

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Rafael Luís de Ávila

ANALISE DOS RESULTADOS DE GESTÃO PELO SISTEMA DE
INDICADORES DA DIVISÃO DE GESTÃO COMERCIAL DA
COMPANHIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Porto Alegre
2010

Rafael Luís de Ávila

ANALISE DOS RESULTADOS DE GESTÃO PELO SISTEMA DE
INDICADORES DA DIVISÃO DE GESTÃO COMERCIAL DA
COMPANHIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Porto Alegre
2010

Rafael Luís de Ávila

ANALISE DOS RESULTADOS DE GESTÃO PELO SISTEMA DE
INDICADORES DA DIVISÃO DE GESTÃO COMERCIAL DA
COMPANHIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Orientador – Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos - UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe e meus avós, que sempre me incentivaram, mesmo quando tive que parar a faculdade por um período, sabendo que, para mim, seria um desafio e uma conquista da qual nunca poderia abrir mão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço muito a meus amigos, Eduardo André da Silva Neto, Angelo Bahr Falke, Marvin Evandro Ramgrab, Eder Fabiano Muller e Gilberto Davi Nunes Filho, que nunca me deixaram fraquejar frente a este desafio imenso mesmo quando esmoreci.

A minha família e demais amigos pela paciência e apoio em todos os momentos até a construção final deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho consiste de estudo sobre o site da Divisão de Gestão Comercial desenvolvido na Intranet para controle de indicadores dentro da Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica, implantado em novembro de 2008.

Tem por objetivo descrever a criação da ferramenta e aferir os resultados obtidos após sua implantação, principalmente nos indicadores por ela medidos.

A metodologia utilizada foi de pesquisa qualitativa considerando os dados fornecidos pela empresa extraídos da ferramenta já mencionada.

As análises basearam-se nos números disponíveis na aplicação considerando a evolução das Unidades de Negócio da CEEE Distribuição tanto individualmente como coletivamente.

Os resultados obtidos comprovam a teoria no sentido de que trabalhar com a motivação e acompanhando indicadores gera resultado.

Palavras-chave: Intranet; Regulação; Motivação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa da distribuição de energia elétrica no RS.....	200
Imagem 1 – Capa do site com ênfase na aba "informações"	33
Imagem 2 – Aba "informações"	34
Imagem 3 – Aba "Normas"	34
Imagem 4 – Aba "Indicadores"	35
Imagem 5 – Indicador "Ligações fora do prazo"	36
Imagem 6 – Indicador "Corte físico"	37
Imagem 7 – Indicador "Corte financeiro"	38
Imagem 8 – Indicador "Religie Normal fora do prazo"	39
Imagem 9 – Indicador "Religie de Urgência fora do prazo".....	40
Imagem 10 – Indicador "Manser"	41
Imagem 11 – Indicador "Faturados por média"	42
Imagem 12 – Indicador "Refaturamentos"	43
Imagem 13 – Indicador "Inadimplência"	44
Imagem 14 – Indicador "Encerrados com consumo"	45
Imagem 15 – <i>Ranking</i> do Indicador.....	46
Imagem 16 – <i>Ranking</i> global da CEEE	47
Imagem 17 – <i>Ranking</i> por regional	47
Imagem 18 – <i>Ranking</i> por Centro Regional ou Unidade de negócio.....	48
Gráfico 1 – Evolução dos primeiros colocados de 2008.....	49
Gráfico 2 – Evolução dos primeiros colocados de 2010.....	50
Gráfico 3 – Variação da pontuação de todas as Unidades de Negócio	51
Gráfico 4 – Comparativo da Pontuação entre as Unidades de Negócio	52

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Caracterização da Organização	10
1.1.1.	Histórico	100
1.1.2.	Missão e Visão	122
1.1.3.	Estrutura organizacional.....	12
1.1.4.	Áreas de atuação	15
1.1.4.1.	Geração e Transmissão	15
1.1.4.2.	Distribuição.....	16
1.2.	Ambiente	17
1.2.1.	Setor Elétrico Nacional.....	17
1.2.2.	O Setor Elétrico no Estado.....	19
1.3.	Apresentação do problema	21
1.4.	Justificativa.....	22
1.4.	Objetivo	23
1.4.1.	Geral.....	23
1.4.2.	Específicos	23
2.	REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1.	Intranet	24
2.2.	Regulação	25
2.3.	Motivação	28
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1.	Delineamento da Pesquisa	30
3.2.	Definição da Área	30
3.3.	Plano de Amostragem.....	30
3.4.	Plano de Coleta de Dados	31
4.	ANÁLISES	32
4.1.	Descrição da Ferramenta.....	32
4.1.1.	A necessidade.....	32
4.1.2.	O desenvolvimento.....	32
4.1.3	Indicadores	35
4.1.3.1.	Ligações fora do prazo	35

4.1.3.2.	Corte Físico	36
4.1.3.3.	Corte Financeiro	37
4.1.3.4.	Religie Normal fora do prazo.....	38
4.1.3.5.	Religie de Urgência fora do prazo	39
4.1.3.6.	Manser (Ordem de serviço eventual)	40
4.1.3.7.	Faturados por média	41
4.1.3.8.	Refaturamentos	42
4.1.3.9.	Inadimplência	43
4.1.3.10.	Encerrados com consumo	44
4.1.3.11.	Ranking	46
4.2.1.	Análise dos Resultados	48
5.	CONCLUSÕES, SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5.1.	Conclusões	54
5.2.	Sugestões	55
5.3.	Considerações Finais	56
	REFERÊNCIAS.....	57
	ANEXO A – ORGANOGRAMA DA CEEE-GT	58
	ANEXO B – ORGANOGRAMA DA CEEE-D.....	59
	ANEXO C – ÁREA DE CONCESSÃO DA GERAÇÃO	60
	ANEXO D – ÁREA DE CONCESSÃO DA TRANSMISSÃO	61
	ANEXO E – ÁREA DE CONCESSÃO DA DISTRIBUIÇÃO	62
	ANEXO F – ESTRUTURA INSTITUCIONAL DO SETOR ELÉTRICO	63
	ANEXO G – Unidades de Negócio por Gerência/Centro Regional.....	64
	ANEXO H – Planilha Comparativa do <i>Ranking</i>	65

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa a ferramenta de controle e acompanhamento de indicadores da área comercial da Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica – CEEE Distribuição (site da Divisão de Gestão Comercial na intranet, considerando o quanto essa ferramenta melhorou a controle e execução de atividades extremamente reguladas e passíveis de penalizações pelo Órgão Regulador.

Este trabalho esclarece também a concepção da ferramenta, o porquê de sua criação, e os resultados práticos obtidos a partir da implantação ocorrida em novembro de 2008 até hoje.

Em pesquisas realizadas no setor, não encontramos trabalhos que se assemelhem a este, tanto que a CEEE Distribuição irá apresentar o site da Divisão de Gestão Comercial no Seminário Nacional das Distribuidoras de Energia Elétrica – SENDI que irá ocorrer em novembro deste ano em São Paulo.

Este capítulo introdutório está dividido em quatro partes, onde são realizadas a caracterização da organização, caracterização do ambiente, apresentação da situação problema e apresentação dos objetivos.

1.1. Caracterização da Organização

A caracterização da organização consiste do histórico, missão e visão, estrutura organizacional e suas áreas de atuação.

1.1.1. Histórico

A história do Grupo CEEE pode ser dividida em cinco momentos marcantes, desde sua fundação até os dias atuais.

A fundação ocorreu em 1º de fevereiro de 1943, como Comissão Estadual de Energia Elétrica, que tinha a finalidade de prever e sistematizar, em plano geral para

todo o Estado do Rio Grande do Sul, o aproveitamento dos potenciais hidráulicos e carboníferos para a produção de energia, além de integrar esforços para eletrificação dos municípios rio-grandenses.

O segundo período histórico ocorre a partir de 1952, quando a Comissão foi convertida em Autarquia, devido ao seu crescimento, adquirindo assim maior importância. É neste período, na gestão do então governador Leonel Brizola, que ocorre a encampação da Companhia de Energia Elétrica Rio Grandense (CEERG), empresa de capital americano, que supria basicamente o município de Porto Alegre.

A década de 60 foi marcada por mudanças profundas no setor elétrico nacional, que passou a ser considerado bem público e promotor do desenvolvimento. É neste período que são criados o Ministério de Minas e Energia e a Eletrobrás e tem início a terceira fase da CEEE, em dezembro de 1963, quando é transformada em Sociedade de Economia Mista, passando a denominar-se Companhia Estadual de Energia Elétrica. A missão da nova empresa era projetar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica no Rio Grande do Sul.

Os anos 90 são marcados por nova transformação no setor elétrico nacional, através do processo de privatização, que atingiu diversas empresas estatais. A Companhia neste período é dividida em seis empresas: duas geradoras de energia elétrica: uma hídrica e outra térmica; uma transmissora; e três distribuidoras, que atendiam as regiões norte-nordeste, centro-oeste e sul-sudeste. No ano de 1997, a empresa de geração térmica, passou ao controle do Governo Federal e as empresas distribuidoras Norte-Nordeste e Centro-Oeste foram leiloadas, passando ao controle do capital privado, passando a denominar-se respectivamente: Rio Grande Energia S/A e AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A. Ao final do processo, mantiveram-se na CEEE, sob o controle do governo estadual, a geração hídrica, a transmissão e a distribuição de energia para a região sul-sudeste do Estado.

A partir de 2004, o Governo Federal dá início à outra reestruturação no setor elétrico. Para atender as novas regras definidas, que exigiam a segregação das atividades de distribuição de energia elétrica das demais, em setembro de 2006 a Companhia passa por uma alteração societária, que dá origem a três empresas: uma controladora (*holding*), denominada Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações (CEEE-Par) e duas controladas: Companhia Estadual de Geração e

Transmissão de Energia Elétrica (CEEE-GT) e Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE-D).

1.1.2. Missão e Visão

O Grupo CEEE tem hoje como missão, após várias décadas marcadas por transformações no setor: "atuar nos mercados de Geração, Transmissão e Distribuição de energia elétrica com qualidade, segurança, rentabilidade, responsabilidade social e ambiental, satisfazendo às necessidades dos clientes, acionistas, colaboradores e parceiros, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade."

Sua visão é: "ser reconhecido nacionalmente pela excelência dos seus serviços".

