

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

A Análise das Perdas de Energia na Concessionária
Ampla S/A

Aluno: Rafael Gomes de Oliveira

Matrícula: 107316071

Dezembro de 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

A Análise de Perdas de Energia na Concessionária
Ampla S/A

Aluno: Rafael Gomes de Oliveira

Matrícula: 107316071

Orientador: José Albuquerque

Leitor: Henrique Westenberger

Dezembro de 2011

Sumário

1. Resumo	5
2. Introdução	5
3. Metodologia	6
4. A Ampla S/A	7
5. Perdas de Energia	10
5.1 Rede Ampla	12
5.2 Ampla Chip.....	13
5.3 Máquinas Antifurto.....	15
5.4 Sentinela	15
5.5 Distribuição dos investimentos	16
5.6 Resultados	17
5.7 Impactos, desafios e oportunidades relacionados às perdas de energia	19
6. Políticas Socioambientais	20
6.1 Consciência Ampla	21
6.1.1 Consciência Ampla Oportunidade	22
6.1.2 Consciência Ampla Eficiente	23
6.2 Cartografia Social	24
6.3 Projetos Institucionais	25
6.3.1 Baixa Renda	25
6.3.2 Luz para Todos	26
6.4 Papa-lâmpadas	26
6.5 Consciência EcoAmpla	26
7. Análise da Concorrência (As Cinco Forças de Porter)	27
7.1 Ameaça de novos entrantes	28
7.2 Poder de barganha dos fornecedores	30
7.3 Poder de barganha dos clientes	32
7.4 Produtos Substitutos	33
7.5 Concorrentes existentes e possíveis	34
8. Análise de SWOT	35
8.1 Forças	37

8.1.1 Ambiente de trabalho agradável	37
8.1.2 Projetos Socioambientais	39
8.1.3 Inovação Tecnológica	39
8.2 Fraquezas	40
8.2.1 Deficiência na qualidade do fornecimento	41
8.2.2 Excessiva terceirização	41
8.3 Oportunidades	43
8.3.1 Mercado de energia elétrica estável	43
8.3.2 Crescimento econômico	44
8.4 Ameaças	45
8.4.1 Furto de Energia	45
8.4.2 Crises Econômicas	46
8.4.3 Mercado Livre	47
8.5 Cruzamentos	47
8.5.1 Ofensividades	48
8.5.2 Defensividades	48
8.5.3 Debilidades	49
8.5.4 Vulnerabilidades	50
9. Conclusão	51
Referências Bibliográficas	52
Anexo A – Entrevista	54
Anexo B – Sugestões Sustentáveis.....	58

1. Resumo

O mercado de energia elétrica foi por muito tempo dominado por empresas estatais. Como sabemos, infelizmente muitos segmentos dominados pelo Estado acabam se tornando ineficientes, seja por falta de investimento, comprometimento ou até mesmo corrupção. Logo, a estrutura dessas empresas se torna arcaica e seus processos demasiadamente burocráticos e sucateados.

Nesse ambiente e falando do Estado do Rio de Janeiro, as duas principais distribuidoras de energia foram privatizadas, ou seja, o Estado transferiu a responsabilidade de administrar de maneira eficiente e mais que isso, de reerguer organizações afundadas em problemas para a iniciativa privada.

Nesse contexto, a Ampla se viu obrigada a enfrentar um grande desafio que passava pelas seguintes etapas: acabar com o pensamento de empresa pública, com a desmotivação de seus funcionários; reformular a estrutura da empresa, que não deveria mais ser tão burocrática e confusa; combater as perdas de energia, causadas por fraudes, furtos e qualidade ruim da rede de fornecimento; e a partir daí diminuir os prejuízos para depois alcançar o lucro.

Portanto, o presente trabalho tem o objetivo de analisar como a Ampla conseguiu reverter esse quadro de dificuldades, focando em como ela fez para combater as perdas de energia, que já lhe trouxeram tantos prejuízos. Essa análise é feita a luz de ferramentas estratégicas, como as Cinco Forças de Porter e a Análise de SWOT, além da entrevista com alguns funcionários e de literatura acadêmica pertinente ao assunto.

Palavras-chave: Ampla, perdas de energia, Cinco Forças de Portes, Análise de SWOT.

2. Introdução

Num mercado complexo como o do Rio de Janeiro, onde a impunidade, a violência, a pobreza e a desordem urbana fazem parte do cotidiano, a empresa deparou com seu maior obstáculo: reduzir as perdas de energia, decorrentes de fraudes e desperdícios. Essas perdas representam um grave problema social, já que resultam em custos adicionais pagos por todos os usuários, além de estimular a ilegalidade, com prejuízo para todos os clientes e a sociedade. Têm ainda impacto sobre a qualidade dos

serviços oferecidos, a segurança da população, o crescimento da violência pela impunidade do crime de fraude na rede elétrica, a saúde financeira das empresas e a arrecadação de impostos.

Relatório de Tribunal de Contas da União (TCU) constatou que o País deixa de receber, por ano, cerca de R\$ 10 bilhões em impostos devido a perdas de energia elétrica. O volume perdido seria suficiente para abastecer os Estados de Minas Gerais, Ceará, Bahia e Pernambuco juntos, durante um ano.

Em meio a esse ambiente, a Distribuidora decidiu investir pesado em inovações tecnológicas para reformular drasticamente a infra-estrutura do fornecimento de energia. Muitas das ações e inovações empregadas foram largamente reconhecidas e até premiadas. Nesse contexto, também tem grande destaque os projetos socioambientais da companhia, que além de beneficiarem a população atuam em conjunto com as novas tecnologias; e ao conscientizarem as comunidades sobre consumo consciente e eficiência energética, estão reduzindo a probabilidade de furto de energia e de quebra melhorando a imagem da empresa. Nos próximos capítulos, esses tópicos serão amplamente explicados.

3. Metodologia

Definiremos a seguir a metodologia usada neste trabalho. Para Carvalho (2000), a questão do método é teórica, uma vez que se refere aos pressupostos que fundamentam o modo de pesquisar, pressupostos estes que, como o próprio termo sugere, são anteriores à coleta de informações na realidade. Mais que isso, a metodologia científica ainda segundo Carvalho (2000), não se reduz a uma apresentação dos passos de uma pesquisa. Não é, portanto, apenas a descrição dos procedimentos, dos caminhos traçados pelo pesquisador para a obtenção de determinados resultados. Quando se fala em método, busca-se explicitar quais são os motivos pelos quais o pesquisador escolheu determinados caminhos e não outros.

Seguindo essa linha de raciocínio, na presente pesquisa utilizaremos como ferramentas informações de diferentes vertentes a cerca da empresa de estudo: ponto de vista da empresa, da sociedade a qual presta serviço, de funcionários e análise de uma entrevista com alguns desses funcionários. Confrontando essas informações com a

teoria existente sobre o assunto presente em livros e artigos, certamente teremos uma clara visão a respeito do objeto de estudo do trabalho. Pois, como o próprio Carvalho (2000) menciona, é preciso navegar, mas com método, com ordem e medida, sabendo quais passos dar para atingir um determinado fim. Não se deve se deixar levar por nenhuma influência de cunho pessoal, passional ou cultural.

4. A Ampla S/A

A Ampla foi criada em setembro de 2004, a partir da adoção de um plano estratégico chamado Plano de Transformação, iniciado em março daquele ano. Esse processo conduziu à criação de uma nova marca e um novo nome que refletissem as mudanças implementadas.

A consolidação da Ampla, por meio de seu novo nome, é expressa pelo reconhecimento da sociedade com a concessão de diversos prêmios, certificados e reconhecimentos nacionais e internacionais em distintos segmentos – em especial, a lista das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com seleção feita pelo Guia Exame-Você S/A.

Como empresa privada, sua trajetória iniciou-se em novembro de 1996, quando ainda se chamava Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro (Cerj) e foi adquirida por um consórcio de empresas de energia elétrica formado pelo Grupo Endesa (Espanha), Chilectra e Enersis (Chile) e EDP Brasil (Portugal). A aquisição ocorreu no âmbito do processo de privatização ocorrido na década de 1990 a partir da sanção da Lei nº 8.031/1990, que criou o Programa Nacional de Desestatização (PND).

No entanto, o começo da operação da empresa no setor elétrico remonta ao início do século passado, quando, em 1908, foi inaugurada a hidrelétrica de Piabanha, em Entrerios, município atualmente conhecido como Três Rios. Nessa época, Cândido Gaffrée e Eduardo Palassin Guinle criaram a Guinle & Companhia. A empresa, que passou a se chamar Hidrelétrica Alberto Torres, tornou-se a principal fornecedora de energia elétrica do Estado do Rio de Janeiro, abastecendo Niterói, São Gonçalo e Petrópolis.

Um ano mais tarde, em 1909, a Guinle e Companhia passou a ser comandada pela recém-fundada Companhia Brasileira de Energia Elétrica (CBEE), que foi

adquirida em 1927 pela American and Foreign Power Company Inc. A nova empresa iniciou suas atividades no País adquirindo dezenas de concessionárias, principalmente no interior do Estado de São Paulo.

Em 1930, ela interligou seu sistema às empresas Rio de Janeiro Trainway, Light and Power Company Limited e Rio Light, a fim de aumentar sua capacidade de atendimento.

Paralelamente à história da CBEE, foi iniciado o processo de consolidação do setor elétrico, com a fundação da empresa Centrais Elétricas Fluminense Sociedade Anônima (Celf), holding composta pela Empresa Fluminense de Energia Elétrica (Efe), pelo Centro Fluminense de Eletricidade (Cefe), pela Empresa Força e Luz Ibero-Americana e pela Companhia Norte Fluminense de Eletricidade. A Celf incorporou, quatro anos mais tarde, as empresas sobre as quais tinha influência, passando a fornecer energia a 62,7% do estado.

No ano de 1964, a CBEE foi estatizada e passou a ser controlada pelo governo federal. Já em 1979, a empresa assumiu também os serviços de eletrificação rural antes realizados pelas Centrais Elétricas Fluminenses Sociedade Anônima. No dia 17 de abril do ano seguinte, a CBEE passou a se chamar Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro (Cerj).

Concessionária de distribuição de energia elétrica, a Ampla é uma sociedade anônima controlada pela Endesa S.A., que detém 91,9% do capital acionário, de forma direta e indireta, sendo o restante dividido entre a EDP – Energias de Portugal (7,7%) e terceiros (0,4%).

Rapidez e facilidade no atendimento aos seus clientes têm sido uma das principais premissas na atuação da companhia. Pela qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, a Ampla recebeu o título de bicampeã na categoria Energia Elétrica no IX Prêmio Consumidor Moderno, concedido pela revista Consumidor Moderno.

A companhia contava, no final do ano passado, com 8,3 mil colaboradores – 1,3 mil empregados e 7 mil parceiros –, atuando em um ambiente de trabalho desafiador e, ao mesmo tempo, motivador.

A Ampla distribui energia para uma população de 6,3 milhões de pessoas em 66 municípios do Estado do Rio de Janeiro. Concessionária de serviço público, no final de 2010, atendia 2,6 milhões de clientes residenciais, comerciais, industriais e públicos.

A energia vendida e transportada chegou a 9.610 GWh, 5,9% acima do ano anterior, e a receita líquida totalizou R\$ 3,2 bilhões, estável em relação a 2009. Os investimentos somaram R\$ 396 milhões, destinados majoritariamente ao fortalecimento da infraestrutura de distribuição e ao combate às perdas. A geração de caixa, pelo conceito EBITDA (lucro antes de juros, impostos depreciação e amortização), totalizou 633,8 milhões e o lucro líquido foi de R\$ 216 milhões.

Visão

Construir, até 2013, a distribuidora de energia mais rentável do Brasil e a empresa mais admirada do Rio de Janeiro.

Missão

Iluminar a vida das pessoas

A Ampla é uma empresa humana que existe para levar desenvolvimento e qualidade de vida para a sociedade de forma simples, eficiente e inovadora.

Valores

Respeitamos a vida

Atuamos com ética, trabalhamos com segurança, valorizamos as pessoas e o meio ambiente.

Buscamos a simplicidade

Valorizamos a prontidão, a clareza e a objetividade.

Criamos valor

Buscamos inovação em processos e negócios, compromisso e profissionalismo, parcerias sustentáveis e tratamento de custos como donos do negócio.

5. Perdas de Energia

Desde a privatização e a criação da marca Ampla, o principal desafio da companhia é reduzir as perdas de energia, seja ela por fraude, furto ou má qualidade da rede de fornecimento.

As perdas representam a diferença entre o valor medido de energia que ingressou no sistema da distribuidora e o valor de energia faturada por mês e consolidada anualmente. A perda total é composta por uma parcela técnica (vinculada ao sistema elétrico) e outra comercial (consumo irregular). Os métodos de cálculo e os resultados das perdas técnicas são auditados internamente pela Endesa Brasil. Essas informações também são verificadas pela Aneel a cada cinco anos, durante o processo de revisão tarifária, quando há solicitação de uma série de informações para que o órgão regulador avalie e calcule a perda por outros processos.

Decidida a erradicar esse problema em sua área de concessão, a Ampla experimentou diversas estratégias tradicionais utilizadas com sucesso por outras empresas do Grupo Endesa na América Latina. Porém, nenhuma delas se mostrou eficaz para controlar as perdas de energia, devido às características próprias do mercado.

