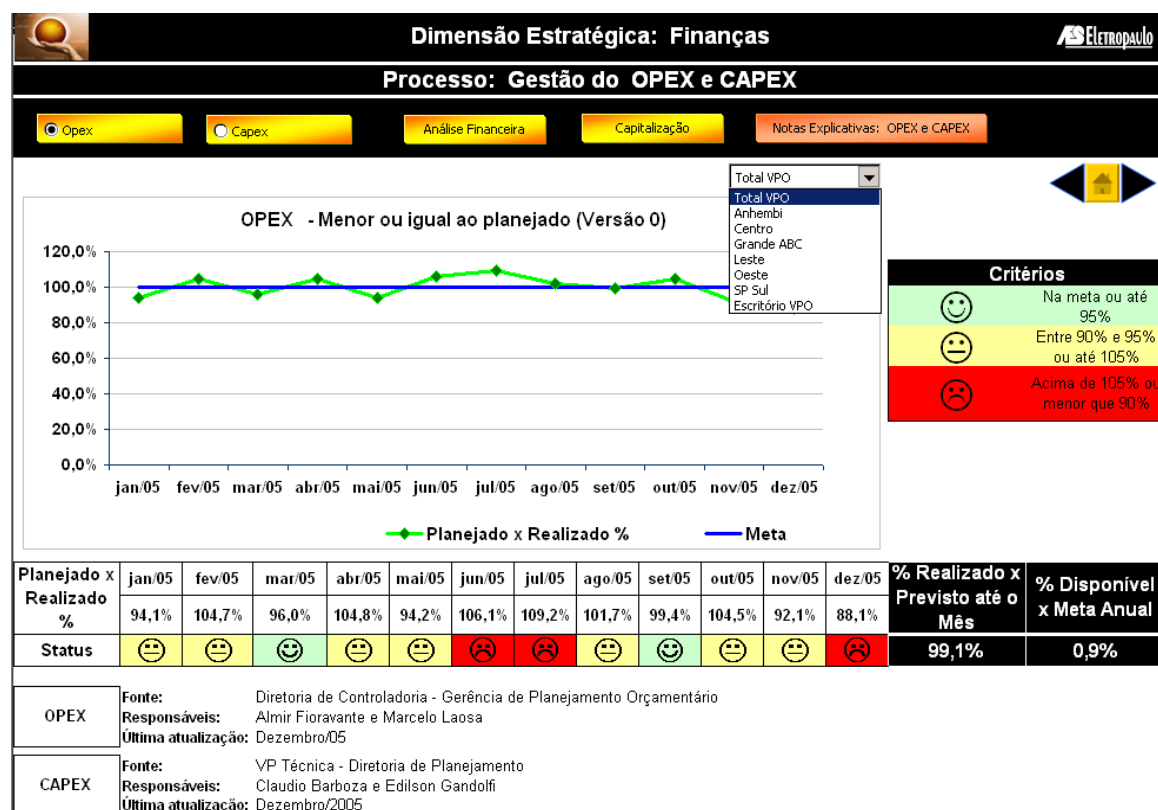


FIGURA 2: Tela de navegação para acompanhamento dos indicadores com os critérios de faces coloridas.

Para garantir a segurança e confiabilidade destas informações e evitar qualquer manipulação dos dados, foram liberados acessos restritos a essas “sub-pastas”, para no máximo duas pessoas indicadas pelas áreas responsáveis.

No arquivo principal, onde é desenvolvido todo o acompanhamento, apenas 2 profissionais têm acesso de alteração, sendo os responsáveis pela consolidação, validação, inclusão, alteração, atualização e divulgação mensal da ferramenta.

A atualização dos dados da ferramenta é processada no acesso ao arquivo principal, após a inserção das senhas de proteção e de gravação, e por último a confirmação da opção “atualizar os vínculos”, que traz as informações mais recentes das outras fontes de dados vinculadas. Com isso, todos os dados e respectivos gráficos, além da avaliação que é feita através de faces coloridas, são atualizados automaticamente.

Esta metodologia possibilitou agilidade na divulgação das informações, dispensando a elaboração de apresentações específicas para reuniões gerenciais de todos os níveis.

A navegação pela ferramenta, além da tela inicial, conforme Figura 1, é feita basicamente pela tela das Dimensões Estratégicas, demonstrada na Figura 3, e para cada uma das 4 Dimensões, há telas de navegação desmembrando-as em Focos e os Focos em seus respectivos Processos, conforme a Figura 4.