1.1.3. Estrutura organizacional

Conforme citado, o Grupo CEEE é composto atualmente por três empresas, sociedades de economia mista, regidas pela Lei das Sociedades Anônimas. O Grupo faz parte da administração indireta do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, estando subordinado à Secretaria de Infra-estrutura e Logística (SEINFRA) e conta atualmente com cerca de quatro mil e cem empregados. Nos capítulos 4 e 5 do trabalho, ao se mencionar: CEEE, Empresa, Organização ou Companhia, entenda-se como CEEE Distribuição. Isto se justifica pelo fato de este estudo ter foco na empresa distribuidora a qual executa as atividades ligadas diretamente com os clientes finais.

A estrutura diretiva das empresas é composta de: Assembléia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Consumidores (CEEE-D), Conselho de Administração, Diretor-Presidente e seis Diretores, responsáveis pelas áreas de Planejamento e Projetos Especiais, Financeira, Administrativa, Geração, Transmissão e Distribuição. Os anexos A e B apresentam os organogramas da CEEE-D e CEEE-GT.

Abaixo são apresentadas as atribuições desses órgãos:

- a) Assembléia Geral: tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras, bem como deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos. Eleger e destituir os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. Compete, também, à Assembléia Geral fixar a remuneração dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- b) Conselho Fiscal: fiscalizar e controlar os atos da Diretoria, exercer o competente julgamento e emitir o respectivo parecer;
- c) Conselho de Consumidores: orientar, analisar e avaliar as questões ligadas ao fornecimento, tarifas e adequacidade dos serviços de energia elétrica prestados ao consumidor final;
- d) Conselho de Administração: fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, e eleger e destituir os Diretores, fixando-lhes as atribuições, fiscalizar a gestão dos Diretores e manifestar-se sobre o relatório de administração e as contas da Diretoria;
- e) Diretor-Presidente: exercer a administração geral em conformidade com as Resoluções da Diretoria, e a representação da Empresa. Coordenar os trabalhos da Diretoria e dirigir e supervisionar o planejamento geral, acompanhar a programação executiva e a avaliação final dos resultados;
- f) Diretoria de Planejamento e Projetos Especiais: coordenar o processo de Planejamento Estratégico e o Plano de Gestão das empresas do Grupo CEEE;
- g) Diretoria Financeira: gerenciar e disciplinar a movimentação de recursos monetários, realizar a análise e o controle orçamentário, bem como controlar e analisar simulações de caixa considerando diferentes cenários financeiros em negócios já existentes e em novos projetos. Coordenar

estudos necessários à captação de recursos, bem como para aumento do capital social da Empresa. Gerenciar e disciplinar o controle patrimonial, a escrituração contábil e fiscal das contas da Empresa, bem como elaborar as demonstrações contábeis. Gerenciar e disciplinar o controle centralizado das receitas dos seguimentos de Geração, Transmissão, Distribuição, Comercialização e outros, contemplando tanto as ordinárias como as extraordinárias e aquelas provenientes da área jurídica;

- h) Diretoria Administrativa: executar a política de pessoal da Companhia, desenvolvendo atividades referentes ao recrutamento, seleção, administração, treinamento de pessoal, segurança do trabalho, saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho. Administrar os serviços de apoio logístico da Companhia, tais como: projetos e manutenção civil e de sistemas auxiliares, administração de prédios e refeitórios, vigilância, recepção, limpeza, etc. É responsável, também, pela gestão do controle patrimonial e de leilão de sucatas e materiais inservíveis, pela gestão do uso das telefônicas celular e fixa da CEEE e pela gestão do controle da frota de veículos.
- i) Diretoria de Geração: coordenar o planejamento, o acompanhamento e o gerenciamento da operação e manutenção das unidades de geração hidrelétrica da Companhia.
- j) Diretoria de Transmissão: transportar energia elétrica, expandindo, operando e mantencionando o sistema de transmissão, atendendo às necessidades dos clientes, com qualidade, competitividade e produtividade, em consonância com as políticas e regulamentações do setor elétrico. Projetar, especificar, instalar, remanejar, mantencionar, supervisionar e operar todos os equipamentos que fazem parte do sistema de telecomunicações da Empresa.
- k) Diretoria de Distribuição: planejar e estudar novos sistemas de distribuição, normalizar projetos, materiais e equipamentos e efetuar a avaliação geral da qualidade do fornecimento de energia e da eficiência

dos serviços de distribuição. Executar a política de comercialização de energia, estudando, orientando, fiscalizando, estabelecendo normas e procedimentos e implantando sistemas e programas envolvendo as atividades relativas ao faturamento e arrecadação, medição e utilização de energia. Administrar as atividades de suprimentos de materiais da Empresa. Manter, através da Ouvidoria, um canal de comunicação com o público externo, visando à apuração e solução de divergências, prestação de informações, atendimento de reclamações, recebimento de críticas, elogios e sugestões, com o objetivo de buscar o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pela Empresa.

1.1.4. Áreas de atuação

Atuando nos ramos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, o Grupo CEEE tem como principais acionistas o Governo do Estado do Rio Grande do Sul e a Eletrobrás. O Governo do Estado detém a integralidade das ações da controladora (CEEE-Par) e 67,05% das ações das empresas controladas (CEEE-GT e CEEE-D), enquanto a Eletrobrás detém 32,23% das ações da CEEE-D e CEEE-GT. O restante das ações das controladas pertence a participantes minoritários.

1.1.4.1. Geração e Transmissão

A Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica (CEEE GT) é a concessionária responsável pelos ramos de geração hídrica e transmissão de energia elétrica no Estado do Rio Grande do Sul.

Na área de geração, a Empresa é responsável por cerca de 75% da geração de energia hidrelétrica no Estado. O sistema de geração da CEEE-GT é composto por 15 usinas próprias, divididas entre os sistemas Salto e Jacuí e por pequenas centrais hidrelétricas localizadas no norte do estado. Além disso, o Grupo CEEE possui diversas parceiras público/privadas em empreendimentos que estão elevando a capacidade instalada no Rio Grande do Sul. A energia produzida pelas usinas

destina-se ao suprimento do Sistema Integrado Nacional (SIN), com os clientes situados em empresas de Distribuição e Consumidores Livres do mercado, representando cerca de 30% da demanda hoje exigida pelo Rio Grande do Sul. A figura no anexo C ilustra a área de atuação do Grupo CEEE no segmento de geração de energia elétrica.

No segmento de transmissão, a Empresa é responsável pela maioria das instalações que compõem a Rede Básica de Transmissão do Estado, viabilizando o transporte e suprimento de energia às concessionárias de distribuição que atuam no RS: CEEE-D, AES Sul, RGE, concessionárias municipais, cooperativas de eletrificação rural e também a potenciais consumidores livres e produtores independentes. O sistema é composto por 59 subestações e mais de seis mil quilômetros de linhas de transmissão. A figura no anexo D ilustra a área de atuação do Grupo CEEE no segmento de transmissão de energia elétrica.

1.1.4.2. Distribuição

A Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE-D) é a concessionária responsável pelos ramos de distribuição e comercialização de energia elétrica do Grupo. Sua área de concessão compreende as regiões: Metropolitana de Porto Alegre, Litoral e a Campanha Gaúcha, totalizando 72 municípios, que correspondem a aproximadamente 26% do território do Estado e 32% do consumo de energia elétrica. A figura no anexo E ilustra a área de concessão da CEEE Distribuição.

A Empresa possui 1,41 milhões de unidades consumidoras, beneficiando cerca de quatro milhões de pessoas no Estado. Na área de atendimento ao público, a CEEE-D possui 29 agências comerciais distribuídas nas principais cidades da sua área de concessão, além de três centrais de recuperação de crédito, localizadas nas cidades de Porto Alegre, Osório e Pelotas e uma central de teleatendimento (24 horas), localizada em Porto Alegre.

O Sistema de Distribuição de Energia Elétrica conta com cerca de 65 mil quilômetros de redes de distribuição, 52 subestações e atendeu uma demanda no ano de 2008 de 8.728 GWh.

1.2. Ambiente

Para facilitar a caracterização do ambiente em que a organização está inserida, foi realizada a divisão no âmbito nacional e estadual.

1.2.1. Setor Elétrico Nacional

Conforme se pode observar pelo contexto histórico da CEEE, o setor elétrico brasileiro passou, nos últimos anos, por dois grandes momentos de alteração de cunho estrutural e institucional. A primeira reestruturação foi estabelecida no bojo da reforma do papel do Estado, iniciada em meados da década de 90, possibilitada pela Constituição de 1988. Através dela, o setor migrou de uma configuração centrada no monopólio estatal como provedor dos serviços e único investidor para um modelo de mercado, com a participação de múltiplos agentes e investimentos partilhados com o capital privado. Esta possibilidade sustentou também a execução da privatização de ativos de serviços de energia elétrica sob controle estadual e federal, onde se inserem as empresas de distribuição de energia elétrica. A privatização das empresas teve início com a Lei n.º 9.427, de dezembro de 1996, que instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e determinou também que a exploração dos potenciais hidráulicos fosse concedida por meio de concorrência ou leilão.

Em 29 de novembro de 2000 foi publicada a Resolução ANEEL 456, a qual, em termos regulatórios é a grande responsável pela necessidade de criação da política de indicadores na CEEE Distribuição. Isso ocorre em função da grande quantidade de exigências decorrentes desta resolução.

A Resolução 456 de 2000 vem regradar as Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica, sendo assim, basicamente, toda a relação entre a Concessionária e Consumidor, bem como com o próprio órgão regulador.

A segunda ocorreu em 2004, com a introdução do Novo Modelo do Setor Elétrico, que teve como objetivos principais: garantir a segurança no suprimento; promover a modicidade tarifária; e promover a inserção social, em particular pelos programas de universalização (como o Luz para Todos). Sua implantação marcou a retomada da responsabilidade do planejamento do setor de energia elétrica pelo

Estado. A reforma exigiu a cisão das companhias em geradoras, transmissoras e distribuidoras. As atividades de distribuição e transmissão continuaram totalmente regulamentadas, mas a produção das geradoras passou a ser negociada no mercado livre (ambiente no qual as partes compradora e vendedora acertam entre si as condições através de contratos bilaterais).