Vale ressaltar que, de acordo com a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), o Rio de Janeiro é um dos estados que registram as maiores perdas com furto de energia do Brasil. A agência estima que as perdas na rede de distribuição sejam responsáveis por cerca de 15% da energia comprada pelas distribuidoras.



Emaranhado de fios que mostra provável furto e desperdício de energia.

Buscando atender aos Sete Compromissos para o Desenvolvimento Sustentável, e entendendo os impactos da questão em diversas partes interessadas, a Ampla desenvolveu um Programa de Combate às Perdas de Energia, que inclui tecnologia, ações sociais e gestão inovadora, para reduzir, principalmente, as ações de furto de energia – a maior causa de perdas na companhia.

Ou seja, combinando uma atuação com foco em aspectos econômicos, sociais e ambientais, foi enfrentado o desafio das perdas de energia. Além do impacto nos resultados financeiros da companhia, as perdas provocadas por fraudes e desperdícios refletem-se sobre a qualidade dos serviços, a segurança da população e a arrecadação de impostos que beneficiam toda a sociedade.

A Distribuidora decidiu intensificar a ação de combate ao furto nas áreas de maior incidência, como São Gonçalo, Itaboraí, Magé, Duque de Caxias e áreas favelizadas de Niterói; que correspondem a mais da metade das perdas e inadimplência.

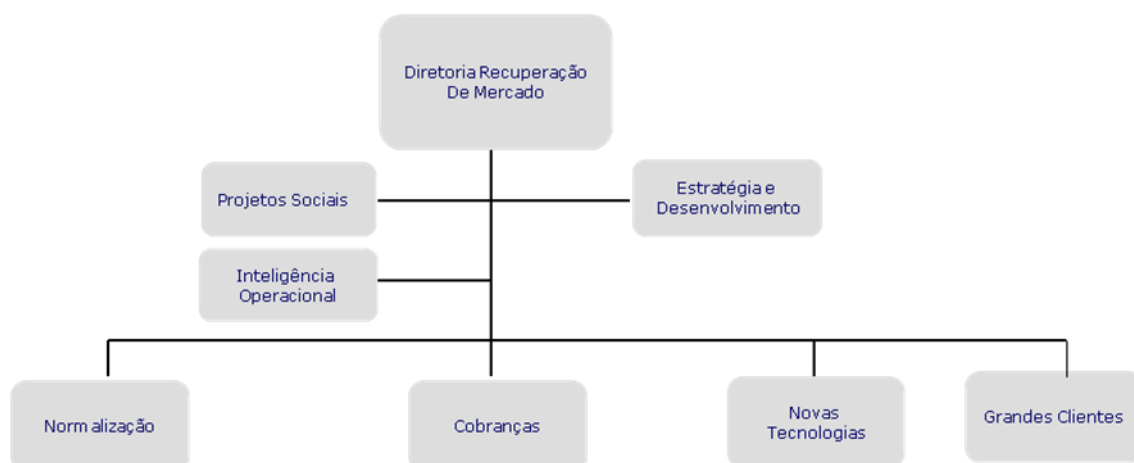
A urbanização é relevante para o problema de perdas e inadimplência, não de um ponto de vista positivo, uma vez que, na maioria das cidades brasileiras, não é normal uma urbanização planejada e sustentável, e sim a urbanização sem um planejamento prévio, contribuindo para a desorganização social, o que, segundo nossas hipóteses, contribuiria para agravar o problema de perdas e inadimplência. (ARAÚJO, 2007)

Essas áreas mais pobres têm algumas características em comum, que retratam alguns fatores e explicam o porquê da incidência de perda de energia ser tão alta nesses locais. A falta de confiança nos organismos públicos é a primeira delas, para muitos moradores “roubar do estado não é condenável”. A falta de estrutura dos organismos públicos faz com que não haja assistência necessária às áreas carentes do Rio de Janeiro, mais uma razão (não totalmente correta) para o elevado índice de furto de energia. Atrelado ao que foi supracitado, a complexidade social do Estado se torna muito grande, pois a ocupação desordenada, o alto índice de violência e a dificuldade de acesso as áreas faz com que as irregularidades continuem perpetuando. E por fim, a identificação da Ampla ainda como empresa pública traz mais dificuldade à tarefa de

melhorar a imagem da organização perante a sociedade, no intuito de ter mais uma ferramenta contra as perdas.

Segundo Kaufmann, Kray e Ziodo-Lobatón (1999), o furto de energia tem uma forte relação com a percepção de governança ou falta de governança por parte das populações das nações, com altos índices de perdas em países sem efetividade na visão dos deveres, com pouca presença governamental, instabilidade política e altos índices de corrupção.

Por isso mesmo, a Ampla é a única empresa no Brasil que possui uma diretoria exclusiva para combater o furto e a inadimplência, a diretoria de Recuperação de Mercado.



Parte relevante dos projetos de pesquisa e desenvolvimento executados pela Ampla se refere a tecnologias próprias e inovadoras no combate ao furto de energia. Essa é uma questão considerada crítica, tanto do ponto vista econômico como social, pois além de reduzirem prejuízos financeiros e riscos de acidentes causados por fraudes na rede elétrica, essas tecnologias combatem o desperdício no consumo de energia. Entre essas iniciativas, destacam-se os seguintes projetos:

5.1 Rede Ampla

O programa de combate ao furto de energia foi iniciado em 2003 com a Rede Ampla, menos vulnerável e mais moderna, instalada nos municípios com maior incidência de perdas na área de concessão: Duque de Caxias, Magé, Itaboraí e São Gonçalo.

Desenvolvido por engenheiros da empresa, com tecnologia nacional, o novo sistema consiste na elevação da rede secundária (baixa tensão) até o nível da rede primária (média tensão) com a utilização de um cabo pré-reunido. Ambas ficam a nove metros do solo, o que dificulta ligações clandestinas.

Sua adoção resultou na redução das perdas comerciais totais de 13,3 em dezembro de 2004 para 12,4 em dezembro de 2005 e 10,4 em dezembro de 2006.

Em 2010, 596.730 clientes já estavam conectados a esse tipo de instalação.



Rede Ampla

5.2 Ampla Chip

É um dispositivo eletrônico, acoplado à Rede Ampla e é instalado nas caixas de medidores com o objetivo de aumentar a segurança contra violações e fraudes. O chip trava ao ser ativado por meio de identificação eletrônica e só destrava com a chave eletrônica por meio da leitura dos dados emitidos pela fechadura. Qualquer tentativa de abertura, inclusive por chave não cadastrada, aciona remotamente o centro de operações da Ampla.

Em decorrência da popularização do sistema de medição eletrônica, criado em julho de 2005 na área de concessão da Ampla, o sistema batizado inicialmente de Ampla Dia-a-Dia passou a se chamar Ampla Chip, ganhando maior aceitação pelos clientes. Com esse inovador projeto, a companhia foi a primeira distribuidora do Brasil autorizada pela Aneel a adotar a medição eletrônica para clientes em baixa tensão (Resolução 201/2005).

A partir do recebimento de informações diárias sobre seu consumo, esses clientes têm a possibilidade de gerir seu orçamento, mediante a leitura digital dos dados que são enviados para o Sistema de Dados da Ampla e transformados em quilowatts/hora e reais.

Essas informações são colocadas à disposição diariamente, sem custos para o consumidor, por meios, como: agências e postos de atendimento, central de relacionamento, internet, torpedos por celular (quando solicitado pelo cliente), ampla chat (24 horas por dia), terminais de consulta coletiva instalados em comunidades, conta de energia (fatura em papel) no final do mês com o histórico do dia-a-dia de consumo do mês e o histórico de consumo dos últimos 12 meses.

A credibilidade dos dados é assegurada por uma Central de Monitoramento das Informações, que funciona 24 horas por dia, sete dias na semana.

Previamente aprovada pela Aneel, essa tecnologia associada à Rede Ampla permite ações de leitura, corte e religação de forma remota, proporciona substancial redução das perdas comerciais e se mostra uma ferramenta eficaz no combate ao furto de energia.

A Ampla foi a primeira distribuidora do Brasil a conseguir autorização da Aneel para medir os clientes residenciais de forma digital e remota por intermédio do projeto Ampla Chip.

Além de reconhecida como uma das maiores inovações brasileiras da última década, o Ampla Chip já havia recebido em 2007 o Prêmio Aptel de Excelência, concedido pela Associação de Empresas Proprietárias de Infraestrutura e de Sistemas Privados de Telecomunicações. E em 2008 foi considerado uma das dez maiores inovações brasileiras dos últimos dez anos, segundo avaliação da revista Exame e da consultoria Monitor.



Ampla Chip



Ampla Chip

5.3 Máquinas antifurto

Desenvolvidas para grandes clientes (de média e alta-tensão), consistem em agrupar, no topo do poste, todos os elementos da medição em um único compartimento de resina, dificultando o acesso e o risco de violação. O equipamento consiste em uma caixa blindada e encapsulada na qual estão instalados o sistema de medição e a telemetria. Para os clientes, o sistema representa benefícios como redução de perdas técnicas, aumento do controle operacional e maior previsibilidade do faturamento para gestão do seu consumo. Em 2010, haviam sido instaladas 3.982 máquinas antifurto, que proporcionaram um ganho médio de 1,6 MWh/cliente ao mês.



Máquinas Antifurto

5.4 Sentinela

Dirigida aos maiores clientes do grupo B, essa inovação é representada por um sistema de medição individualizado, com telemetria. Fica em caixa metálica instalada na ponta da cruzeta, próxima à rede de média tensão e com tranca especial, o que impossibilita a sua abertura por pessoas não autorizadas. Já foram instalados 2.978 Sentinelas, com ganho médio de 1,16 MWh/cliente ao mês.

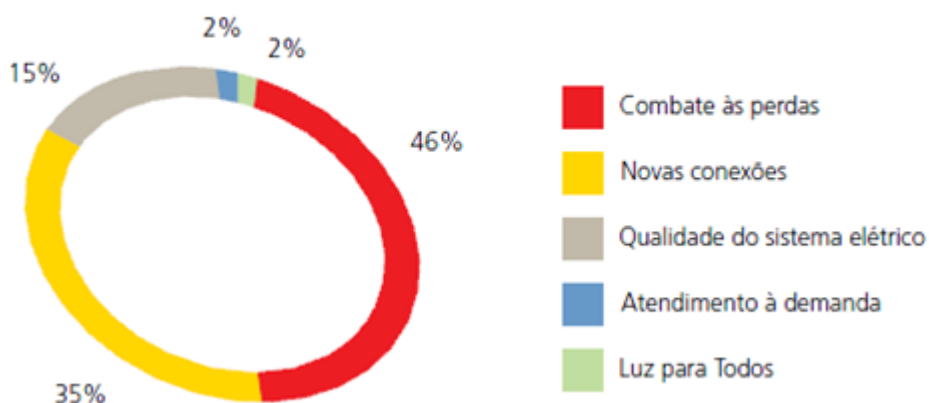


Sentinela

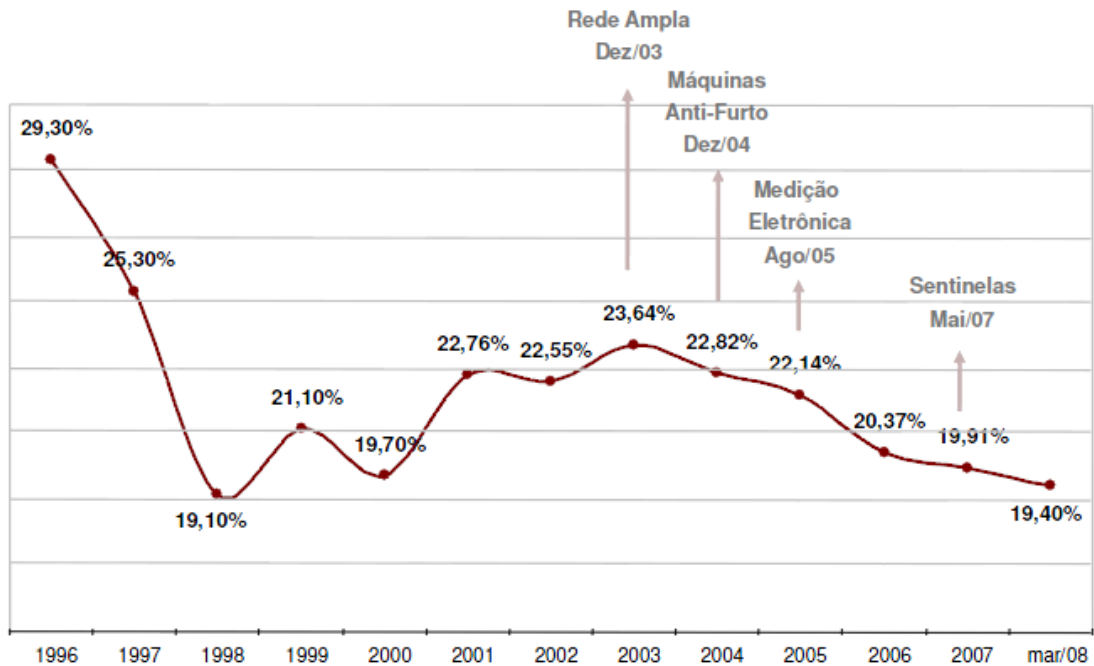
5.5 Distribuição dos investimentos

Os investimentos realizados pela Ampla em 2010 alcançaram R\$ 396 milhões, incremento de 3,1% em relação ao ano anterior. O maior volume foi direcionado ao programa de combate às perdas, que representou 42,3% (R\$ 167 milhões) de todo o valor investido no período.