FIGURA 3: Tela de navegação das 4 Dimensões Estratégicas e seus respectivos focos de atuação.



FIGURA 4: Exemplo de uma das 4 telas de navegação do desdobramento dos Focos em Processos.

2.4.2. Plano de Ação e Necessidades

A mesma metodologia descrita no sub-item 5.4.1 foi utilizada para o desenvolvimento do sistema de acompanhamento do Plano de Ação e Necessidades. Na mesma "pasta de trabalho" denominada Planejamento Operacional 2005, criada para o armazenamento das informações, está a "sub-pasta" denominada Plano de Ação e Necessidades, subdividida em 13 "sub-pastas", correspondentes às Diretorias relacionadas diretamente no Documento Acompanhamento do Planejamento Operacional. Estas "sub-pastas" contêm as planilhas eletrônicas por onde é acompanhado o andamento das ações e necessidades.

As informações constantes nestas planilhas estão vinculadas no arquivo principal, possibilitando atualização imediata das informações e avaliação dos resultados com relação aos compromissos assumidos.

Para melhor acompanhamento das 148 ações e 58 necessidades levantadas, foram estabelecidos "critérios" para verificar sua situação, que utilizam as seguintes cores sinalizadoras:

- Verde – concluída
- Amarela – em andamento
- Vermelha – adiada
- Branca – cancelada

A figura 5 exemplifica uma planilha de acompanhamento das ações e necessidades.

Planejamento Operacional 2005					
Responsabilidade: Diretoria de Recursos Humanos					
Plano de Ação		Necessidades	Comentários complementares		
Dimensão Estratégica: Finanças Foco: Gestão do Opex e Capex					
Processo	Ação	Responsável	Prazo	Situação	Comentário
Gestão de Pessoal	Definir quadro básico entre as Gerências das Unidades.	André Pierro e José Ribamar	fev/05	Adiada	Vide comentários complementares.
	Garantir a implementação e o cumprimento homogêneo das Normas de Recursos Humanos referente frequência, ponto, férias, banco de horas, medidas disciplinares etc.	Milton Romera e José Ribamar	fev/05	Realizada	Realizada em fevereiro reunião de alinhamento. Temos realizado outras reuniões de atualização.
Gestão de Contratos de Serviços	c.2) Treinar os Técnicos de Fiscalização das Regionais sobre o Programa de Qualidade Assegurada.	Treinamento e Unidades	A partir de abr/05	Realizada	
Dimensão Estratégica: Satisfação do Cliente Foco: Canais de Acesso					
Processo	Ação	Responsável	Prazo	Situação	Comentário
Atendimento à Ouvidoria	A.1.5 – Preparar os atendentes e Call Center para prestar orientação ao cliente (redução das solicitações de serviços sem valor agregado (verificações, aferições etc).	Treinamento e Gerentes Atendimento Comercial	mar/05	Realizada	
	A.1.6 – Dar treinamento técnico e comportamental às equipes de campo para padronizar os critérios técnicos de aceitação e rejeição de SATs.	Treinamento e Gerentes Gestão da Receita	mar/05	Realizada	

FIGURA 5: Exemplo de uma planilha de acompanhamento das ações/necessidades.

Complementando a forma de acompanhamento das ações/necessidades, foi elaborado um *overview* para mostrar a situação destas ações/necessidades nas seguintes opções: Realizadas, Adiadas, Em andamento ou Outros – caso não seja utilizada nenhuma das opções anteriores. Assim, graficamente podemos ter o panorama de cada Diretoria envolvida e do total das ações/necessidades levantadas, conforme exemplificado na Figura 6.