No quadro atual, representado no anexo F, consolidado pelas leis 10.847 e 10.848, de 15 de março de 2004, compete às seguintes atribuições aos diferentes agentes institucionais do Setor:

- a) Poder Executivo: formulação de políticas e diretrizes para o setor elétrico, subsidiadas pelo Conselho Nacional de Políticas Energéticas (CNPE), formado por ministros de Estado, sob coordenação do Ministro de Estado de Minas e Energia;
- b) Poder Concedente: exercido também pelo Poder Executivo, os atos de outorga de direito de exploração dos serviços de energia elétrica;
- c) Regulador (Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL): a normatização das políticas e diretrizes estabelecidas e a fiscalização dos serviços prestados;
- d) Operador Nacional do Sistema (ONS): a coordenação e a supervisão da operação centralizada do sistema interligado;
- e) Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), sucedânea do Mercado Atacadista de Energia (MAE): o exercício da comercialização de energia elétrica;
- f) Empresa de Planejamento Energético (EPE): realização dos estudos necessários ao planejamento da expansão do sistema elétrico, de responsabilidade do Poder Executivo, conduzido pelo Ministério de Minas e Energia (MME); e

- g) Agentes Setoriais (geradores, transmissores, distribuidores e comercializadores): prestação dos serviços de energia elétrica aos consumidores finais.

Conforme visto, é no contexto dos agentes setoriais que o Grupo CEEE está inserido, possuindo a concessão e prestando os serviços de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, através das suas duas empresas controladas: CEEE Distribuição e CEEE Geração e Transmissão.

1.2.2. O Setor Elétrico no Estado

No cenário elétrico do RS, como já mencionado, o Grupo CEEE é responsável por cerca de 75% da geração de energia hídrica.

Dentro da estrutura da administração pública estadual, as empresas que compõe o Grupo CEEE estão subordinadas a Secretaria de Infra-estrutura e Logística (SEINFRA), que é a responsável pelas áreas de energia, estradas, portos e hidrovias, tendo como subordinados também: a SULGÁS, Companhia Riograndense de Mineração (CRM), Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER), Superintendência de Portos e Hidrovias (SPH) e o Porto de Rio Grande.

Após a privatização parcial da CEEE ocorrida em 1997, a geração termelétrica passou a ser de responsabilidade do Governo Federal, através da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE), subsidiária do Grupo Eletrobrás. Na área da transmissão é a única empresa concessionária destes serviços. Já na área de distribuição e comercialização de energia elétrica o Grupo CEEE é responsável pelo atendimento da região sul-sudeste do RS e divide a concessão estadual com duas grandes empresas de capital privado: Rio Grande Energia (RGE), distribuidora que atende a região norte-nordeste e AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia, distribuidora da região centro-oeste. Alguns municípios, no entanto, contam com serviços prestados por cooperativas de eletrificação e pequenas concessionárias independentes, correspondendo a 5,73% do mercado.

A Figura 1 ilustra como é composta a área de atuação das empresas distribuidoras.

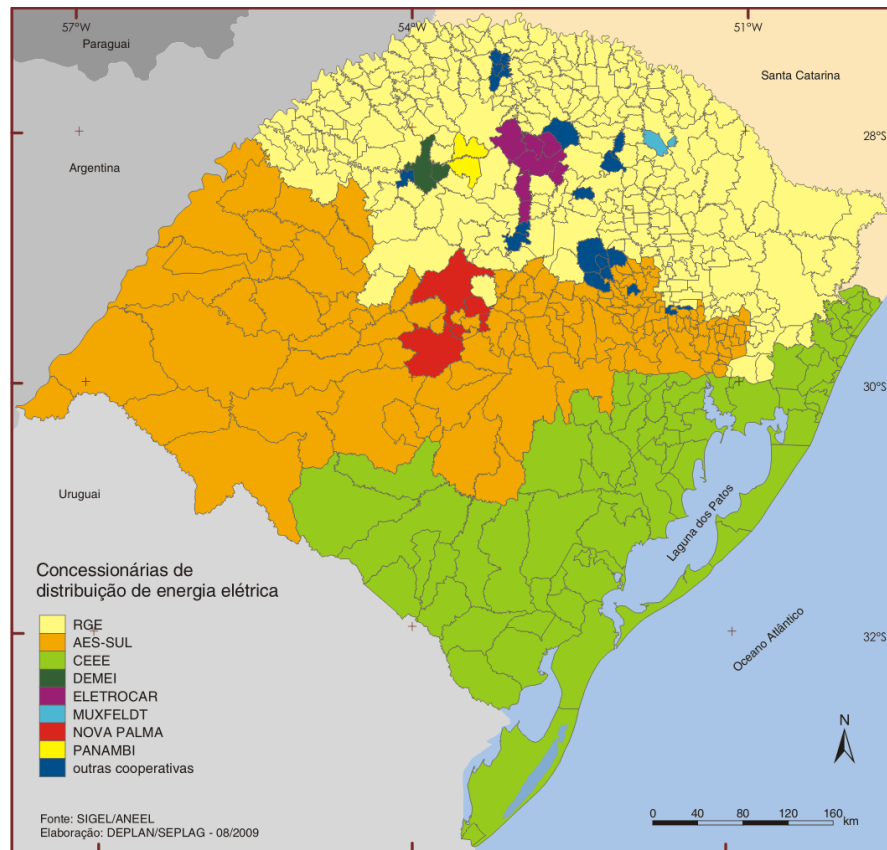


Figura 1 – Mapa da distribuição de energia elétrica no RS

Fonte: SEPLAG – Disponível em: <http://www.scp.rs.gov.br> – Acessado em: 14 set. 2010

Ainda em âmbito estadual, representando a ANEEL, através de poder de fiscalização delegado, existe a Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul (AGERGS).

Autarquia criada em 09 de janeiro de 1997 na forma da Lei n°10.931, dotada de autonomia financeira, funcional e administrativa, com sede na Capital do Estado. A Agência desenvolve suas atividades, atuando nas áreas de saneamento, energia elétrica, pólos de concessões rodoviárias, hidrovias, irrigação, transportes intermunicipais de passageiros e estações rodoviárias.

Compete à AGERGS, a regulação dos serviços públicos delegados prestados no Estado do Rio Grande do Sul.

Considerando suas atribuições de fiscalização, podemos citar:

- a) Cumprir e fazer cumprir a legislação específica relacionada aos serviços públicos;
- b) Fiscalizar a qualidade dos serviços;
- c) Aplicar sanções decorrentes da inobservância da legislação vigente ou por descumprimento dos contratos

1.3. Apresentação do Problema

Uma concessionária de distribuição de energia elétrica é uma prestadora de serviços regulados. Com isso, deve cumprir todas as metas estipuladas pelo órgão regulador, no caso a ANEEL.

O problema identificado na CEEE Distribuição tem relação com o cumprimento dos prazos para atendimento de serviços solicitados pelos seus clientes, a falta de controle e conhecimento da gestão quanto a este não cumprimento, bem como a falta de motivação dos gestores operacionais para execução de suas atividades.

Ocorre que a CEEE Distribuição não vem cumprindo os prazos estabelecidos para estes serviços. Mais do que não cumprir os prazos, a referida concessionária só alertava-se quanto a este não cumprimento quando era fiscalizada pelos órgãos reguladores ANEEL e AGERGS – Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado do Rio Grande do Sul, conveniada da ANEEL para fiscalização no âmbito estadual. Desta forma a gestão não tinha mais ação alguma a tomar para impedir o pagamento das penalidades advindas de tais descumprimentos.

Com isso, foi desenvolvido pela Divisão de Gestão Comercial, um site na intranet denominado Site da Divisão de Gestão Comercial possibilitando o controle dos prazos dos serviços executados, comparando o desempenho das Unidades de Negócio da CEEE Distribuição permitindo assim à gestão a tomada de decisões que permitam reverter à condição de não cumprimento dos prazos estabelecidos pelo órgão regulador.

Este trabalho propõe a análise da referida ferramenta no que tange os resultados obtidos a partir de 2008 dos indicadores abaixo listados os quais serão mais bem explicados nos próximos capítulos:

- a) Ligação fora do prazo;
- b) Corte físico;
- c) Corte financeiro;
- d) Religue de urgência fora do prazo;
- e) Religue normal fora do prazo;
- f) Manser (ordem de serviço eventual);
- g) Faturados por média;
- h) Refaturamento;
- i) Inadimplência; e
- j) Encerrados com consumo.

Diante do problema explicitado acima buscamos responder ao seguinte questionamento no decorrer deste trabalho:

O controle e o acompanhamento de indicadores é capaz de gerar resultados para a gestão?

1.4. Justificativa

A justificativa deste trabalho é comprovar cientificamente que a construção, análise e acompanhamento dos indicadores através de uma ferramenta gráfica por si só pode gerar resultado para a empresa.

1.5. Objetivos

Esta seção apresenta os objetivos deste estudo. Primeiramente o objetivo geral e após a sua divisão em objetivos específicos.

1.5.1. Geral

Analisar os resultados de gestão pelo sistema de indicadores da Divisão de Gestão Comercial da CEEE Distribuição na intranet no período entre 2009 e 2010.

1.5.2. Específicos

Os objetivos específicos do trabalho constituem-se em:

- a) Descrever a criação da ferramenta;
- b) Analisar a evolução dos indicadores após a implantação da ferramenta;
- c) Analisar os resultados da gestão através do sistema;
- d) Sugerir aprimoramentos do sistema.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos levantados através da pesquisa bibliográfica, relacionados ao objetivo deste trabalho e que serviram de subsídio as análises realizadas. Conforme Roesch (2009, p. 105), a revisão da literatura permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática.

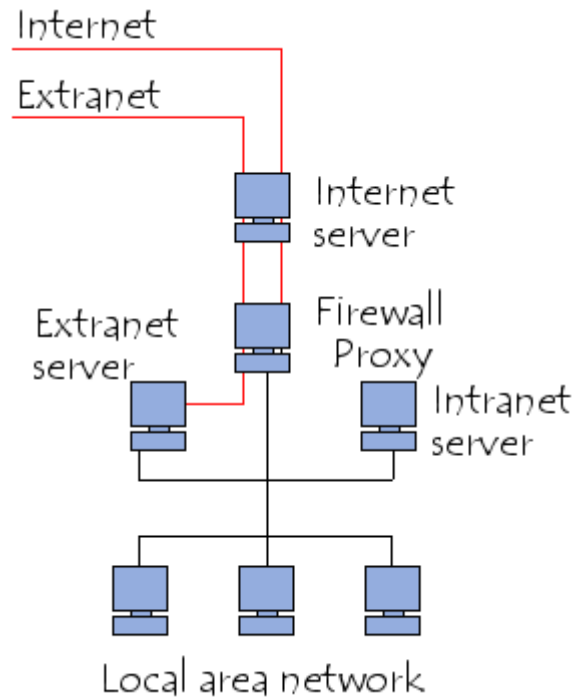
2.1. Intranet

Antes de tratar pontualmente sobre intranet, entendemos que a ferramenta criada pela Divisão de Gestão Comercial da CEEE Distribuição pode ser denominada como um sistema de informação. Fazemos tal afirmação considerando que um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir a informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações (LAUDON & LAUDON, 2004).