Distribuição dos investimentos

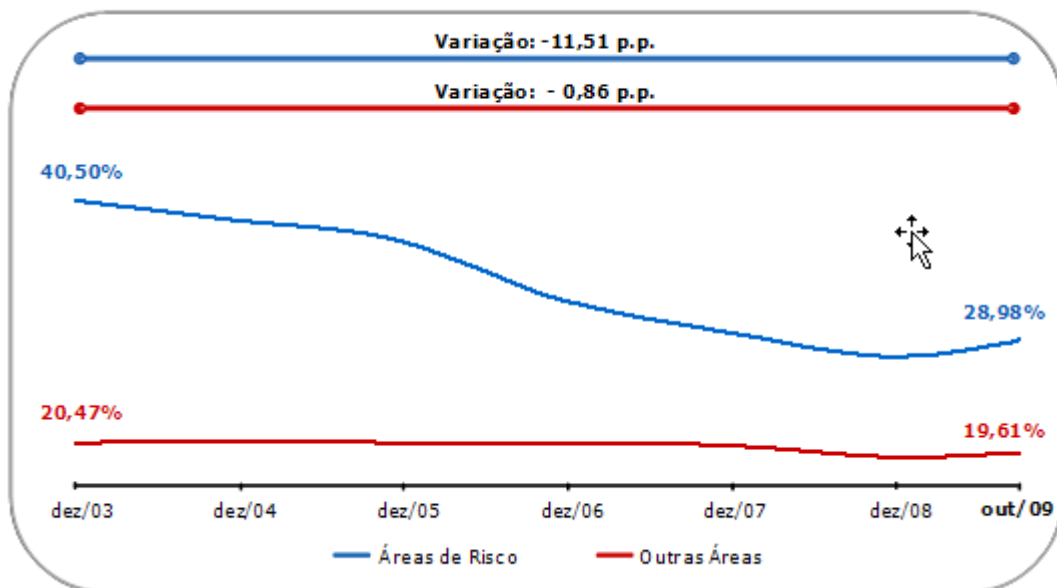


5.6 Resultados



Perdas de Energia

(*) Dados de Outubro/09

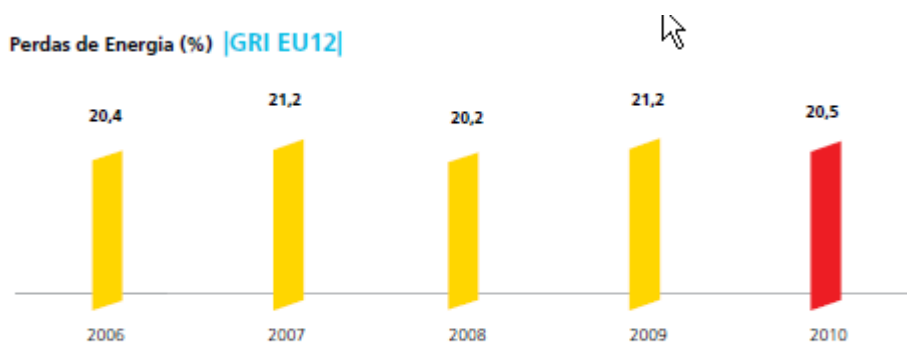


Ambos os gráficos mostram como as medidas adotadas pela Ampla, que envolvem desde inovações tecnológicas até projetos sociais vão pouco a pouco surtindo efeito e diminuindo as perdas de energia gradativamente.

O nível de perdas atingido pela companhia no final de 2010 foi de 20,5%. Uma redução de 0,7 ponto percentual se comparado ao ano anterior. Esses percentuais

referem-se ao novo modelo de fronteira estabelecido pela Resolução Normativa nº 67 da Aneel.

A Aneel redistribuiu os pontos de medições que constituem divisas de fronteiras com outras distribuidoras, a partir dos quais a empresa recebe a energia que irá abastecer a sua área de concessão. No caso da Ampla, as áreas de fronteira foram deslocadas para regiões mais distantes que as anteriores. Em razão disso, a energia comprada teve incremento de perdas técnicas, já que foi ampliada a distância percorrida pela energia.



O desempenho em 2009 foi afetado principalmente pelos seguintes fatores: 1) suspensão, até julho de 2009, do faturamento de novos clientes pela medição eletrônica (Ampla Chip, principal tecnologia antifurto desenvolvida pela companhia); 2) determinação da Aneel de que fossem migrados 50 mil clientes polifásicos para a medição convencional; e 3) retração do consumo dos clientes industriais.

O dispositivo eletrônico que faz a leitura do consumo de energia elétrica do cliente por telemetria, ou seja, à distância, foi embargado no início de 2009. Em agosto, no entanto, o Inmetro aprovou a utilização da tecnologia até junho de 2012.

Para reduzir as perdas de energia decorrentes de fraudes e desperdícios, a empresa contabilizou mais de 170 mil fiscalizações em comércios e residências em sua área de concessão. Do total, foi encontrado algum tipo de desvio em cerca de 80 mil residências. Foram realizados também mais de 90 operativos, o que resultou em 348 registros de ocorrência e 47 prisões, todas com o apoio da Polícia Civil e da Delegacia de Defesa dos Serviços Delegados.

Em 2010, a distribuidora aplicou cerca de R\$ 170 milhões em projetos sociais, eficiência energética e novas tecnologias para o combate ao furto, além de melhorar a qualidade da sua rede. Em seis anos, a Ampla obteve a significativa redução no índice de perdas de 3,21 pontos percentuais, o que representou economia da ordem de R\$ 750 milhões.

5.7 Impactos, desafios e oportunidades relacionados às perdas de energia

Parte interessada	Impactos	Desafios e oportunidades
Clientes	Todos os consumidores pagam pela energia furtada, pois para manter o equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão, esse valor é reconhecido e incorporado pela Aneel na tarifa. Com sobrecarga da rede não dimensionada, há perda de qualidade no fornecimento de energia. As ligações clandestinas expõem a população a riscos de acidentes, que podem ser fatais.	Ampliar a consciência de que o furto de energia e o vandalismo nas redes elétricas são atos ilegais e prejudicam todos os consumidores. Iniciativas de educação para o consumo consciente, evitando o desperdício de energia. Melhoria da qualidade do fornecimento de energia, com evolução dos índices de duração e frequência das interrupções (DEC e FEC).
Acionistas	Perdas de 20,51%, em 2010. O furto de energia interfere nos resultados dos negócios.	Reduzir as perdas até o índice de 17,52%, meta do regulador, e equiparar à média das demais distribuidoras do País.
Colaboradores	Riscos de acidentes no contato com a rede violada. Agressividade dos clientes em áreas com altos índices de furto de energia. Desgaste da imagem pessoal na comunidade, devido a dificuldades de fornecer um serviço de qualidade. Riscos à manutenção de conduta ética, principalmente nas atividades de campo, como forma de superar as dificuldades enfrentadas nas comunidades.	Reforço ao uso de equipamentos individuais de proteção e de comportamento seguro. Ampliar a divulgação do Código de Conduta e aperfeiçoar os mecanismos de monitoramento. Capacitar o técnico eletricitista a atuar como profissional multidisciplinar, com habilidades para lidar com situações extremas. Valorizar o profissional de campo perante os clientes.

Parte interessada	Impactos	Desafios e oportunidades
Sociedade	Perda de arrecadação de impostos. Aumento da violência pela impunidade do crime de fraude na rede elétrica. Falta de infraestrutura em muitas das comunidades atendidas. Danos ambientais, pois o uso ineficiente de energia contribui para maior consumo dos recursos naturais.	Apoiar o uso de novas tecnologias e fiscalizações para combater o crime de furto. Ampliar ações educativas sobre o uso eficiente de energia e iniciativas de eficiência energética, para combater o desperdício. Desenvolver projetos de geração de renda, educacionais, culturais, de apoio à comunidade e de voluntariado, visando melhorar as condições de vida das áreas de menores condições socioeconômicas. Difundir preocupações ambientais e de mudança de hábitos em benefício da preservação da natureza.
Órgãos públicos, Aneel, órgãos de defesa do consumidor, Judiciário	Impacto sobre a tarifa, causando reajustes frequentes e ônus de uma tarifa subsidiada (Baixa Renda). Entrada de reclamações e novos processos nos órgãos de defesa do consumidor e Judiciário (Ministério Público, Juizados Especiais Cíveis, Varas Cíveis e Criminais).	Aprovar novas soluções tecnológicas de medição e controle das perdas por furto de energia. Adotar uma postura proativa na relação com o consumidor e na solução de eventuais problemas, a fim de reduzir o número de reclamações de clientes que, em alguns casos, tornam-se causas judiciais em diversas esferas.
Veículos de comunicação	Desgaste da imagem da empresa por meio de denúncias de grupos de políticos e/ ou consumidores em matérias veiculadas nos jornais e emissoras de rádio e TV.	Esclarecer o emprego de novas tecnologias no combate ao furto de energia, e reforçar os prejuízos à sociedade decorrentes do furto de energia. Realizar campanhas publicitárias para informar os clientes sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

6. Políticas Socioambientais

As iniciativas da Ampla nas comunidades onde atua refletem a missão de iluminar a vida das pessoas e se alinham aos valores de respeito à vida, simplicidade e criação de valor. Em 2008, o programa de responsabilidade socioambiental foi reformulado em torno de uma única linha de atuação: a Educação para o Consumo Consciente.

A companhia acredita contribuir efetivamente para o crescimento sustentável da sociedade centralizando seus projetos em iniciativas de educação para o consumo consciente e formação de cidadãos com responsabilidade socioambiental, todas reunidas no Programa Consciência Ampla. Essas iniciativas, somadas a outros projetos de interação com a sociedade, cidadania, eficiência energética e a programas de acesso à energia beneficiaram 1,2 milhão de pessoas em 2010.

No planejamento e na execução das atividades, a companhia conta com uma área de Projetos Sociais e Desenvolvimento Comunitário, na Diretoria de Recuperação de Mercado, e uma área de Responsabilidade Social, ligada à Diretoria de Comunicação, Relações Institucionais, Meio Ambiente e Responsabilidade Social Corporativa, além do apoio das áreas de Marketing e de Inovação e Eficiência Energética, da Diretoria Comercial. Todas as atividades possuem método para verificar e coordenar as necessidades da população envolvida, registradas em relatórios e apresentadas quinzenalmente para a Diretoria da empresa. Em encontros mensais das Redes de Lideranças são debatidos temas relevantes para as áreas atendidas, havendo troca de experiências e informações, que também servem de base para avaliação e seleção de atividades prioritárias dos programas sociais da empresa.

6.1 Consciência Ampla

Batizado de Consciência Ampla, o programa reúne atividades voltadas para crianças, jovens e adultos. Ele apóia a criação de uma sociedade consciente em relação ao consumo de energia e à responsabilidade socioambiental visando à sustentabilidade do negócio e do planeta. O programa reúne projetos existentes desde 2004 e novas ações, sempre com o mesmo foco.

Reunindo atividades com impactos de longo prazo, como a educação de uma geração engajada e comprometida com o futuro, o Consciência Ampla também inclui ações práticas, educativas e profissionalizantes com resultados imediatos para o público atendido. Temas como eficiência e segurança no uso da energia elétrica, direitos e

deveres, ética, cidadania e preservação do meio ambiente estão presentes nas ações que têm beneficiado, anualmente, cerca de 300 mil pessoas nos municípios atendidos pela Ampla.

A opção por projetos de Educação para o Consumo Consciente tem o objetivo de estimular hábitos de não desperdício, assim como evitar que famílias de baixa renda comprometam excessivamente seu orçamento.

O programa também cria alternativas para que os clientes consigam manter-se adimplentes com a Ampla sem, para isso, recorrerem a meios irregulares e ilegais. A iniciativa tem, ainda, o propósito de mediar possíveis problemas relacionados ao furto de energia, por meio de um trabalho de reflexão e sensibilização quanto às conseqüências negativas desse ato para toda a sociedade.

Ou seja, o Programa Consciência Ampla reúne diferentes projetos sociais que seguem uma mesma linha de atuação e uma única identidade. Criado em 2008, o programa evoluiu em 2010 a partir da observação das demandas da comunidade, fruto da interação com lideranças locais e intensificação de pesquisas de campo. Nesse sentido, foi mantida a diretriz de educação para o consumo consciente, mas concentrando esforços em projetos de capacitação para a geração de renda. No ano, as iniciativas beneficiaram 439.132 pessoas, superando em 5% o resultado de 2009.