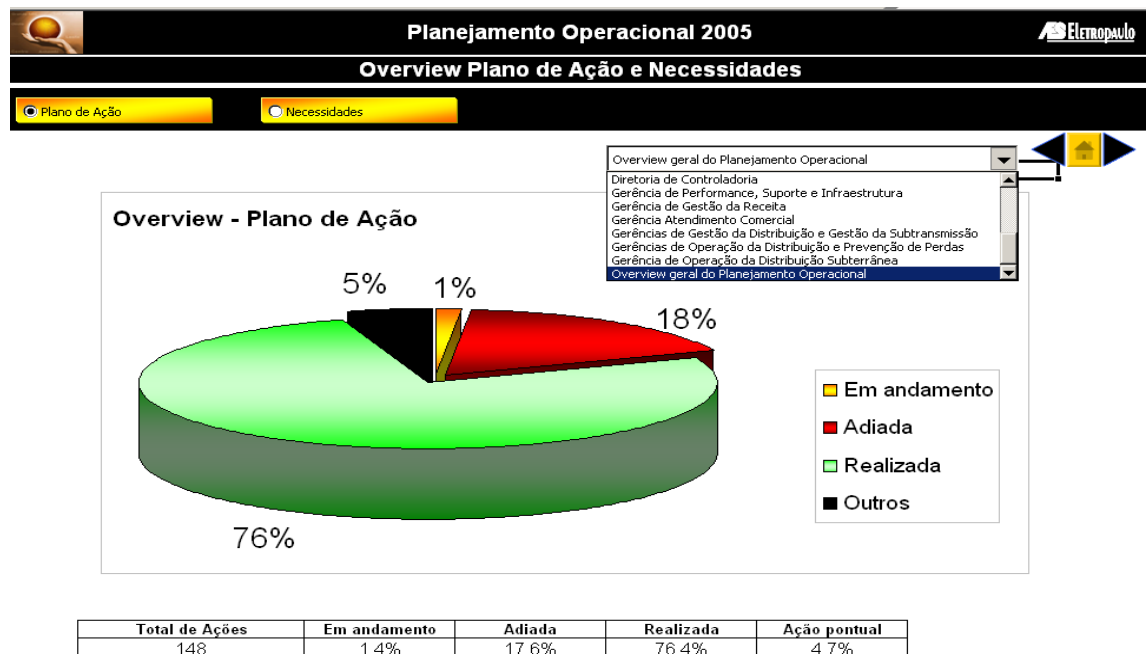


FIGURA 6: Exemplo de um gráfico que demonstra o total das ações de uma das Diretorias

2.5. Acompanhamento do Planejamento Operacional – Performance, Plano de Ação e Necessidades através da Ferramenta

O Planejamento Operacional é acompanhado mensalmente, através de reuniões, alternadas entre:

- Performance: onde a Vice-presidência de Operações e o corpo gerencial de suas 6 Unidades Regionais analisam o desempenho de todos os indicadores, verificando eventuais ocorrências, causas e efeitos. Os resultados das Unidades considerados “Benchmarking” servem para promover a disseminação de melhores práticas.
- Plano Operacional: onde é verificado o andamento das Ações e Necessidades levantadas, de responsabilidade das Diretorias das outras Vice-presidências da empresa e das áreas gerenciais da Vice-presidência de Operações.

A ferramenta de acompanhamento possibilitou que essas reuniões se tornassem mais produtivas e concentradas nas questões relevantes para buscar a excelência operacional na AES Eletropaulo.

2.6. Divulgação

Outro fator considerado relevante, desde a concepção do trabalho, foi disponibilizar as informações do Plano Operacional a todas as pessoas da empresa, de forma a possibilitar que cada funcionário tenha acesso às metas e aos resultados da empresa e de sua unidade. O meio escolhido foi a intranet, rede de comunicação interna da empresa, onde todos têm acesso.

3. CONCLUSÃO

O desempenho operacional da Eletropaulo teve um salto qualitativo desde a implantação do Planejamento Operacional, o que pode ser demonstrado através da melhora de seus indicadores, tais como qualidade de fornecimento de energia, tempo de atendimento, segurança, redução de inadimplência privada, redução de perdas comerciais, aumento de produtividade, ouvidoria, dentre outros.

Tendo como premissa que os objetivos da AES Eletropaulo são corporativos e não setoriais, o processo de desenvolvimento do Planejamento Operacional associado à ferramenta de acompanhamento, conseguiu envolver todas as áreas e pessoas da empresa. Todos passaram a entender de modo claro os objetivos empresariais e a se dedicarem a alcançá-los, exigindo para tanto o envolvimento no processo de tomada de decisão para determinação, em conjunto, do destino da organização, mostrando que este é realmente o caminho para a busca da excelência operacional na prestação de serviços aos clientes.

Além dos resultados internos que este trabalho trouxe, a ferramenta de acompanhamento do Planejamento Operacional da Eletropaulo está servindo como exemplo de controle e gestão para as empresas do grupo AES em outros países.

Para 2006 a mesma metodologia foi adotada, tendo sempre como premissa a busca de melhores práticas e a melhoria contínua.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 COVEY, Stephen R. *O 8º. Hábito da Eficácia à Grandeza*. 2005.
- 2 Metodologia da AES Corp para a implementação do *Work e Asset Management*
- 3 COUTINHO, André Ribeiro & KALLÁS, David. *Gestão Estratégica*. 2005.

Nota: A ferramenta poderá ser demonstrada a qualquer momento.