Ao buscar literatura sobre Intranet, identificamos este é um termo relativamente novo, pois é posterior inclusive a internet, portanto buscamos conceituar Intranet. Segundo O'brien (2001, p. 214):

Intranet é uma rede interna a uma organização que utiliza tecnologias da Internet (tais como navegadores e servidores de rede, protocolos de rede TCP/IP, editoração de documentos e bancos de dados em linguagem HTML e hipermídia e assim por diante) para fornecer um ambiente de Internet dentro da empresa para compartilhamento de informações, comunicações, colaboração e suporte a processos empresarias.

A intranet apesar de ser uma ferramenta interna à empresa pode ser acessada de fora da empresa com controle de senhas, ou seja, não limita exclusivamente a utilização dentro da empresa.



Fonte: <http://pt.kioskea.net/contents/entreprise/intranet.php3> acessado em 11/11/2010

2.2. Regulação

O Mercado de energia elétrica brasileiro é caracterizado pela forte regulação do estado, com o intuito de restringir o comportamento das firmas em relação à produção, comercialização e preço. Segundo Tavares (2003), tal regulação se dá porque as empresas deste setor estão estruturadas sobre o regime de monopólios em suas regiões, portanto existe a necessidade de intervenção para equalizar as necessidades de expansão e qualidade demandadas pela sociedade em relação ao objetivo de maximização do lucro destas firmas que em condições de monopólio operam num ponto onde o preço é maior que o custo marginal, com isso as empresas tenderiam a suprir a demanda por serviços a preços bem acima dos custos de prestação destes serviços, colocando os consumidores em situação pior do que se fossem atendidos por um mercado concorrencial.

Apesar de as Agências Reguladoras terem sido criadas em meados de 1990, o papel de regulação sempre existiu nas atribuições do Estado em geral.

Segundo Ramalho (2009), a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE foi essencial para a consolidação da

necessidade de criação de estruturas regulatórias para todos os países, muito também em função da crescente onda de privatização onde o estado não teria mais poder direto sobre os prestadores de serviços essenciais.

Ainda conforme obra organizada por Ramalho (2009, p.66), são citados argumentos positivos ou normativos para a criação das Agências Reguladoras com o objetivo de explicar os padrões para o estabelecimento das respectivas agências:

- a) *Expertise*: As agências reguladoras estão mais próximas dos setores regulados do que outros núcleos burocráticos. Sua estrutura de trabalho mais flexível também constitui ambiente de trabalho mais atraente para especialistas.
- b) *Flexibilidade*: Agências reguladoras autônomas mostram-se mais capazes de flexibilizar suas decisões adotando ajustes regulatórios. Apesar de isso não ser regra, não elimina o seu mérito.
- c) *Compromisso com credibilidade*: As agências reguladoras são insuladas das influências políticas e das pressões eleitorais e rotineiras. Seus dirigentes, tendo mandatos mais longos, têm também a possibilidade de trabalhar com perspectivas de longo prazo, ao contrário dos políticos.
- d) *Estabilidade*: As agências reguladoras favorecem estável e previsível ambiente regulatório. Por estar contida no desenho das agências, faz com que o mercado não tema mudança inesperada das regras.
- e) *Eficácia e eficiência*: Como resultado dos fatores citados anteriormente, as agências reguladoras conduzem a um melhor resultado regulatório, que pode ser traduzido em melhor desempenho dos mercados.
- f) *Participação pública e transparência*: O processo decisório das agências reguladoras é mais aberto e transparente que outros núcleos burocráticos e, assim, é mais sensível aos interesses sociais difusos, como os dos consumidores.

- g) *Custos da tomada de decisão*: a delegação para as agências reguladoras reduz os custos da tomada de decisão, como pode ser observado na presença de desacordos sobre determinadas políticas, nas quais maiorias devem ser levadas para uma decisão em instância superior.
- h) *Transferência de responsabilidades*: As agências reguladoras permitem aos políticos evitar responsabilidades quando ocorrem falhas ou quando decisões impopulares são tomadas. Nesse caso não existe relação com custo, como no item anterior, e sim pelo desejo de transferir responsabilidade no caso em que o problema tende a atingir maiores proporções e os custos políticos podem pesar mais que os benefícios.
- i) *Incertezas políticas*: as instituições são menos facilmente mutáveis que as políticas e as agências reguladoras constituem um meio de os políticos fixarem políticas que irão perdurar além de seus mandatos.

Cabe salientar que Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, autarquia em regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia - MME, foi criada pela Lei 9.427 de 26 de Dezembro de 1996, foi a primeira a ser criada. Tem como atribuições:

- a) regular e fiscalizar a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica, atendendo reclamações de agentes e consumidores com equilíbrio entre as partes e em benefício da sociedade;
- b) mediar os conflitos de interesses entre os agentes do setor elétrico e entre estes e os consumidores;
- c) conceder, permitir e autorizar instalações e serviços de energia;
- d) garantir tarifas justas;
- e) zelar pela qualidade do serviço;
- f) exigir investimentos;

- g) estimular a competição entre os operadores e assegurar a universalização dos serviços.

A missão da ANEEL é proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.

Em consulta ao site da ANEEL em 12 de novembro identificamos sua estrutura organizacional:

A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) é administrada por uma diretoria colegiada, formada pelo diretor-geral e outros quatro diretores, entre eles, o diretor-ouvidor. As funções executivas da ANEEL estão a cargo de 20 superintendentes. Nas questões jurídicas, a Procuradoria Geral representa a Agência.

O diretor-geral conta com o apoio do Gabinete, enquanto a diretoria dispõe da estrutura de uma assessoria direta e da Secretaria Geral. A maioria das superintendências se concentra em questões técnicas - regulação, fiscalização, mediação e concessão - e uma parte delas se dedica à relação da ANEEL com seu público interno e a sociedade.

2.3. Motivação

Durante este estudo, identificamos que um dos grandes alicerces para os resultados obtidos pela CEEE Distribuição terem sido muito favoráveis foi a motivação causada aos gestores operacionais e demais colaboradores através do ranking, mais bem explicado no capítulo 4.

Buscando na literatura, encontramos a obra Medidas do comportamento organizacional que ratifica as conclusões identificadas de que bons resultados são obtidos através da motivação e que esta ocorre da análise que o profissional realiza dos seus próprios dados.

A ferramenta analisada neste estudo proporciona perfeitamente essa condição. Não só de o profissional analisar os seus dados isoladamente, mas também comparativamente com os dados dos demais profissionais.

Conforme a referida obra, tal teoria se sustenta em cinco conceitos básicos:

- a) *Resultado do trabalho*, que são as conseqüências que uma organização pode oferecer a seus empregados a partir do exercício de suas funções;
- b) *Valência*, que consiste na atribuição a cada resultado do trabalho de desejabilidade ou não;
- c) *Expectativa*, que consiste na percepção de quanto os esforços despendidos conduzem aos resultados esperados;
- d) *Instrumentalidade*, que consiste no grau de relação percebida entre a execução e a obtenção dos resultados e
- e) *Força motivacional*, que consiste na quantidade de esforço de uma pessoa para motivar-se.

Segundo Falconi (2009), os resultados decorrem de uma sistemática organizada de gestão, que com certeza gera motivação. Conforme Falconi, (2009, p. 38):

Um administrador deve sempre se perguntar: "Quais as finalidades do sistema que gerencio?" Lembre-se que as verdadeiras finalidades estão sempre ligadas aos *stakeholders*, em especial aos Clientes (internos ou externos), uma vez atendido o desempenho financeiro. O não atendimento destas finalidades estabelece os verdadeiros problemas.

Foi identificado que a CEEE Distribuição e em especial a Divisão de Gestão Comercial entendeu bem esse recado, pois criou uma ferramenta que foca na satisfação de seus *stakeholders*.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, o qual pode ser dividido em 4 partes. Delineamento da pesquisa, definição da área, plano de amostragem e plano de coleta de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é do tipo não experimental, pois procura descrever e analisar indicadores *ex post fact* sendo que o modelo utilizado é de análise descritiva, pois se pretende averiguar o resultado dos indicadores de gestão após o comportamento dos mesmos no período analisado (Kerlinger, 1980).

O perfil da pesquisa é seccional com avaliação longitudinal, pois procura analisar o comportamento dos indicadores no período 2008 a setembro de 2010.

Este período foi selecionado considerando a criação do site ter ocorrido em novembro de 2008 e este estudo em outubro de 2010, fechando dois anos de amostra.

3.2 Definição da Área

O estudo foi realizado no âmbito da área comercial da CEEE Distribuição.

3.3 Plano de Amostragem

Não foi realizado plano de amostragem, pois todos os indicadores disponíveis foram analisados.

3.4 Plano de Coleta de Dados

Os tipos de dados são exclusivamente de natureza secundária, ou seja, dizem respeito aos dados extraídos do site construído pela Divisão de Gestão Comercial

A coleta de dados ocorreu em outubro de 2010. O tratamento dos dados pode ser analisado nos gráficos da aplicação demonstrados nas imagens do capítulo 4 e dos gráficos abaixo relacionados, criados após estudo:

- a) Gráfico 1 – Evolução dos primeiros colocados de 2008
- b) Gráfico 2 – Evolução dos primeiros colocados de 2010
- c) Gráfico 3 – Variação da pontuação de todas as Unidades de Negócio
- d) Gráfico 4 – Comparativo da Pontuação entre as Unidades de Negócio

4. ANÁLISES

Este capítulo é composto de duas partes. Primeiramente é apresentada a descrição da criação da ferramenta bem como os conceitos dos indicadores a serem analisados. Na segunda parte são realizadas análises e apresentados os resultados da evolução destes indicadores para a Companhia.