As ações têm o objetivo de promover a consciência para o desenvolvimento sustentável, disseminando conceitos sobre o consumo consciente de energia elétrica e demais recursos naturais associados ao equilíbrio do orçamento doméstico e à preservação do meio ambiente. A Ampla relaciona a sustentabilidade das comunidades de baixa renda diretamente à sustentabilidade do seu negócio; para a equação ser perfeita, o cliente deve consumir o volume de energia que couber em seu orçamento. Isso contribui para diminuir os índices de furto de energia, que representa uma grande ameaça à receita da distribuidora.

Como citado anteriormente, o programa Consciência Ampla é composto por diversos projetos sociais. Listaremos aqui apenas dois, que representem a preocupação com a capacitação profissional e com o desenvolvimento social.

6.1.1 Consciência Ampla Oportunidade

Em resposta ao aquecimento do mercado de trabalho resultante do crescimento do PIB brasileiro em 2010, a Ampla intensificou projetos de capacitação e geração de renda. Nesse sentido, o projeto Consciência Ampla Oportunidade oferece oficinas de capacitação de jovens para o mercado de trabalho, com tira-dúvidas sobre processos seletivos e dicas sobre consumo consciente de energia. Os candidatos fazem prova de acesso ao curso de eletricitista realizado por Ampla, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Movimento de Mulheres de São Gonçalo. O projeto inclui também acompanhamento social e oficinas com equipes da Ampla que atuam em campo. O resultado dessa iniciativa foi 117% superior ao ano anterior, beneficiando 1.244 pessoas.

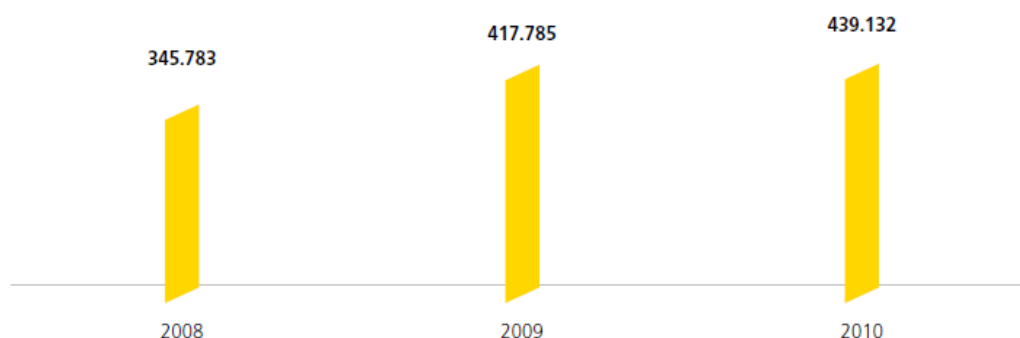
6.1.2 Consciência Ampla Eficiente

Tal projeto propõe transmitir a população ações que sigam normas técnicas e de segurança para reformar instalações elétricas residenciais de famílias de baixa renda, creches, asilos, hospitais públicos, entre outros, com o objetivo de reduzir o consumo e contribuir com apoio estrutural para o uso eficiente de energia. Inclui também trocas de geladeiras e inovações de baixo custo, como a iluminação de residências com garrafas PET e trocadores de calor para aquecer chuveiros.

Como resultado espera-se uma utilização mais racional e eficiente da energia, proporcionando redução no valor da conta mensal de energia elétrica, com adequação à real capacidade de pagamento. Além de geração de empregos diretos e indiretos e fortalecimento da indústria de eletrodomésticos, lâmpadas e fios. Em 2010, 96.603 foram beneficiadas pela iniciativa.

A troca de geladeiras promovida pelo projeto foi um dos quatro projetos mundiais escolhidos entre 2.729 ações de 120 países para divulgação no relatório do biênio 2009/2010 elaborado pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). O Consciência Ampla Eficiente é citado como um caso de sucesso no que diz respeito à contribuição ambiental resultante do consumo eficiente de energia elétrica e do descarte correto tanto do gás clorofluorcarbono (CFC) como da geladeira. O projeto da Ampla foi apresentado durante a Cúpula do Clima realizada em Copenhague (COP 15), em 2010.

Consciência Ampla - nº de beneficiados



6.2 Cartografia Social

Para garantir a eficiência das ações no combate ao furto de energia e medir a aceitação das ferramentas tecnológicas utilizadas para esse fim, em 2009, a Ampla criou a Cartografia Social. O projeto consiste no desenvolvimento de uma metodologia própria para conhecer aspectos comportamentais das comunidades. O estudo em campo é realizado por agentes comunitários, que mapeiam as principais demandas de cada região. Uma vez que a localidade é aprovada, a Ampla desenvolve projetos sociais que atendam às necessidades locais, oferecendo capacitação para posterior geração de renda, assistência no cadastramento em programas oficiais para comunidades de baixa renda, entre outros. A economia resultante do consumo consciente de energia elétrica contribui para tornar viável o pagamento da fatura, por exemplo. Os agentes comunitários também são responsáveis por mensurar a percepção da sociedade em relação à utilização da ferramenta para medição eletrônica, o Ampla Chip, e demandar ações do programa Consciência Ampla adequadas para a comunidade.

Além do contato diário com as comunidades, são utilizadas fontes confiáveis para identificação, análise e compreensão de suas necessidades e expectativas. Desde 2004, são usados dados socioeconômicos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), da Organização das Nações Unidas e do Ministério da Justiça; indicadores de violência urbana divulgados pelo Ministério da Justiça; índices de desenvolvimento social, tal como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH); e a linha de pobreza proposta pelo Banco Mundial.

Os dados são cruzados com a base da empresa (níveis de consumo, índice de endividamento dos clientes, clientes sem fornecimento e níveis de perdas) e, a partir

disso, são definidas os campos de atuação. Essas áreas são priorizadas de acordo com o percentual de perda de energia, o número de clientes sem fornecimento, locais onde há tecnologia de medição eletrônica e regiões de grande risco social.

No ano, essas ações demandaram investimentos de R\$ 69 milhões, entre recursos próprios e incentivados, e beneficiaram 345.783 pessoas, incluindo os projetos institucionais de Universalização e Luz para Todos.

6.3 Projetos Institucionais

A Ampla atende às diretrizes da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), que exige de todas as distribuidoras de energia a introdução e manutenção de programas como Baixa Renda, Universalização no Atendimento e Luz para Todos. O objetivo é beneficiar famílias em risco social, por meio da inclusão, com descontos nas tarifas e o acesso à eletricidade.

6.3.1 Baixa Renda

Consumidores em condição socioeconômica desfavorável são atendidos pelas distribuidoras de energia por meio do Programa Baixa Renda. Executado de acordo com a Lei 10.438/02 e diversas resoluções, o programa prevê que a distribuidoras cadastrem esses consumidores, faturem seu consumo com tarifa reduzida – conforme homologação da Aneel – e recebam um subsídio mensal do governo federal.

Em 2010, eram atendidos na região da Ampla 689,7 mil pessoas pelo Programa Baixa Renda, o equivalente a 31,2% dos consumidores residenciais.

Nos últimos três anos, a companhia vem cooperando com o Ministério de Desenvolvimento Social para equalizar as informações entre os beneficiários da Bolsa Família e os atendidos pelo subsídio do Programa Baixa Renda.

Na prática, a redução de até 66% no valor da tarifa é direcionada a clientes residenciais com circuito monofásico e consumo de até 80 kWh (desconto automático) ou até 220 kWh por mês (necessidade de adesão ao programa).

A Ampla atende clientes que residem em comunidades com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Assistentes sociais realizam visitas às casas dessas pessoas para informá-las sobre o uso eficiente de energia e direitos sociais, assim como

para cadastrá-las no Programa Baixa Renda. Além disso, oferecem alternativas viáveis para aqueles que têm problemas comerciais com a empresa.

6.3.2 Luz para Todos

Mesmo tendo atingido as metas de universalização já em 2005, chegando a 100% dos municípios atendidos pela empresa, a Ampla busca ampliar o acesso à energia elétrica a todas as comunidades de sua área de concessão, independentemente de suas condições socioeconômicas.

O Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso da Energia Elétrica – Luz para Todos é uma iniciativa do governo federal, iniciada em 2004. O seu intuito é levar eletricidade para a população sem acesso à energia. Cerca de 90% dessas famílias têm renda inferior a três salários mínimos e 80% delas estão no meio rural.

Com energia, as comunidades passam a contar com um vetor de desenvolvimento social e econômico, contribuindo para a redução da pobreza e o aumento da renda familiar. A chegada da eletricidade facilita, ainda, a integração a outros programas sociais, como o acesso a serviços de saúde, educação, abastecimento de água e saneamento. O programa é coordenado pelo Ministério de Minas e Energia, com participação da Eletrobrás e de suas empresas controladas. A ligação da energia elétrica até os domicílios é gratuita.

6.4 Papa- lâmpadas

A companhia mantém desde 2006 uma ação de caráter voluntário para a gestão de resíduos: o Papa- lâmpadas, um tambor metálico com capacidade para compactar cerca de 850 lâmpadas. A Ampla foi pioneira em adotar esse processo no Brasil, que consiste na trituração de lâmpadas, aproveitando o alumínio e o vidro como matérias-primas para a produção de tijolos ecológicos, enquanto o vapor de mercúrio é retido e armazenado de forma correta para posterior descarte. Mais de 450 mil lâmpadas fluorescentes já foram tratadas, sendo 65,6 mil em 2010.

6.5 Consciência EcoAmpla

Esse projeto permite aos clientes da Ampla trocarem materiais recicláveis por energia elétrica. Para isso, basta que eles se dirijam a qualquer um dos 13 postos de

coleta localizados na área de concessão da companhia e troquem os produtos por créditos na conta de luz. A partir de 2010, o projeto, que anteriormente era voltado apenas para clientes residenciais, abriu as portas para a participação de grandes clientes.

Desde meados de 2010, as empresas utilizam os postos da Ampla para trocar resíduos por bônus nas faturas e, caso o volume entregue seja superior a 30 toneladas mensais, o cliente é incentivado a disponibilizar espaço para armazenamento dos materiais em suas instalações, beneficiando também as comunidades do entorno.

O programa Consciência EcoAmpla recebeu em 2010 um aporte de R\$ 300 mil do Edital Senai-Sesi de Inovação, por impactar positivamente as condições de trabalho e qualidade de vida de populações.

Entre 2008, quando foi introduzido, e o final de 2010, o EcoAmpla proporcionou R\$ 194 mil em bônus concedidos nas faturas de energia elétrica de 45 mil clientes cadastrados e 1.195 toneladas de resíduos recicladas. Apenas em 2010 foram R\$ 79,3 mil em bônus e 493 toneladas recicladas.

7. Análise da Concorrência (As Cinco Forças de Porter)

O modelo das Cinco Forças de Porter foi criado por Michael Porter em 1979 e tem o objetivo de analisar a competição entre empresas. Estabelece cinco fatores, as forças competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente, tanto para determinar a atratividade (valor) desse mercado, como para se obter informações para fundamentar um planejamento estratégico de lançamento de um novo produto ou serviço, ou para um reposicionamento no mercado. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em oposição ao termo mais geral macroambiente. A intensidade dessas forças em uma empresa determina a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa para reavaliar o mercado.

Cinco forças de Porter



Cinco forças de Porter

7.1 Ameaça de novos entrantes: Eletrobrás interessada em biomassa

Segundo informações estratégicas da Diretoria de Planejamento e Controle da Ampla, a Eletrobrás estaria interessada em investir em biomassa. O fato pôde ser comprovado com a publicação de uma nota que fala do mesmo assunto no site institucional da Eletrobrás Eletrosul. Antes, vamos a uma breve explicação sobre essa fonte de energia renovável:

Do ponto de vista energético, para fim de outorga de empreendimentos do setor elétrico, biomassa é todo recurso renovável oriundo de matéria orgânica (de origem animal ou vegetal) que pode ser utilizada na produção de energia. Assim como a energia hidráulica e outras fontes renováveis, a biomassa é uma forma indireta de energia solar. A energia solar é convertida em energia química, através da fotossíntese, base dos processos biológicos de todos os seres vivos.

Uma das principais vantagens da biomassa é que, embora de eficiência reduzida, seu aproveitamento pode ser feito diretamente, por intermédio da combustão em fornos, caldeiras etc. Para aumentar a eficiência do processo e reduzir impactos socioambientais, tem-se desenvolvido e aperfeiçoado tecnologias de conversão mais eficientes, como a gaseificação e a pirólise, também sendo comum a co-geração em sistemas que utilizam a biomassa como fonte energética.

A médio e longo prazo, a exaustão de fontes não-renováveis e as pressões ambientalistas poderão acarretar maior aproveitamento energético da biomassa. Atualmente, a biomassa vem sendo cada vez mais utilizada na geração de eletricidade, principalmente em sistemas de co-geração e no suprimento de eletricidade para demandas isoladas da rede elétrica.

Voltando a confirmação do interesse da Eletrobrás em biomassa, de acordo com a publicação, “A Eletrobras Eletrosul, a Associação dos Municípios da Zona da Produção (Amzop) e dois consórcios intermunicipais – que representam 64 municípios – assinaram termo de cooperação que prevê a elaboração de estudos de viabilidade técnica para geração de energia elétrica a partir de resíduos sólidos urbanos.”

O estudo possibilitará estruturar o projeto e o modelo de negócio ideal para o aproveitamento de biomassa para a produção de energia elétrica. Segundo a reportagem, a expectativa da Eletrosul é de que em seis meses o trabalho esteja concluído.

A idéia do projeto de geração de energia com aproveitamento de resíduos sólidos é utilizar 20% dos resíduos do depósito intermunicipal, localizado em Seberi (cidade da região noroeste do Rio Grande do Sul), e que não são aproveitados na reciclagem ou na produção de adubo.

Para o Diretor de Engenharia e Operação da Eletrosul, Ronaldo Custódio, transformar resíduo sólido em energia, melhorando as condições socioambientais, é um passo importante para a empresa, que tem investido no desenvolvimento das energias renováveis, além de ser um exemplo para o Brasil.

Sem dúvida, a entrada da Eletrobrás nesse segmento, e pensando no contexto do mercado livre, poderá ser uma nova ameaça ao desenvolvimento da Ampla.

7.2 Poder de barganha dos fornecedores: Fornecedores de equipamentos e pressão da Aneel

O relacionamento da Ampla com seus fornecedores e parceiros é baseado em confiança e lealdade. Os critérios básicos para o início de qualquer parceria com a distribuidora são a total adesão aos princípios éticos e aos compromissos socioambientais estabelecidos pelo Código de Conduta da companhia e a predisposição a trabalhar valorizando a vida. Além disso, é exigido respeito e cumprimento a práticas de investimento e processos de compra, sem distinção em relação à origem ou à localização dos fornecedores.

A cadeia de suprimentos da Ampla é desenvolvida de maneira a assegurar a continuidade de fornecimento no longo prazo e melhora do desempenho, assim como promover o desenvolvimento sustentável da própria cadeia e agregar valor ao negócio. Para isso, busca caminhar lado a lado com seus contratados desde o início dos processos.

Suprimento é o item administrado, movimentado, armazenado, processado e transportado pela logística. O termo nasceu junto com a logística, derivado da palavra cadeia de suprimentos utilizado para definir diversos materiais.

Na logística os suprimentos são os atores principais de toda a cadeia. É com base nas características dos suprimentos, que a logística define seus parâmetros de lead time (tempo de processamento de um pedido), tipos de embalagem, as características dos equipamentos de movimentação, modais de transporte, áreas de armazenamento e os recursos humanos e financeiros necessários.

Para Severo (2006), a logística é o principal responsável por assegurar a disponibilidade do item dentro dos prazos e quantidades estabelecidas pelas áreas de compras e planejamento e programação de produção.

De acordo com Dantas (2005), a cadeia de suprimentos é o conjunto de materiais necessários para o funcionamento de uma empresa comercial ou fabricante. A cadeia de suprimentos envolve todos os níveis de fornecimento do produto desde a matéria-prima bruta até a entrega do produto no seu destino final, além do fluxo reverso de materiais para reciclagem, descarte e devoluções.

Organizado pela Ampla, o Encontro de Fornecedores 2010 reconheceu o valor da aliança com os fornecedores. Na ocasião foram premiadas as empresas que se destacaram na prestação de serviços, no fornecimento de materiais, em segurança do trabalho, responsabilidade social e ação humanitária.

Nesse contexto, na Ampla, as demandas dos fornecedores de materiais e serviços são consideradas fundamentais para a construção do planejamento estratégico da cadeia de suprimentos. Gestores de contratos e proprietários das empresas parceiras analisam conjuntamente oportunidades de melhorias no relacionamento entre as partes e planos de ação são contemplados tanto no planejamento da contratante quanto da contratada. A Ouvidoria dos Fornecedores é o canal de comunicação responsável pelo recebimento de reclamações, sugestões ou comentários pelo e-mail fornecedores@endesabr.com.br.

A partir de 2010, as empresas da Enel, acionista da Endesa S.A., passaram a consolidar um banco de dados único, integrado por fornecedores de material. Os produtos estão sendo homologados por especialistas das empresas em todo o mundo, e o processo inclui aspectos sociais e ambientais. A homologação está sendo realizada, inicialmente, por famílias de materiais e para fornecedores estratégicos. A relevância do cadastro está associada à oportunidade de firmar parcerias internacionais. A previsão é que a homologação de prestadores de serviço tenha início em 2011.

Depois do exposto, é possível perceber que a Distribuidora tem uma preocupação muito grande no relacionamento com seus fornecedores, procurando sempre tratá-los da maneira mais correta possível, ouvindo suas críticas e trabalhando para que eles estejam sempre satisfeitos. No entanto, ela também se previne contra improbidades fazendo uso de ferramentas como Auditorias Internas e catalogação de produtos, nesse segundo caso com o intuito de evitar que materiais sejam comprados em demasia, desperdiçando recursos.

A Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) é o órgão regulador do setor elétrico. Além de garantir que as premissas estabelecidas nos contratos de concessão das empresas sejam cumpridas e os direitos das partes envolvidas assegurados, a instituição tem o poder de impor alterações na regulamentação. É responsabilidade da área de Regulação da Ampla acompanhar o cenário e garantir que a atuação da empresa esteja sempre em conformidade com o estabelecido pelo órgão.

7.3 Poder de barganha dos clientes: Pressão sobre preço e qualidade

A satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados pela Ampla é de extrema relevância para a construção do planejamento estratégico da companhia. As pesquisas anuais desenvolvidas pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee) e pela reguladora Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) são as principais ferramentas utilizadas pela Ampla para conhecer as percepções de seus consumidores e desenvolver ações para buscar a melhoria contínua dos índices.

A primeira, realizada entre os meses de março e abril pela Abradee, compara o grau de satisfação dos clientes de todas as distribuidoras do País por meio de questionários aplicados em entrevistas pessoais e domiciliares; e a segunda, realizada pela Aneel, mede a satisfação dos consumidores residenciais por meio de amostra estatística proporcional à população atendida em cada área de concessão. Os resultados das pesquisas apontam a direção na qual a Ampla deve seguir na busca pela evolução da satisfação de seus clientes. O trabalho tem início antes mesmo do resultado dos estudos: a empresa realiza prévias das pesquisas utilizando a mesma metodologia da Abradee.

No planejamento das obras de infraestrutura, são consultados órgãos públicos federais, estaduais e municipais responsáveis pela gestão das unidades de conservação da natureza, das áreas de preservação permanente e também pelo licenciamento ambiental das subestações, linhas de transmissão e redes de distribuição. As comunidades também são ouvidas, representadas por seus líderes, e ajudam na discussão sobre a forma de atuação da Ampla para o entendimento e a adaptação das pessoas a novos processos e tecnologias implantadas pela empresa, como as novas regras para enquadramento na tarifa social e a medição eletrônica, por exemplo. As redes de lideranças também influenciam na seleção e avaliação de projetos sociais que correspondam às demandas de cada localidade.

Para garantir o fornecimento de energia elétrica para seus clientes, a Ampla investe na modernização e ampliação de seus sistemas. Na tentativa de minimizar as perdas de energia causadas por falhas técnicas, a companhia lançou em 2010 o Plano de Qualidade, que prevê investimentos tanto em infraestrutura quanto em capacitação de força-tarefa para atendimento a emergências. Os investimentos previstos para os

próximos cinco anos somam R\$ 175 milhões, valor que inclui as manutenções preventivas.

Fica claro que a Distribuidora tem uma enorme preocupação em passar uma imagem positiva da companhia a todos os seus stakeholders (nesse caso, os clientes). A imagem de uma empresa que se importa com os fatores que a circundam, como o meio-ambiente, a população e a sociedade em geral. Mais que isso, é evidente a preocupação em aumentar a percepção positiva da qualidade do serviço para que a corporação apareça bem na classificação da Aneel e no ranking da Abradee e, por conseguinte, surja forte no mercado elétrico.

7.4 Produtos Substitutos: Sinal verde para energia eólica no Rio

A energia eólica entrou definitivamente na matriz energética brasileira e deve crescer sete vezes em volume nos próximos três anos, saindo dos atuais 1.114 megawatts (MW) para 7.098 MW em 2014, segundo informação divulgada pelo presidente da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), Maurício Tolmasquim. Todavia, se pensarmos que atualmente a energia eólica representa apenas 0,2% da matriz brasileira de energia elétrica, um aumento de sete vezes não é algo tão significativo.

A tendência, a longo prazo, é realmente que a energia eólica cresça exponencialmente. No entanto, já podemos observar um certo movimento em relação a esse tipo de energia no Rio de Janeiro. Há pouco tempo, o governador Sérgio Cabral assinou um decreto que isenta as indústrias voltadas para a produção de energia eólica e solar (fotovoltaica) do pagamento do imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) no estado do Rio de Janeiro. Numa tentativa agressiva de impulsionar o desenvolvimento da energia eólica. A meta, segundo o secretário do Meio Ambiente, Carlos Minc, é quadruplicar o uso desse tipo de energia no estado do Rio até 2030.

Carlos Minc ainda deu mais uma explicação de o porquê dessa isenção do ICMS. Para ele, “A desoneração desses impostos pode representar uma queda de até 25% do custo dos equipamentos. Hoje a maioria dos equipamentos é importada e a idéia é atrair empresas para o Rio. Aliás, já existe uma grande empresa chinesa, mas não posso revelar o nome ainda, que pretende instalar uma fábrica para produzir torres, hélices e turbinas para geração de energia eólica”.

Em resumo, podemos concluir que a energia eólica ainda é uma promessa, mas que o investimento que está sendo feito nela é uma realidade. Portanto, seu crescimento é algo tão certo de ocorrer quanto à concorrência que ela trará para o mercado de energia elétrica.

7.5 Concorrentes existentes e possíveis: Light, CPFL e Eletrobrás

Nesse caso, podemos classificar apenas como concorrentes possíveis. Pois o mercado de energia elétrica, ainda em sua maior parte cativo, restringe a maioria dos consumidores a uma única Distribuidora. Porém com a chegada do Mercado Livre, esse cenário provavelmente começará a se modificar.

O Mercado livre de Energia é o mercado em que os consumidores podem escolher seu fornecedor de energia, negociando livremente um conjunto de variáveis como prazo contratual, preços, variação do preço ao longo do tempo e serviços associados à comercialização.

Ao participar do mercado livre o consumidor assume responsabilidades em relação a sua exposição aos preços da energia, mas tem oportunidade de ser atendido de forma individual, conforme suas características de consumo, o que é impossível no mercado cativo.

O mercado livre, com sua capacidade de reconhecer a individualidade de cada consumidor em lidar com os riscos e oportunidades da comercialização de energia promove a inovação e o equilíbrio entre oferta e demanda com decisões descentralizadas sobre o consumo e a produção de energia.

Segundo Luiz Eduardo Barata, presidente do Conselho de Administração da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), a ampliação do mercado livre de energia elétrica será algo definitivo no Brasil, assim como já ocorre em outros países. Destacou ainda que considera esse crescimento um movimento natural e que a ampliação não será de uma só vez, mas sim de forma gradual.

Os dados mais recentes da CCEE, mostram que o mercado livre corresponde a 27,9% do total de 55,5 mil MW médios de energia comercializada no país.

Podem ser consumidores livres os com demanda contratada igual ou superior 3.000kW, ligado em nível de tensão igual ou superior a 69kV. Caso o consumidor esteja ligado à rede de distribuição a data anterior a julho de 1995, não há restrição quanto ao nível de tensão.

Consumidores que não satisfazem os requisitos acima e possuem demanda contratada superior a 500kW, podem contratar energia proveniente de fontes renováveis (Eólica, Biomassa, PCH). Essa modalidade de contratação proporciona desconto na tarifa de uso do sistema de distribuição.

A principal vantagem desse tipo de mercado é a possibilidade de negociar produtos customizados e a segurança contratual com relação ao preço. Esse diferencial possibilita o consumidor de escolher entre os diversos tipos de contratos, o que melhor atende as suas expectativas de custo e benefício. O preço da energia elétrica e os índices de correção de pré-definidos e o atendimento as flexibilidades necessárias, entre outros fatores possibilitam a captura de oportunidades que o ambiente competitivo oferece.

A distribuidora permanece responsável pela entrega física da energia ao consumidor, portanto, há necessidade de assinatura de contratos de conexão e de uso da rede de distribuição entre o consumidor livre e a distribuidora local.

Esse contexto de livre negociação nos faz enxergar que no futuro o mercado de energia elétrica será muito mais competitivo e que, portanto, a Ampla deverá esbarrar em alguns concorrentes, dentre eles a Light, CPFL; que por sua proximidade poderão oferecer energia ao atual mercado da Ampla a um preço final competitivo, já que no mercado livre um dos constituintes do preço pago pelo consumidor é devido à utilização da rede de distribuição (Tarifa do Uso do Sistema de Distribuição - Tusd). Já a Eletrobrás se torna um possível concorrente não só pela proximidade como também por investir em fontes de energia alternativas, como a biomassa, o que pode proporcionar desconto na tarifa de uso do sistema de distribuição.

8. Análise de S.W.O.T

A análise de SWOT foi uma ferramenta criada para que se pudesse analisar de forma simples e objetiva os fatores inerentes à organização. Para que, desta forma, fosse

possível de uma maneira relativamente rápida identificar a situação dos principais elementos que irão determinar o sucesso ou fracasso de qualquer companhia.