4.1 Descrição da Ferramenta

O site da Divisão de Gestão Comercial constitui em um aplicativo web com o objetivo de acompanhar, fiscalizar e motivar o constante aperfeiçoamento dos serviços prestados ao cliente. Com base nos resultados mensais de prestação de serviços, o sistema consolida estes dados e elenca as agências com os melhores trabalhos, para assim motivar um melhor atendimento.

4.1.1 A necessidade

Com o constante crescimento do número de clientes e demanda da empresa, foi necessária a criação de uma ferramenta de gerenciamento das atividades prestadas para medir o acompanhamento e o desempenho na execução dos serviços. O acompanhamento se dá em todas as principais atividades do processo de venda de energia, desde o atendimento do cliente até o encerramento da relação contratual. Este acompanhamento gera diferentes comparativos de desempenho, que permitem o aprimoramento constante das atividades e o conseqüente aumento na satisfação do cliente.

4.1.2 O desenvolvimento

Quando foi proposta uma ferramenta para gerenciamento de processos, pensou-se em uma plataforma que não dependesse de instalações ou hardware específico para a utilização, então a alternativa mais adequada foi a criação de um site de Intranet, pois assim o usuário pode acessar de qualquer estação de trabalho

da empresa, independentemente de sistema operacional, desde que ela esteja conectada a rede corporativa.

Após esta etapa, foi analisada a quantidade de dados que seriam necessários para a completa utilização da ferramenta. Nesta fase, foi necessária a utilização de um banco de dados intermediário que consolida as informações necessárias, uma vez que o banco de dados corporativo poderia ser onerado com a execução de consultas grandes e muito freqüentes. A melhor opção foi a criação de um banco de dados a parte.

A partir deste ponto, os indicadores e informações relevantes começaram a ser especificados, sendo implementados em etapas seguindo a ordem de complexidade.

Importante salientar também que é possível retroagir os dados constantes da ferramenta em até quatro anos demonstrando nos gráficos um comparativo extremamente didático.

A apresentação das principais informações está disponibilizada em três abas: “Informações”, “Indicadores” e “Normas”, conforme imagem 1 que exhibe a página inicial do site.



Imagem 1 – Capa do site com ênfase na aba “Informações”

A aba “Informações”, imagem 2, apresenta dados sobre o faturamento físico e financeiro da Companhia, arrecadação, quantidade de atendimentos, débitos de prefeituras, entre outros.

Na parte inferior do site são exibidas informações sobre os departamentos da Divisão de Gestão Comercial, bem como os locais de atendimento ao cliente, resultados de pesquisas de satisfação e as tarifas atuais aplicadas.

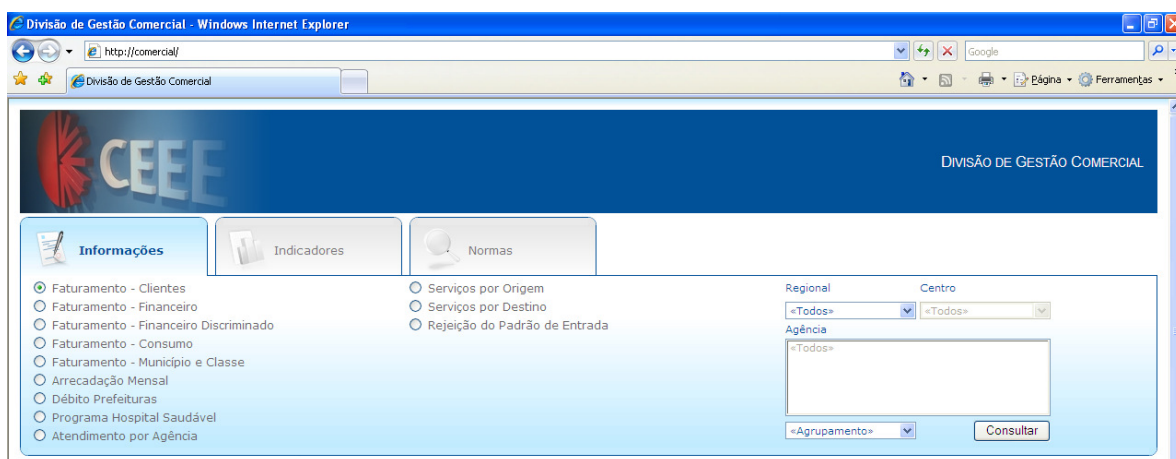


Imagem 2 – aba “Informações”

Outra funcionalidade importante foi a criação de um repositório de documentos comerciais, que podem ser acessados por um terceiro pilar implementado, que se chama “Normas”, imagem 3. Nesta opção é possível acessar documentos como os Comunicados, Rotinas Internas e o Compêndio de Normas da Divisão, sendo que para isso só é preciso informar alguma opção de filtragem, como, Tipo, Número, Mês de publicação, Ano de publicação ou parte do título.

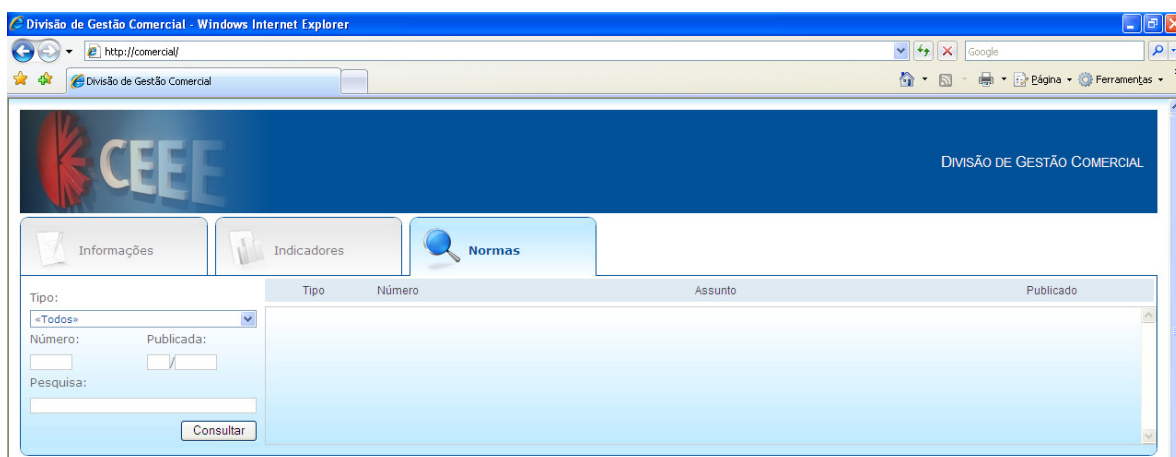


Imagem 3 – aba “Normas”

4.1.3 Indicadores

Na aba “Indicadores”, imagem 4, são elencados dez diferentes indicadores com medição mensal e metas definidas. Descrevemos a seguir os indicadores, objeto de estudo deste trabalho:

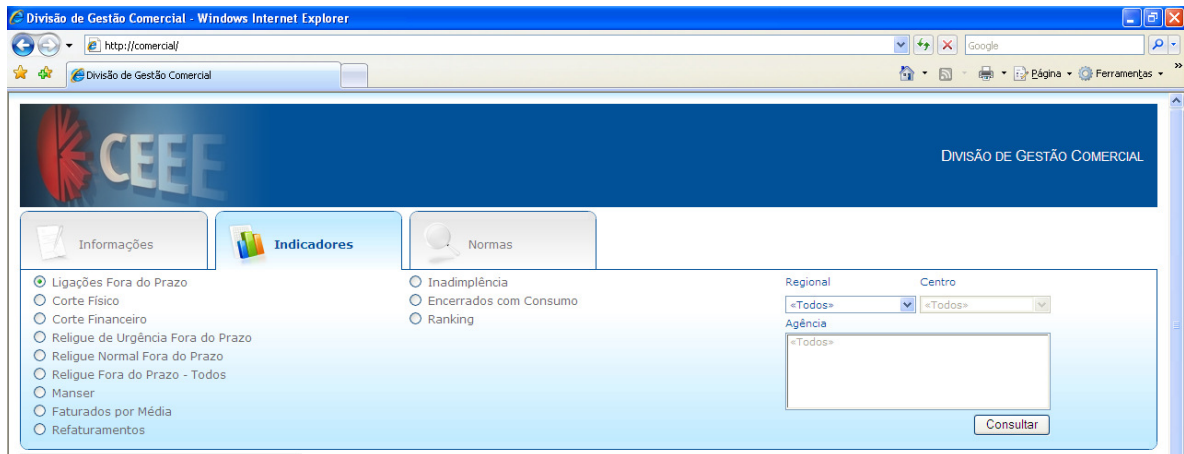


Imagem 4 – aba “Indicadores”

4.1.3.1 Ligações fora do prazo

O pedido de ligação de luz tem prazo de 2 dias úteis para ser executado, ou pelo menos a concessionária ter visitado a Unidade Consumidora para notificar o cliente com o por que da não execução do serviço. Este indicador mede o percentual de ligações executadas fora do prazo estabelecido.

Art. 27. A ligação de unidade consumidora, quando de fornecimento em tensão de distribuição inferior a 69 kV, será efetuada de acordo com os prazos a seguir fixados:
I - 3 (três) dias úteis para unidade consumidora do Grupo “B”, localizada em área urbana;

Importante salientar que apesar da Resolução ANEEL 456 de 29 de novembro de 2000, em seu art. 27 definir o prazo de 3 (três) dias úteis, o prazo a ser cumprido pela CEEE é de 2(dois) dias úteis considerando o estabelecido no apêndice 4 do contrato de concessão.

O indicador é medido considerando a quantidade de ligações feitas fora do prazo dividido pelo total de solicitações de ligação feitas no período.

A meta definida no site é 0%, ou seja, nenhuma ligação pode ser feita fora do prazo.

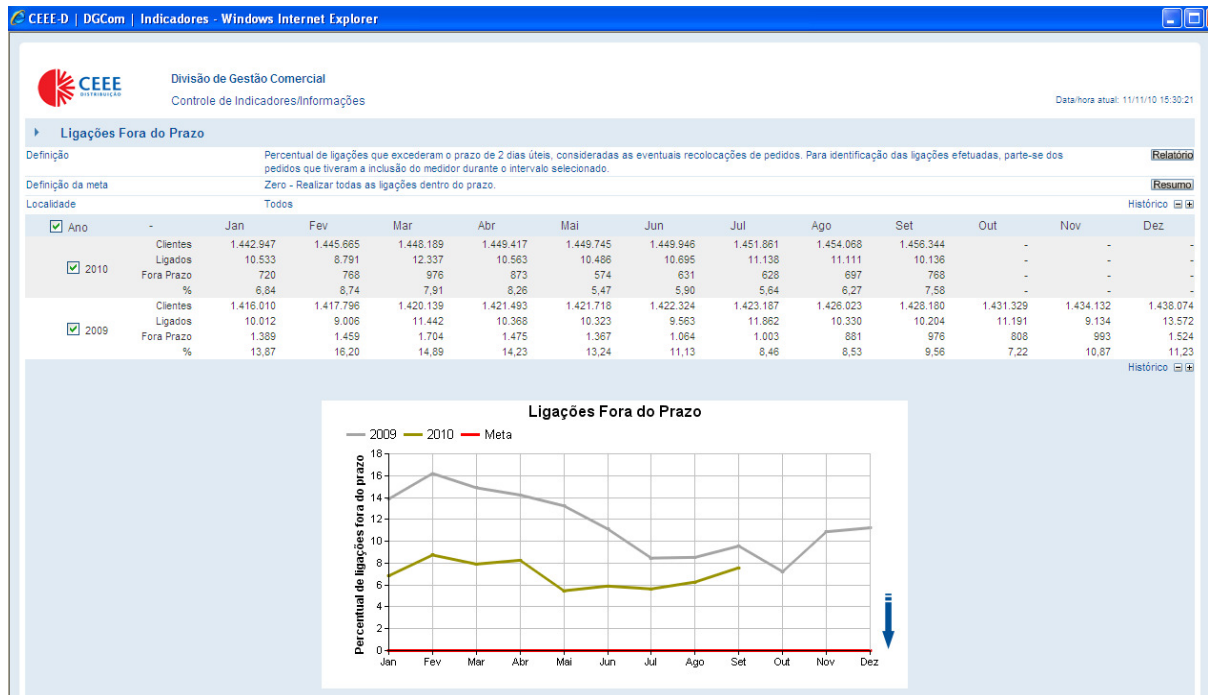


Imagem 5 – indicador “Ligações Fora do Prazo”

4.1.3.2 Corte físico

A suspensão do fornecimento por falta de pagamento, popularmente conhecida por “Corte” é uma ação de cobrança que a Concessionária possui para garantir sua adimplência, amparada pelo art. 91 da Resolução ANEEL 456 de 29 de novembro de 2000.

Art. 91. A concessionária poderá suspender o fornecimento, após prévia comunicação formal ao consumidor, nas seguintes situações:

I - atraso no pagamento da fatura relativa a prestação do serviço público de energia elétrica;

§ 1º A comunicação deverá ser por escrito, específica e de acordo com a antecedência mínima a seguir fixada:

a) 15 (quinze) dias para os casos previstos nos incisos I, II, III, IV e V;

O indicador é medido considerando a quantidade física de Unidades Consumidoras Cortadas e as que o consumidor, no momento do corte, apresentou a conta paga dividido pelas Unidades consumidoras aptas a corte, respeitado o prazo de comunicação estabelecido na legislação já citada.

A meta definida é de 95% das Unidades Consumidoras aptas a Corte devem ser visitadas, ou seja, devem ter retorno de “cortadas” ou “conta paga”.

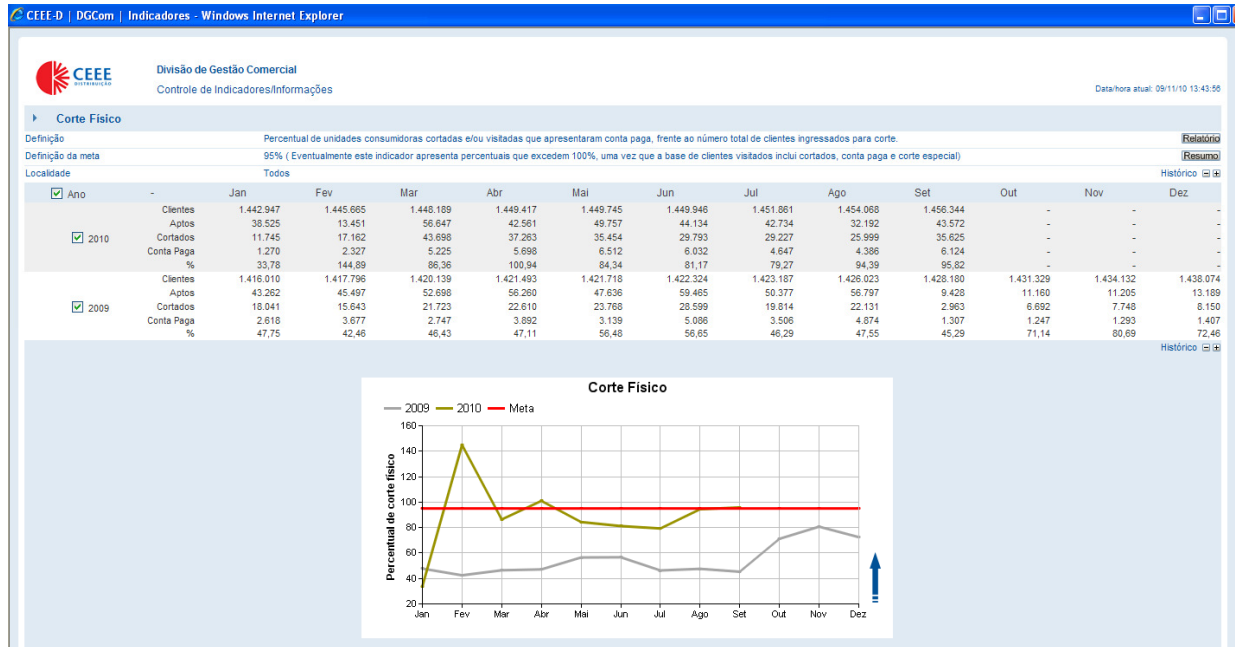


Imagem 6 – indicador “corte físico”

4.1.3.3 Corte financeiro

O indicador Corte financeiro remete ao mesmo indicador corte físico, porém com dados financeiros tendo como objetivo de medir os valores envolvidos na atividade.

A forma de apuração do indicador bem como a meta segue os mesmos percentuais do indicador de corte físico.

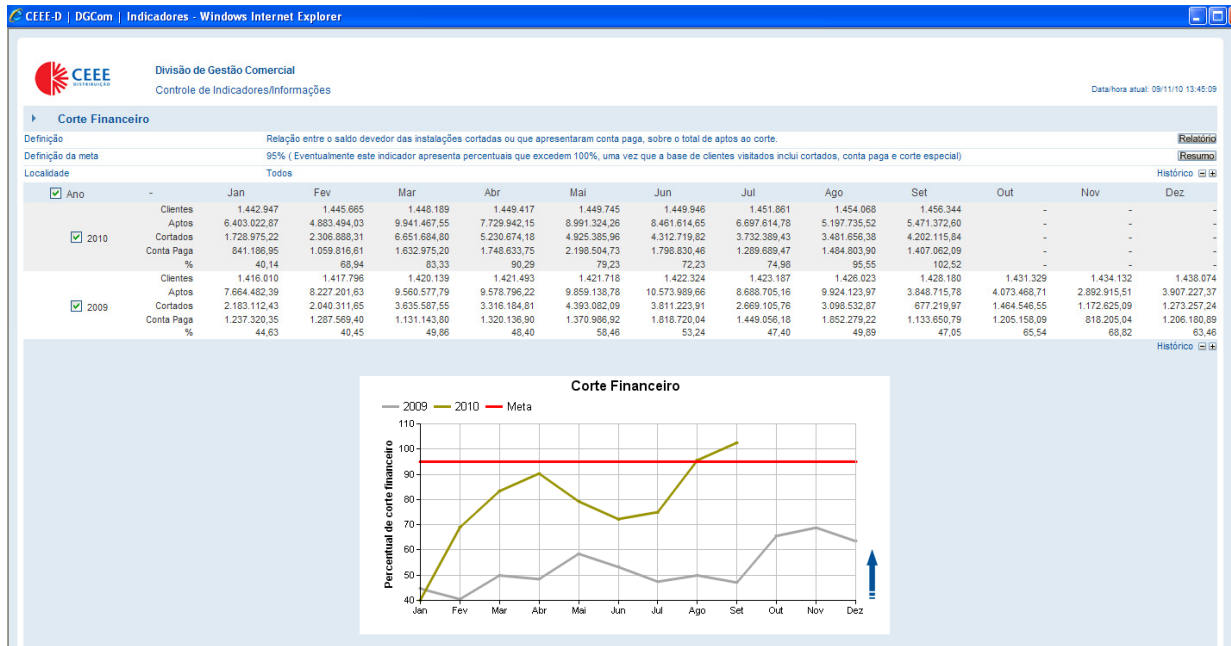


Imagem 7 – indicador “corte financeiro”

4.1.3.4 Religue normal fora do prazo

Conforme artigo 2º, XXXI da Resolução nº 456 de 29 de novembro de 2000.

Religação é o procedimento efetuado pela concessionária com o objetivo de restabelecer o fornecimento à unidade consumidora, por solicitação do mesmo consumidor responsável pelo fato que motivou a suspensão.

No caso do indicador apurado no site, trata-se somente sobre a religação motivada pelo pagamento de conta que gerou originalmente o corte por falta de pagamento. O prazo para realização do serviço também é definido pela Resolução ANEEL 456 de 29 de novembro de 2000 em seu art. 107.

Art. 107. Cessado o motivo da suspensão a concessionária restabelecerá o fornecimento no prazo de até 48 horas, após a solicitação do consumidor ou a constatação do pagamento.

Apesar do estabelecido pelo art. 107, transcrito acima, semelhante ao indicador de ligação fora do prazo, o prazo para execução do serviço é de 24 horas conforme determina o apêndice 4 do contrato de concessão.

O indicador “Religue Normal” é calculado considerando a quantidade de religues executados dividido pelo total de Religues solicitados nesta mesma modalidade.

A meta, assim como no indicador “Ligação fora do prazo” é 0% de religues executados fora do prazo.