Para Churchill (2000), uma organização deve centrar suas estratégias em aumentar seus pontos fortes, diminuir os pontos fracos, explorar suas oportunidades e reduzir suas ameaças.

De acordo com Mintzberg (2000), a estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente.

Nesse contexto, essa análise é dividida em quatro fatores e em dois ambientes. No ambiente interno, estão as forças (que é tudo aquilo que a empresa tem de ponto forte, de diferencial competitivo) e as fraquezas (que é tudo que a empresa tem de deficiência e de pontos importantes que reconhecidamente devem ser melhorados). O ambiente externo é uma variável sob a qual não temos controle, por exemplo, quando uma crise econômica afeta determinado segmento de mercado ou todo ele; ou quando uma mudança na regulamentação proporciona subitamente uma ótima oportunidade. Ao que segue, no ambiente externo, estão as oportunidades (que é tudo que o ambiente oferece de favorável ao desenvolvimento da companhia) e as ameaças (que será tudo que o ambiente traz de perigoso e ameaçador ao negócio da organização).

A seguir, aplicaremos a análise de SWOT na organização em estudo, explicando primeiramente cada item dos quatro quadrantes:



Figura 3.2 – Análise S.W.O.T.

8.1 Forças:

8.1.1 Ambiente de trabalho agradável

Para a Ampla, contratar as pessoas certas, para as posições adequadas e mantê-las motivadas, conscientes de que os colaboradores que integram a empresa são seu ativo de maior valor, são formas de pensar indispensáveis para o bem-estar laboral. Dessa mesma maneira, a Ampla se empenha para se manter atrativa no mercado de trabalho e valorizar seus talentos.

O ano de 2010 foi mais um período de adequações dos procedimentos internos da Ampla às diretrizes estabelecidas pela Endesa Brasil, visando à padronização de processos das empresas Endesa no Brasil e a redução de custos. A companhia entende que adaptações são necessárias e provocam desconfortos naturais. O acompanhamento dos níveis de satisfação dos colaboradores no decorrer do ano associado à comunicação transparente entre as partes garantiu a retomada da melhoria do clima laboral na companhia, que pôde ser observada com o resultado parcial da pesquisa de clima

realizada ao final do período: 71% dos colaboradores da Ampla mostraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a empresa.

Para os processos seletivos, a Ampla mantém o critério de avaliação que considera, além das competências técnicas específicas necessárias para o cargo, o perfil comportamental alinhado aos valores da companhia. Inicialmente, o recrutamento é realizado internamente, por meio da divulgação da vaga em aberto para todas as empresas da Endesa Brasil. A iniciativa promove o estímulo à movimentação horizontal e à ampliação do conhecimento sobre os negócios do grupo, sendo motivo de satisfação dos colaboradores. Depois de esgotadas as possibilidades internas, a busca no mercado de trabalho é iniciada.

Em 2010, 74% das posições foram preenchidas por candidatos internos, representados por colaboradores de empresas parceiras ou estagiários. No final do ano, 62,5% do quadro de diretores era constituído por pessoas promovidas internamente. Para estimular a economia e contribuir para o desenvolvimento das comunidades, a Ampla prioriza a contratação local, sendo que 70% dos 103 gestores que compõem a alta direção e média gerência residem na área de concessão da companhia.

O desenvolvimento de carreira é reconhecido pelos colaboradores como um diferencial da Ampla. Em 2010, foram destinados R\$ 2.662 mil às atividades de capacitação e desenvolvimento, traduzidas em 60.887 horas de treinamento, com a média de 53,3 horas por colaborador próprio, em comparação a 80 horas no ano anterior. Já era prevista uma redução significativa nas horas de capacitação do nível técnico, para que a cultura de segurança fosse fortalecida ao longo do ano por meio de iniciativas do Programa Saber Viver, envolvendo as lideranças.

A Ampla acredita que investir em iniciativas para a qualidade de vida é contribuir para construir um ambiente de trabalho satisfatório e acolhedor para os colaboradores. A partir dessa premissa, foi desenvolvido o programa de qualidade de vida Bem-Viver, estruturado em cinco pilares: família, cidadania, esporte, saúde e cultura. A empresa avalia que, por meio desse programa, proporciona aos colaboradores uma visão além do trabalho em si, estimulando-os a pensar em outros aspectos da vida e viabilizando cuidados que facilitem seu dia a dia. Dessa forma, estará promovendo o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

A companhia vê no investimento no funcionário, tanto em termos técnicos quanto em termos de qualidade de vida, uma ótima ferramenta para fidelizá-lo, para torná-lo satisfeito e contente com seu ambiente de trabalho.

8.1.2 Projetos Socioambientais

O reforço do enraizamento nas comunidades do entorno é um dos desafios que a Ampla pretende vencer em médio prazo, como parte do plano estratégico de sustentabilidade que direciona a ação de todas as empresas Endesa. Em seu compromisso com a sociedade, e reconhecendo as obrigações próprias da natureza do serviço de distribuição de energia, esforça-se para atender segmentos cada vez maiores da população nas localidades em que está presente. Ao mesmo tempo, cumpre seu propósito de contribuir para o desenvolvimento social, econômico e cultural das comunidades.

O investimento social da Ampla em 2010 foi de R\$ 51,5 milhões, tendo o foco em projetos de educação e cultura. Os investimentos com recursos incentivados somaram R\$ 1,6 milhão, sendo R\$ 450 mil referentes à Lei Rouanet (federal); R\$ 780 mil de Imposto de Circulação de Mercadorias (ICMS – estadual); e R\$ 335 mil destinados a Fundos da Infância e Adolescência, com a dedução de 1% do Imposto de Renda devido pela empresa.

Já há alguns anos, a Ampla tem trabalhado muito forte em questões Socioambientais e suas ações têm sido largamente reconhecidas. Tanto que algumas práticas, em conjunto com o processo de gestão ambiental, renderam à Ampla o reconhecimento como Destaque no Critério Sociedade do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), referente ao ano 2010.

8.1.3 Inovação Tecnológica

Como é costume dizer nos corredores da Ampla, “Inovação é 1% inspiração e 99% transpiração”. A frase traduz o ano de 2010 para a companhia, com a concentração de esforços para executar os projetos, passo seguinte à concepção, sempre seguindo o lema de fazer mais com menos, mas inovando sempre.

Nesse sentido, o incentivo à criatividade é um dos atributos mais valorizados pelos colaboradores e o carro-chefe da companhia tem nome: Programa Inova. Com a

mudança na metodologia, que passou a estabelecer metas financeiras e não quantitativas, os resultados em 2009 superaram as expectativas, mas o ano de 2010 surpreendeu até os mais otimistas: foram R\$ 3 milhões em novas receitas ou economias.

Ao todo, o programa premiou 11 idéias de 22 autores, volume 10% acima do ano anterior. A metodologia do Inova consiste no reconhecimento dos participantes desde o início do processo: R\$ 300 pela idéia, R\$ 1 mil pela execução do piloto e 10% do retorno econômico do projeto quando executado em campo, sendo que o valor máximo não ultrapassa R\$ 10 mil.

Exemplo de idéia simples e eficiente é o uso do GPS nas viaturas, com o objetivo de melhorar o tempo de execução de ordens e atendimentos, aumentar a produtividade das equipes e tornar mais ágil o atendimento ao cliente por meio da rápida localização do endereço. Outro é a Bobina para Big Jumper, construída em substituição à antiga bobina de madeira para acomodar o cabo que permite a continuidade do fornecimento nas intervenções na rede elétrica para manutenção ou obras. Além de contribuir para o aumento da vida útil do cabo, facilita o manuseio e é alternativa mais barata do que outras bobinas encontradas no mercado.

Além do Programa Inova, a Ampla mantém um programa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) determinado pela lei nº 9.991/2000. Ela estabelece que 0,5% da receita líquida da distribuidora deve ser destinado a projetos de inovação tecnológica, com a seguinte distribuição: 0,2% em P&D, 0,2% para o Fundo Nacional de Desenvolvimento Tecnológico (FNDDT) e 0,1% para o Ministério de Minas e Energia (MME).

Para buscar novas idéias no mercado, a Ampla reuniu-se com universidades, fabricantes e institutos de pesquisa. A Endesa Brasil promoveu o II Encontro de Pesquisa e Desenvolvimento das empresas subsidiárias, reunindo geradoras e distribuidoras com a presença de mais de cem instituições de todo o País.

Todas essas ações e resultados mostram o quanto a companhia considera fundamental o investimento em novas tecnologias e inovações e como isso têm dado certo.

8.2 Fraquezas:

8.2.1 Deficiência na qualidade do fornecimento

De todas as variáveis externas que afetam os serviços de distribuição de energia, as mudanças climáticas continuam a liderar o ranking por sua capacidade de surpreender meteorologistas e superar a força com que marcam sua presença. Expressas por altas temperaturas (que causam aumento na demanda por energia elétrica) e chuvas torrenciais acompanhadas de raios e trovoadas (que afetam a infraestrutura das distribuidoras), essas mudanças causam impactos cada vez maiores na qualidade do fornecimento de eletricidade.

Em 2010, os esforços da Ampla estiveram ainda mais concentrados no combate aos efeitos das mudanças climáticas. E, como resultado de uma reflexão estratégica, foi lançado, em julho, o Plano de Qualidade. As prioridades são a modernização da rede para um padrão mais compacto, que garanta maior proteção, aumento das equipes em campo e intensificação das atividades de poda, já que mais de 50% das interrupções no fornecimento são resultado de quedas de árvores e galhos na rede exposta. Além disso, serão adquiridos cerca de 10 mil novos pára-raios e o sistema de aterramento será revisto. As ações foram planejadas para um período de cinco anos e os investimentos somam R\$ 175 milhões.

De julho a dezembro de 2010, foram registrados avanços significativos na qualidade de fornecimento de energia elétrica, como consequência das ações já realizadas do Plano de Qualidade.

O contrato de concessão prevê que as distribuidoras se responsabilizem pelo ressarcimento de prejuízos causados aos clientes por acidentes ou intempéries climáticas envolvendo a rede elétrica. Em 2010, foram registrados 26.766 pedidos. Dentre eles, 13.574 foram deferidos e o montante pago atingiu R\$ 5 milhões.

A organização assume que ainda existem pontos a serem melhorados no fornecimento de energia, mas que medidas já estão sendo tomadas e investimentos sendo feitos.

8.2.2 Excessiva terceirização

Em dezembro de 2010, a Ampla contava com 8.338 colaboradores, sendo 1.176 empregados, 138 estagiários e 6.970 parceiros. Com informações desde 2007, temos

que nesse mesmo ano o percentual de terceirizados era de 82,5%. No ano de 2008, 82,6%. Em 2009, 81,4%. E em 2010, eram 83,6%. Nos últimos quatro anos analisados manteve-se a proporção de terceirizados (chamados parceiros).

O fato é que há uma quantidade muito grande de funcionários terceirizados no quadro da Ampla. Vamos a uma análise mais profunda.

A terceirização pode ser definida como a transferência a terceiros da execução de tarefas para as quais a relação custo/benefício da execução interna não é mais vantajosa, seja do ponto de vista financeiro, de qualidade, ou mesmo de especialidade. É a realização das atividades organizacionais por pessoas jurídicas distintas da organização. O que normalmente ocorria nas empresas eram atividades ditas de apoio, como limpeza e conservação, serem terceirizadas. Mas isso está mudando nos últimos tempos e na Ampla não é diferente. Sem contar com os funcionários da limpeza, praticamente em todas as áreas existem empregados terceirizados.

Para Martins (2001), a terceirização consiste na possibilidade de contratar terceiros para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa. Trazendo isso para o interior da organização em estudo, ficamos em dúvida se a grande quantidade de profissionais, como eletricitas e profissionais do próprio escritório, terceirizados e admitidos em muitos casos para realizar atividades-fim da empresa não prejudicará a qualidade do serviço prestado.

Ainda segundo Martins (2001), um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar a terceirização apenas como forma de reduzir custos, e se esse objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo o processo.

Como ponto positivo deste tipo de contratação, temos que se torna desnecessária a manutenção de uma equipe própria, envolvendo todos os custos, tais como – salários, encargos sociais, treinamento, livros técnicos, espaço ocupado dentro da organização e gastos com equipamentos. Porém, é importante enfatizar que deve-se analisar minuciosamente um processo para saber se é realmente possível terceirizar alguma parte dele.

Adotando a terceirização da maneira correta, a empresa poderá concentrar seus recursos e esforços na sua própria área produtiva, na área em que é especializada, melhorando a qualidade do produto e sua competitividade no mercado.

8.3 Oportunidades:

8.3.1 Mercado de energia elétrica estável

Encerrado o ano de 2010, o consumo nacional de energia elétrica na rede registrou expansão de 7,8% ante 2009, totalizando o montante de 419.016 gigawatts-hora (GWh), segundo dados da Empresa de Pesquisa Energética (EPE). O consumo industrial liderou a expansão do setor, consolidando recuperação iniciada no segundo semestre de 2009 após a crise deflagrada em 2008, totalizando 183.743 GWh. O aumento registrado no consumo foi de 10,6% sobre 2009.

O consumo residencial encerrou 2010 com ampliação de 6,3%, mantendo o índice registrado em 2009 (6,4%). A evolução nos últimos anos tem sido favorecida por um mercado de trabalho aquecido e pela oferta de crédito, que tem estimulado a aquisição de aparelhos eletrodomésticos com decorrente demanda adicional de eletricidade. O emprego formal, de acordo com o Ministério do Trabalho, aumentou significativamente em 2010, com saldo de 2,52 milhões de novos postos de trabalho.

Não obstante, a ampliação do consumo residencial, que passou de 150,1 para 153,9 kWh/mês de 2009 para 2010, é consequência do aumento da demanda média no País e da base de consumidores conectados à rede — entre dezembro de 2009 e de 2010 foram realizados 2 milhões de ligações. O consumo comercial também registrou expansão de 5,9% no ano.

O volume total de venda e transporte de energia na área de concessão da Ampla no ano de 2010 foi de 9.610 GWh, evolução de 5,9% (+539 GWh) em relação ao ano anterior. Esse incremento está concentrado no mercado cativo da companhia, que cresceu 4,7%. O desempenho também foi impulsionado, em menor escala, pelo maior volume de energia transportado para os clientes livres (16,0% superior ao registrado em 2009). Essa energia (transportada) proporciona receita de Tarifa do Uso do Sistema de Distribuição (Tusd).

No mercado cativo, todas as classes apresentaram evolução no consumo, em desempenho influenciado por: crescimento vegetativo do mercado (1,9%), que adicionou 48.998 novos consumidores efetivos à base comercial da companhia, e aumento de 2,7% na venda de energia per capita.

O mercado de energia elétrica em geral não é bruscamente abalado por crises econômicas, a não ser por uma provável queda no consumo industrial. Mas mesmo assim, todas essas informações provam o quanto tal mercado conseguiu se recuperar após a crise de 2008 e a tendência é que continue crescendo ano após ano, já que a população se expande e adquire mais aparelhos eletro eletrônicos. Além do que também tem aumentado seu poder aquisitivo, o que torna viável maiores gastos na utilização de energia.

8.3.2 Crescimento econômico

De acordo com o documento Brasil: Uma estratégia inovadora alavancada pela renda, publicado pelo Instituto Internacional de Estudos do Trabalho em conjunto com o escritório da OIT (Organização Internacional do Trabalho), o país alcançou uma das recuperações mais rápidas em relação à crise econômica iniciada em 2008 por implementar políticas públicas sociais, macroeconômicas e focadas na geração de emprego.

Segundo o relatório, o Brasil não ficou imune aos impactos da crise. Porém, a recessão econômica durou apenas dois trimestres. De acordo com informações do relatório, o Brasil criou mais de 3 milhões de empregos formais ao longo dos últimos dois anos e alcançou um crescimento econômico de mais de 7% em 2010, retornando assim aos níveis anteriores à crise. A taxa de desemprego nas seis maiores regiões metropolitanas começou a recuar em abril de 2009 e continuou diminuindo ao longo do ano, atingindo 6,8% em dezembro.

O Brasil também conseguiu evitar o crescimento do emprego informal. O documento aponta que a informalidade no emprego retomou a tendência descendente apresentada no período pré-crise em pouco tempo: nas seis principais regiões metropolitanas, o número de empregados sem contrato de trabalho diminuiu em cerca de 280 mil (ou 6,5%) entre agosto de 2008 e agosto de 2010.

O documento mostra também que, apesar do progresso alcançado ao longo das duas últimas décadas, a pobreza e a desigualdade no Brasil permanecem altas com relação aos padrões internacionais. Porém, para os próximos anos, o país deve avançar na direção de um crescimento econômico mais inclusivo e igualitário. Para isso, precisa garantir que a recuperação seja sustentável e que as taxas de crescimento econômico permaneçam fortes a médio e longo prazo.

Entre os desafios, estão aumentar a taxa de investimento, pois os níveis de 17% do PIB estão baixos em comparação com os níveis dos países emergentes da Ásia; reformular o sistema tributário, pois o modelo regressivo impede o crescimento da demanda interna e acentua o nível de desigualdade no país; e garantir uma taxa de câmbio competitiva. Ainda segundo o documento, o Brasil, na condição de membro do G-20, poderia desempenhar um papel proeminente na defesa da regulação dos fluxos internacionais de capitais, em benefício não só da economia brasileira, mas também da economia mundial.

Enfim, o Brasil atualmente apresenta um nível de crescimento sólido, demonstrando que está forte o suficiente para superar uma crise bem mais rápida que a maioria dos países.

8.4 Ameaças:

8.4.1 Furto de energia

Em 2010, o índice de perdas da Ampla foi de 20,5%, 0,7 ponto percentual de redução comparativamente ao ano anterior. A recuperação foi consequência da combinação de fatores como: bons resultados dos projetos de combate ao furto de energia, projeto de medição eletrônica, volta do faturamento eletrônico dos clientes polifásicos e aumento do consumo de clientes industriais.

Com a aprovação pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) para a medição eletrônica, a companhia passou a faturar pelo medidor eletrônico os novos clientes e parte dos clientes polifásicos. Em 2010, foram instalados 125.092 equipamentos. O Ampla Chip, desenvolvido pioneiramente pela distribuidora, foi considerado em 2007 uma das dez maiores inovações brasileiras da última década, de acordo com pesquisa da revista Exame e da consultoria Monitor.

Nos dois últimos anos, entretanto, por determinação da Aneel, foi necessário aguardar que a tecnologia fosse referendada pela entidade normatizadora, período que em que as perdas evoluíram.

Desde 2003, o combate às perdas de energia está no centro das preocupações da distribuidora. Além de significarem prejuízos econômicos tanto para a empresa quanto para a sociedade, que paga pelo consumo de furtadores, as perdas representam um grave problema social. Considerando essa realidade, a Ampla atua em duas frentes distintas: contribui para a disseminação do consumo consciente de energia, por meio de soluções eficientes e projetos sociais que fomentam a geração de renda, e investe em tecnologias que fortaleçam sua infraestrutura. Os investimentos no combate ao furto de energia, em 2010, foram de R\$ 170 milhões.

8.4.2 Crises Econômicas

Como qualquer setor da economia, o mercado de energia elétrica também pode ser afetado por uma possível crise econômica (mesmo que em menor escala). Prova disso são as informações abaixo que mostram o quanto o consumo de energia foi influenciado pela crise ocorrida entre 2008 e 2009.

O consumo de energia elétrica no Brasil, em 2009, refletiu o impacto da crise financeira internacional e encerrou o ano com queda de 1,1% comparativamente a 2008, segundo dados da Empresa de Pesquisa Energética (EPE). A retração foi provocada pelo recuo de 8% na classe industrial, que retomou os níveis registrados em 2006 e 2007 e vivenciou uma contração mais acentuada na Região Sudeste (9,8%), onde se concentra a maior parte das indústrias do País.

No entanto, mesmo em épocas de crise, o consumo residencial cresceu 6,2%, impulsionado pelo aumento do número de consumidores e do gasto médio. Durante 2009, a rede elétrica incorporou 1,8 milhão de unidades consumidoras. A demanda no segmento comercial registrou expansão de 6,1%, influenciada especialmente pela abertura de pontos de venda, de acordo com a EPE.

O desempenho do setor elétrico acompanhou a curva de comportamento do Produto Interno Bruto (PIB), que recuou no início de 2009 e apresentou recuperação a

partir do terceiro trimestre, impulsionado por melhora nas condições do mercado de crédito e ações governamentais de estímulo ao consumo.

A crise econômica mundial do final de 2008 e início de 2009 trouxe aprendizados importantes para a Ampla. O planejamento estratégico que norteia as ações para períodos de cinco anos, antes analisado somente uma vez a cada exercício, passou a ser revisto trimestralmente. Dessa forma, eventos externos que possam causar impactos no negócio são avaliados com a antecedência necessária para adotar providências imediatas.

No atual cenário econômico, com o crescimento de volta e a estabilidade ainda não, a economia nacional em geral torna a crescer e o mercado elétrico acompanha essa tendência.

8.4.3 Mercado Livre

O sistema de mercado livre de energia elétrica, sem dúvidas, é uma ameaça à Ampla. Porém, é uma adversidade que poderá ocorrer mais a longo prazo, já que como foi explicado anteriormente esse mercado ainda é predominantemente cativo, ou seja, restringe a maioria dos consumidores a uma única Distribuidora.

Lembrando que o Mercado livre de Energia é o mercado em que os consumidores podem escolher seu fornecedor de energia, negociando livremente um conjunto de variáveis como prazo contratual, preços, variação do preço ao longo do tempo e serviços associados à comercialização.

Isso torna esse tipo de distribuição de energia atrativo, entretanto, atualmente suas regras tornam a entrada nessa modalidade de contratação um tanto quanto difícil, nos mostrando que é realmente uma previsão (talvez certa) a ameaça do Mercado Livre.

8.5 Cruzamentos

Fazendo os cruzamentos entre os itens, obtemos as quatro subdivisões inerentes ao processo. Quando cruzamos as forças com as oportunidades, estamos diante das Ofensividades e devemos aproveitar ao máximo as oportunidades utilizando nossos pontos fortes. Já quando analisamos forças e ameaças, estamos diante das

Defensividades e devemos fazer uso de nossos pontos de destaque para fazer frente às ameaças que o ambiente pode proporcionar. Se analisamos em conjunto fraquezas e oportunidades, estamos lidando com as Debilidades e é preciso estabelecer objetivos para que se possa desenvolver esses pontos fracos a fim de poder aproveitar melhor as oportunidades mais a frente. E se a análise for do cruzamento entre fraquezas e ameaças, estaremos diante das Vulnerabilidades; sem dúvida o ponto mais crítico, tendo em vista que é o resultado do cruzamento de dois quadrantes negativos. Cabe nesse ponto à empresa, focar na melhora dessas fraquezas, estabelecendo metas para que o mais rápido possível a ameaça possa ser encarada de forma segura. É importante ressaltar que nesses cruzamentos foram levados em conta apenas mesclagens que fizessem sentido, além do que itens que tinham o mesmo fundamento foram considerados uma única vez, sendo indicado quando isso ocorreria.

8.5.1 Ofensividades (Forças x Oportunidades)

Força 1 x Oportunidades 1 e 2

Objetivo Estratégico: Focar no aumento de metas corporativas.

Meta: No próximo ano, atingir as novas metas estabelecidas.

Força 2 x Oportunidades 1 e 2

Objetivo Estratégico: Aumentar os investimentos nos projetos socioambientais.

Meta: Obter ótimos índices de conscientização sobre consumo de energia elétrica por parte das comunidades, nos próximos três anos.

Força 3 x Oportunidades 1 e 2

Objetivo Estratégico: Continuar inovando e fazendo uso de novas tecnologias.

Meta: Em até dez anos, ser a companhia elétrica que mais inova e investe em novas idéias.

8.5.2 Defensividades (Forças x Ameaças)

Força 1 x Ameaça 1

Objetivo Estratégico: Incentivar os funcionários a fazerem o marketing informal com seus vizinhos e amigos sobre a importância de não furtar energia.

Meta: No fim do próximo triênio, as ações informais devem ter 5% de participação na redução do furto de energia.

Força 1 x Ameaça 2

Objetivo Estratégico: Utilizar da sensação de bem-estar para reforçar a percepção de segurança em relação aos respectivos empregos.

Meta: Ao fim do próximo ano, a percepção de estabilidade deve aumentar em 7%.

Força 2 x Ameaça 1

Objetivo Estratégico: Continuar investindo forte em projetos sociais que inibam o furto de energia.

Meta: A cada ano, reduzir o índice de perdas.

Forças 2 e 1 x Ameaça 3

Objetivo Estratégico: Utilização dos projetos socioambientais e do ambiente interno da companhia para explicações sobre o Mercado Livre.

Meta: Nos próximos cinco anos, a população deve estar bem familiarizada com o Mercado Livre de Energia.

Força 3 x Ameaça 1

Objetivo Estratégico: Focar nas inovações e infra-estruturas anti-furto.

Meta: A cada ano, reduzir o índice de perdas.

Força 3 x Ameaça 2

Objetivo Estratégico: Utilizar inovações tecnológicas para reduzir possíveis impactos de crises econômicas.

Meta: Na próxima crise, o impacto na companhia deverá ser menor.

8.5.3 Debilidades (Fraquezas x Oportunidades)

Fraqueza 1 x Oportunidades 1 e 2

Objetivo Estratégico: Continuar focando e investindo na melhora da qualidade de fornecimento.

Meta: No próximo quinquênio, ser referência em fornecimento de energia.

Fraqueza 2 x Oportunidades 1 e 2

Objetivo Estratégico: Repensar processos e cargos a fim de estabelecer quais realmente podem ser terceirizados.

Meta: Reduzir o percentual de funcionários terceirizados no próximo triênio.

8.5.4 Vulnerabilidades (Fraquezas x Ameaças)

Fraqueza 1 x Ameaça 1

Objetivo Estratégico: Intensificar o combate ao furto de energia.

Meta: Nos próximos cinco anos, reduzir as ligações irregulares e conseqüentemente aumentar a qualidade do fornecimento.

Fraqueza 1 x Ameaça 2

Objetivo Estratégico: Focar na melhora da infra-estrutura de fornecimento, enquanto a economia não está em baixa.