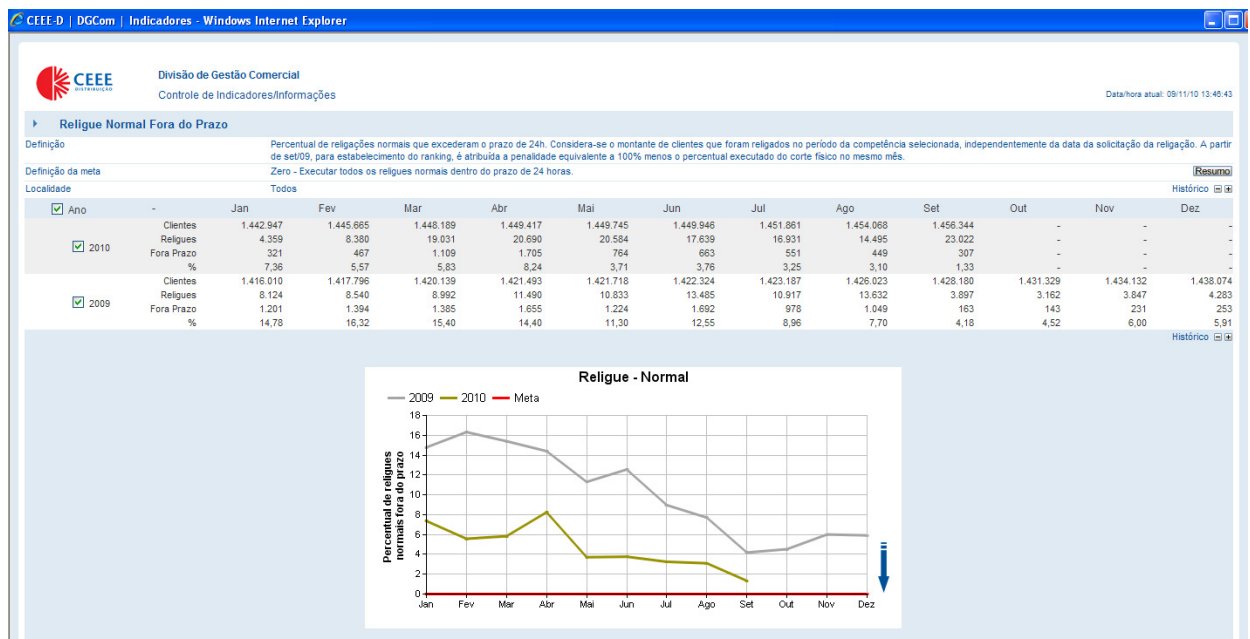


Imagem 8 – indicador “Religue Normal Fora do Prazo”

4.1.3.5 Religue de urgência fora do prazo

O chamado “Religue de Urgência” tem as mesmas origens do Religue Normal, porém o que o diferencia do anterior é o prazo para execução, o qual deve ocorrer em até 4 horas da solicitação do consumidor ou identificação do pagamento pela concessionária conforme definido no art. 108 da Resolução ANEEL 456 de 29 de novembro de 2000.

Art. 108. Fica facultado à concessionária implantar procedimento de religação de urgência, caracterizado pelo prazo de até 4 (quatro) horas entre o pedido e o atendimento, o qual, nas localidades onde for adotado, obriga a concessionária a:

- I - informar ao consumidor interessado o valor e o prazo relativo à religação normal e da de urgência; e
- II - prestar o serviço a qualquer consumidor que o solicitar.

O indicador “Religue de Urgência” também é calculado considerando a quantidade de religues executados dividido pelo total de Religues solicitados, porém na modalidade urgente.

Quanto aos serviços de religação, tanto o normal como o de urgência salientamos que é um serviço passível de cobrança pela concessionária ao cliente, com valores diferenciados para cada tipo de religação, porém esta não pode cobrar o valor devido caso o serviço não seja executado dentro do prazo.

Contudo, mesmo não cobrando pelo serviço, a concessionária estará sujeita ao pagamento de multa à ANEEL em função do não cumprimento do estabelecido pela legislação vigente, neste caso a Resolução ANEEL 456/2000 e o Contrato de Concessão entre a CEEE e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

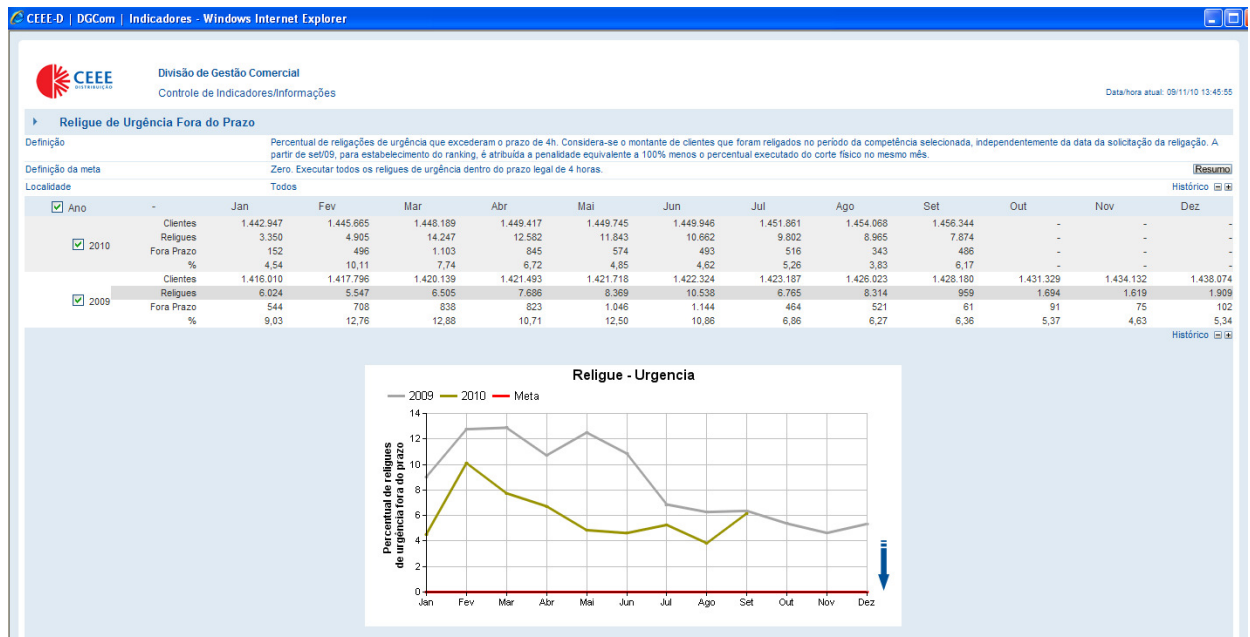


Imagem 9 – indicador “Religue de Urgência Fora do Prazo”

4.1.3.6 Manser (ordem de serviço eventual)

A nomenclatura MANSER é originária do sistema e significa “Manutenção de Serviço”, porém nada mais é do que um serviço diverso para execução em campo, podendo ser utilizado de duas maneiras:

- Emitido pela área de faturamento da empresa, onde tem prazo de 30(trinta) dias para execução, e serve para conferência de dados da

medição do cliente, informações relevantes para que a conta do cliente seja emitida corretamente.

- b) Solicitação do cliente, onde tem prazo de 2(dois) dias úteis e serve para atendimento a todas as outras demandas dos clientes, tais como: Pedido de troca de local da medição; Desligamento da Unidade Consumidora para reforma da entrada de energia; etc..

Atualmente este indicador é calculado considerando que todos os MANSERs devem ser finalizados dentro do mesmo mês, ou seja, colocando-os, em sua grande maioria com prazo superior ao determinado acima, porém cabe salientar que estes prazos ainda não são regulados pela ANEEL.

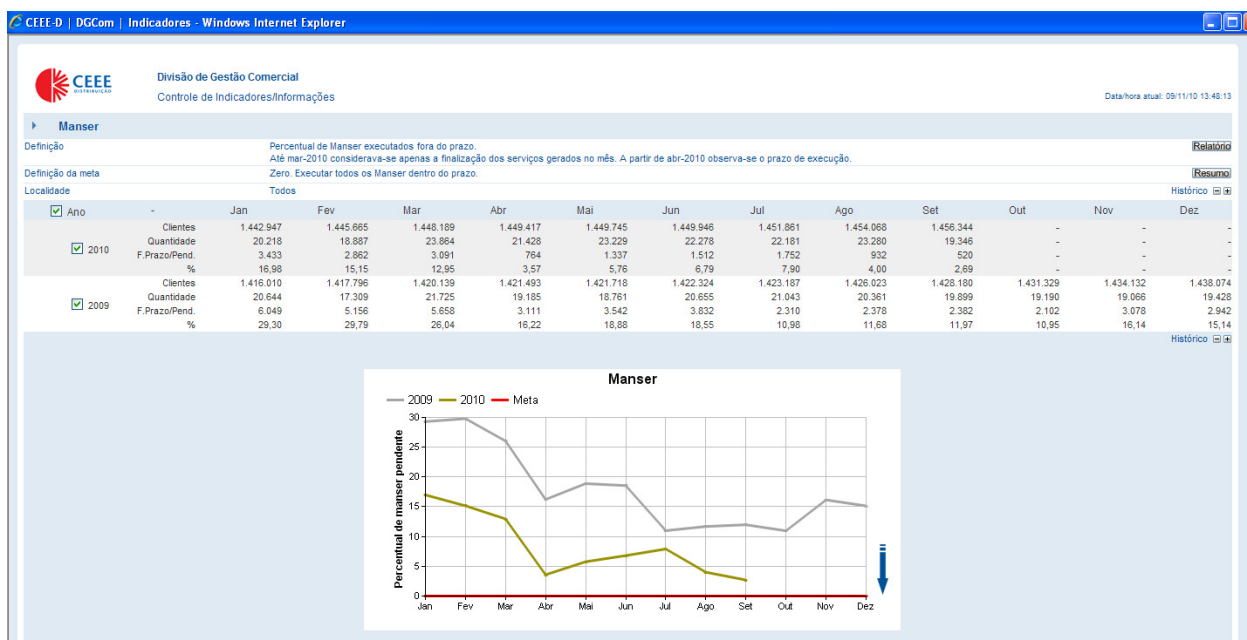


Imagem 10 – indicador “Manser”

4.1.3.7 Faturados por média

O indicador “Faturados por média” trata das unidades consumidoras as quais não tiveram faturamento mensal normal, ou seja, faturaram pela média dos últimos três meses conforme estabelecido no art. 70 da Resolução 456 de 29 de novembro de 2000.