Meta: Antes que a próxima crise ocorra, evoluir significativamente no quesito distribuição de energia.

Fraqueza 1 x Ameaça 3

Objetivo Estratégico: Focar na melhora da infra-estrutura de fornecimento, enquanto o mercado livre não se torna acessível a todos.

Meta: Melhorar a qualidade da distribuição de energia antes que o mercado livre possa se tornar uma ameaça muito forte.

Podemos perceber que para todos os cruzamentos foram traçados objetivos estratégicos, que são as ações que serão tomadas com o intuito ou de avançar num

determinado ponto ou de criar forças para se defender. Assim como as metas, que são os modos/maneiras que serão utilizados para se alcançar os objetivos, estabelecendo também um período de tempo para isso.

9. Conclusão

Depois de todo o exposto, nos cabe fazer uma pequena recapitulação. As perdas de energia causadas por fraudes e desperdícios sempre foram uma das questões mais desafiadoras para as empresas de distribuição de energia do País. Essas perdas representam um grave problema social, já que resultam em custos adicionais pagos por todos os usuários, além de estimular a ilegalidade, com prejuízo para todos os clientes e a sociedade. Representam ainda um impacto negativo sobre a saúde financeira dessas empresas e a arrecadação de impostos.

Nossa análise permitiu observar que uma das causas dessa perda é a alta complexidade social na qual a área de concessão da Ampla está inserida. Tal complexidade é composta por alguns fatores, como, desigualdade, violência e favelização. Ou seja, quanto maior a desorganização social, a ausência do Estado, a corrupção e as diferenças sociais, maiores as perdas de energia.

No entanto, vimos também que a Ampla lutou bravamente contra esse terrível quadro com o qual se deparou. A combinação de modernos processos de gestão atrelado ao uso de tecnologias de ponta, com destaque para os Projetos Integrals, Rede Ampla, Ampla Chip, Sentinela e Máquinas Antifurto deram suporte ao processo de mudança. Com participação valiosa, os Projetos Socioambientais refletiram a estratégia de quebrar a cultura do furto, a partir do trabalho educativo com fundamentos éticos e apresentação de alternativas concretas à barreira da baixa renda de consumidores encontrada em comunidades populares.

E por fim, com a análise das Cinco Forças de Porter e de SWOT constatamos que daqui pra frente a empresa pretende tornar as tecnologias ferramentas socialmente integradas e contínuas, assim compreendidas e valorizadas por seus clientes, entendendo que o apoio das comunidades torna possível buscar o desenvolvimento mútuo e sustentável.

Referências Bibliográficas

- CORAL, Eliza. Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.
- WAGNER III, J.A. & HOLLENBECK, J.A. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.
- VELLOSO, João Paulo Reis. O Brasil e a Economia do Conhecimento - o Modelo do Tripé e o Ambiente Institucional, In: XVII FÓRUM NACIONAL CHINA E ÍNDIA COMO DESAFIO E EXEMPLO E A REAÇÃO DO BRASIL PARA CIMA, Rio de Janeiro: INAE, Maio 2005.
- CHURCHILL Jr., G.; PETER, J. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTLER, P. e KELLER, K. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: PEARSON, 2005, 12ª Ed..
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Sáfari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MARTINS, Sérgio Pinto. A Terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.
- SEVERO Filho, João. Administração de logística integrada materiais, pcp e marketing. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.
- ARAUJO, Antonio Carlos Marques. Perdas e inadimplência na atividade de distribuição de energia elétrica no Brasil. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, D. Sc., Planejamento energético, 2007.
- Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis UFSM. Edição Especial – Julho de 2005, In: 1º SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO

CIENTÍFICA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE SANTA MARIA.

- CARVALHO, Alex et al. Aprendendo Metodologia Científica: uma orientação para alunos de graduação. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000.
- KAUFMANN, Dani; KRAY, Aart; ZIODO-LOBATÓN, Pablo. Governance matters. Washington, DC: The World Bank, 1999.
- Brasil: Uma estratégia inovadora alavancada pela renda/Escritório da Organização Internacional do Trabalho, Instituto Internacional de Estudos do Trabalho. – Genebra: OIT, 2011.
- DANTAS, Edmundo Brandão. Marketing descomplicado. Brasília: Senac, 2005
- [http:// www.ampla.com](http://www.ampla.com)
- <http://www.eletronbras.com>
- <http://www.aneel.gov.br>
- <http://www.grupoenerbio.com.br>
- <http://www.brasil.gov.br>
- <http://marketingteacher.com>

Anexo A - Entrevista

Essa entrevista foi realizada com algumas pessoas. Foram enviadas por e-mail diversas perguntas a pessoas que trabalham na Ampla, desde analistas a gerentes e foram selecionadas as dez mais interessantes para constar nesse anexo.

1 - Em sua opinião, quais os deveres que uma empresa fornecedora de energia elétrica deveria ter?

Ser uma empresa de fornecimento de energia significa ter o compromisso com a regularidade e a seriedade, para dar um bom atendimento à sociedade. Antes de cortar a energia de famílias que não pagaram a conta de luz, uma empresa responsável deveria sempre visitá-las para ver qual é a sua real situação social. E pelo que venho percebendo, a Ampla vem já há algum tempo pensando e agindo dessa forma. Para exemplificar o que estou falando, citarei um caso interessante. Uma creche de filhos de pescadores localizada em Jurujuba – Niterói estava com problema para quitar suas dívidas com a Ampla e a empresa; numa atitude extremamente humana, a Ampla foi lá para ver o que estava acontecendo e acabou ajudando a reestruturar a creche.

2 – O que você considera de mais importante nas mudanças que a Ampla vem sofrendo na última década?

Acredito que com o Plano de Transformação iniciado em 2003, deixamos de ser uma companhia que apenas vende energia para ser uma empresa de relacionamentos. Antes, víamos apenas usuários hoje, olhamos para nossos clientes e, no futuro, queremos enxergar cidadãos. Percebemos a importância de tratar o cliente com dignidade, confiança e verdade, e ainda tentamos surpreendê-lo com novos benefícios, que criam fidelidade à empresa. Dessa forma, mudamos a imagem percebida pelo cliente e tornamos concreto o produto energia, essencial para a vida moderna.

3 – Quais as causas da melhora da percepção da marca Ampla em todas as áreas, como um todo?

O sucesso para a reversão da imagem percebida vem da utilização de modernos processos de gestão e de tecnologias inovadoras. Um exemplo é o Ampla Chip, sistema de medição eletrônica em clientes de baixa tensão, que se tornou referência nacional e

conquistou duas premiações internacionais: Metering Awards Program e Value Chain Awards. Mas, além de tecnologia, fortalecemos um outro pilar no relacionamento com nossos clientes, intensificando nossa atuação por meio de projetos sociais. Focamos nossos esforços em ações direcionadas ao uso consciente e racional de energia, na sustentabilidade da empresa e do público atendido, buscando soluções para que os clientes consumam a quantidade de energia correta de acordo com a sua capacidade de pagamento.

4 – Como você vê a questão do furto e conseqüente perda de energia em âmbito regional e até nacional?

Fraudes e desperdícios representam os maiores desafios das empresas distribuidoras de energia do País. Por mais que sejam traduzidas em números, em prejuízos econômicos tanto para as empresas quanto para a sociedade, que arca com custos adicionais, as ações são reflexo de graves problemas sociais. Nesse sentido, o comprometimento da segurança da população, que está sujeita a acidentes até fatais devido à possibilidade de choques elétricos, está no centro das preocupações da Ampla.

5 – Como a empresa tem lidado com a questão do furto de energia em regiões mais pobres?

A gente tem um programa de eficiência energética bem consolidado em comunidades com vulnerabilidade social, escolas públicas e casas de saúde. A empresa sempre tem atendido esse público, com a estratégia de não punir aquele cliente que vive dentro de uma cultura que influencia o comportamento de furto de energia, além de muitos realmente não terem renda para pagar a energia. A Ampla tem investido muito nesses projetos do Consciência Ampla e conseguido bons resultados.

6 – A Ampla já tomou ou pensa em tomar medidas para acompanhar o crescimento das mídias sociais, como internet e redes de relacionamento?

O crescimento do País refletiu-se no comportamento dos nossos clientes, que consumiram 5,9% mais energia durante o ano e estão cada vez mais conectados às redes de informação. Segundo o Ibope, 51,8 milhões de brasileiros já têm acesso à internet. Para acompanhar tais tendências, investimos em ferramentas interativas e registramos o recorde de 1,9 milhão de atendimentos pela internet, representando 16% do total da

empresa. A Ampla se fez mais presente também em mídias sociais, como Facebook, Twitter, Youtube e Wikipedia.

7- No ambiente interno, como a Ampla tem tratado a competitividade do mercado em relação a seus funcionários?

O cenário socioeconômico brasileiro mudou em 2010. A migração de quase 30 milhões de pessoas das classes D e E para a classe C trouxe impactos tanto para os nossos serviços como para o mercado de trabalho. Nosso desafio é atrair, reter e desenvolver nossas pessoas, gerando empregos com cada vez mais qualidade. Os benefícios oferecidos pela Ampla, associados às oportunidades de crescimento na companhia, provaram-se competitivos e a taxa de rotatividade ficou próxima dos 10%.

8 – Sabemos que a atividade em campo dos funcionários é intensa e sujeita a acidentes. Existe alguma política que conscientize sobre a importância de se agir sempre com segurança?

Na perspectiva de nossos colaboradores, comemoramos o fato de não registrarmos nenhum acidente fatal e de termos reduzido em 27% a taxa de frequência de acidentes, considerando colaboradores próprios e parceiros. A segurança é uma de nossas principais metas e os resultados positivos alcançados em 2010 podem ser atribuídos ao Programa Saber Viver, que tem o objetivo de transformar a cultura de segurança em um hábito natural no dia a dia das pessoas.

9 – Como a Ampla enxerga no mercado de energia elétrica o entrelace de foco no cliente e qualidade do produto ou serviço?

Mais do que qualidade de vida, o acesso à energia elétrica é essencial para o crescimento socioeconômico e é um dos itens considerados pela Organização das Nações Unidas (ONU) ao estabelecer o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de um país. Nos 66 municípios da área de concessão da Ampla, a presença de eletricidade é realidade desde 2009. A companhia entende que atuar na concessão de um serviço público consiste, mais do que tudo, em respeitar o cliente. Fonte primária de informações e autoridade máxima quando o tema é a qualidade do fornecimento de energia elétrica, o cliente tem ao seu dispor diversos canais de comunicação com a Ampla.

10 – Como você vê o desempenho da Ampla no último ano?

Na Ampla, objetivos, metas e indicadores são estabelecidos e monitorados de forma global, por meio de planejamento estratégico, e nas diversas áreas da empresa, em alinhamento com os Sete Compromissos para um Desenvolvimento Sustentável da Endesa. Esse planejamento estratégico é executado a partir das perspectivas dos principais públicos de relacionamento: acionistas, clientes, colaboradores e sociedade.

A Ampla encerrou 2010 com resultados que superaram as metas de eficiência no controle de custos, rentabilidade, receita e participação de mercado. Cumpriu, dessa forma, com o compromisso de crescimento sustentável.

Anexo B – Sugestões Sustentáveis

Tão comentada hoje em dia, as práticas sustentáveis em empresas não devem ser tratadas apenas como “modinha”. Elas podem ser realmente importantes para um desenvolvimento menos danoso ao meio ambiente. E para começar, não precisamos fazer algo grandioso, que tenha que movimentar milhares de pessoas; podemos iniciar por atitudes relativamente pequenas e mais fáceis de serem executadas. Devemos ter em mente que temos que ser a mudança que queremos no mundo, ou seja, devemos começar por nós mesmos.

Por exemplo, a folha de papel pode ser impressa em ambos os lados, em modo econômico. Desse jeito, será economizado papel e no fim do ano algumas árvores, além do que será utilizada menos tinta e menos cartuchos poluirão a natureza. Aliás, os cartuchos e toners devem ser descartados de maneira correta, em local apropriado, assim como pilhas e baterias. É interessante também que se use papel reciclado, pois além de se desmatar menos, o cloro utilizado para o branqueamento é altamente contaminante. Também, não jogue tantas folhas de papel fora, amanhã você poderá precisar de rascunho.

Ao sair do seu ambiente de trabalho, observe e tire os aparelhos eletrônicos que estiverem em modo stand by (com aquela luzinha acesa) da tomada, pois isso consome energia. Até mesmo quando você for se ausentar apenas por um período de tempo do escritório, é interessante que desligue o monitor do computador porque as proteções de tela também gastam energia.

Tente não usar copos descartáveis. Se você reparar, ao longo de um dia de trabalho, levando em consideração que seja uma pessoa de hábitos saudáveis, terá consumido em média cinco copos descartáveis. Imagine o montante ao longo de um ano, e isso para uma só pessoa. Com uma caneca, o problema estará resolvido e ainda se sentirá bem por estar tomando uma atitude cidadã.

Por fim, colabore com a coleta seletiva. Aproveite que na sua empresa com certeza terá aquelas lixeiras coloridas e comece treinando por lá. Isso ajuda muito na reciclagem, que além de gerar emprego, diminui a poluição do meio ambiente.

Enfim, são esses pequenos gestos que no futuro farão toda a diferença.