Art. 70. Ocorrendo impedimento ao acesso para leitura do medidor, os valores faturáveis de consumo de energia elétrica

ativa, de energia elétrica e de demanda de potência reativas excedentes, serão as respectivas médias aritméticas dos 3 (três) últimos faturamentos, e para a demanda, deverá ser utilizado o valor da demanda contratada.

§ 1º Este procedimento somente poderá ser aplicado por 3 (três) ciclos consecutivos e completos de faturamento, devendo a concessionária comunicar ao consumidor, por escrito, a necessidade de o mesmo desimpedir o acesso aos equipamentos de medição.

Apesar de a ANEEL definir que a concessionária só é penalizada após a terceira média consecutiva, o indicador trata do faturamento por média desde o primeiro mês, pois a qualidade do faturamento é fundamental na sua relação com o cliente.

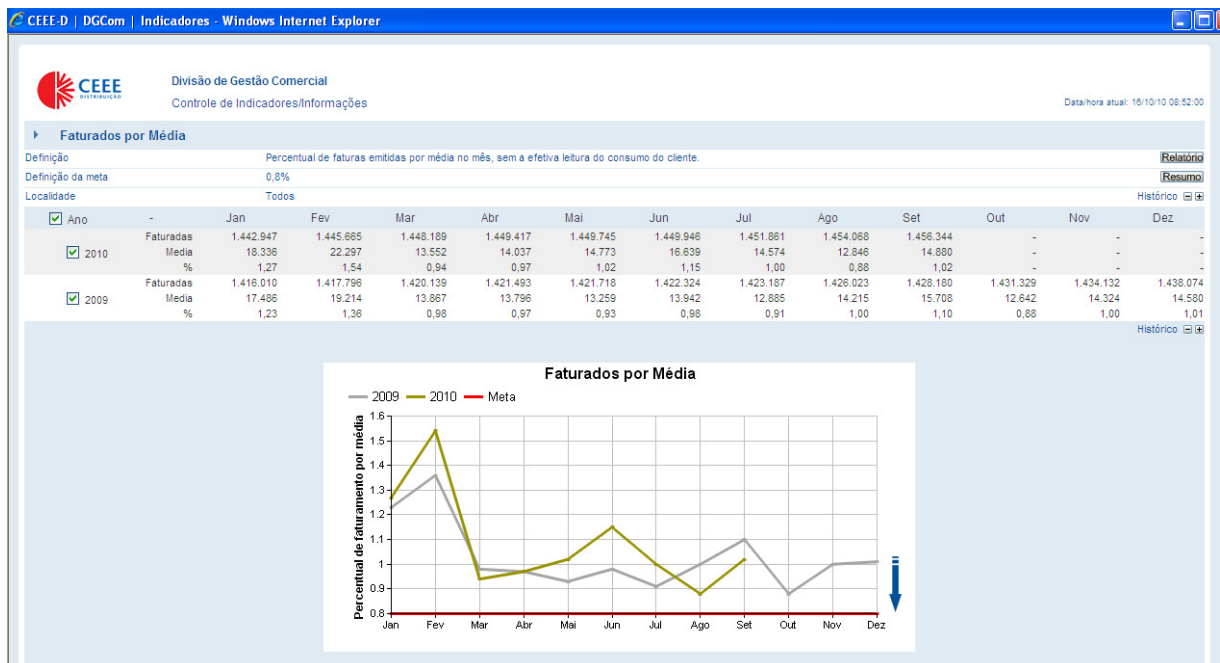


Imagem 11 – indicador “Faturados por média”

4.1.3.8 Refaturamentos

Este indicador trata da correção do faturamento, ou seja, reflete os erros de faturamento ocorridos, conseqüentemente a real qualidade do faturamento da empresa.

Este indicador é medido considerando a relação entre a quantidade de contas emitidas pela quantidade de contas refaturadas por correção.

A meta é um limite máximo de 1 conta corrigida para cada 2500 contas emitidas.

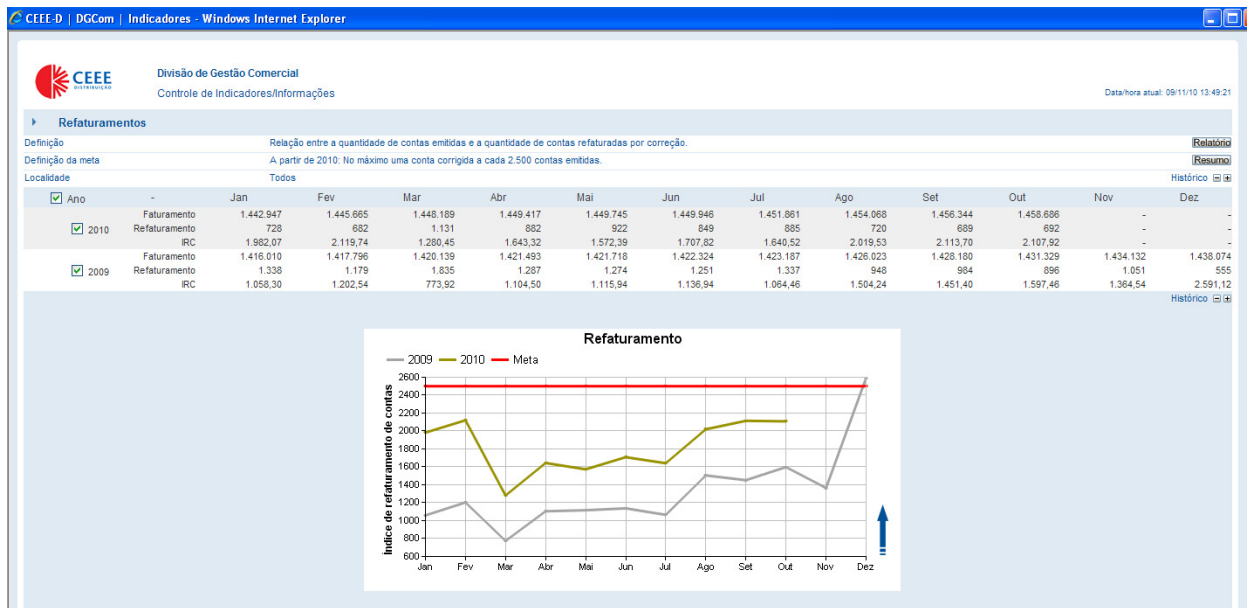


Imagem 12 – indicador “Refaturamentos”

4.1.3.9 Inadimplência

A inadimplência é caracterizada depois de vencido um débito e não pago, porém no setor elétrico, a Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADDEE considera para comparar a inadimplência das concessionárias uma fórmula que utiliza a média móvel mensal dos últimos 12 meses considerando que o pagamento do faturamento de um mês possa ser pago no mês seguinte ou até mesmo alguns meses depois.

Com isso a CEEE calcula esse indicador utilizando esse mesmo critério considerando o total arrecadado dividido pelo total faturado.

A meta estabelecida é de 0,06% do total faturado pode não estar pago. A meta foi estabelecida desta forma, pois esse é o percentual atribuído à tarifa de energia elétrica como inadimplência admitida ou remunerada.

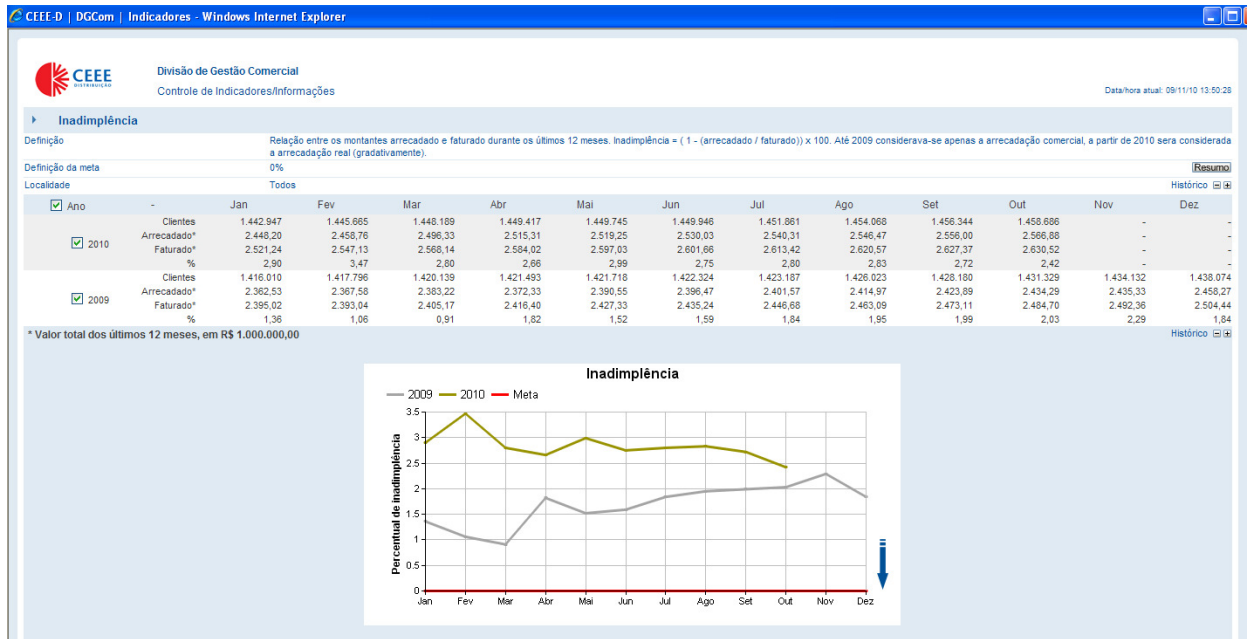


Imagem 13 – indicador “Inadimplência”

4.1.3.10 Encerrados com consumo

Depois de cortada uma unidade consumidora por falta de pagamento, aguarda-se dois ciclos completos de faturamento para rescindir o contrato com o cliente. No momento que este contrato é rescindido a Unidade Consumidora é alterada da situação “Ativa com fornecimento” para “Encerrada com fornecimento”. Onde esta Unidade ainda possui medidor em campo.

O Encerrado com consumo ocorre quando a Unidade Consumidora é religada a revelia da concessionária, porém é possível identificá-la, pois enquanto tiver um medidor no local a leitura é feita normalmente independente da existência de contrato ou não.

Ocorre que identificada a existência de consumo no encerrado a Companhia deve emitir um MANSER a campo para regularizar a situação, ou seja, suspender o fornecimento, conforme art. 90 da Resolução ANEEL 456 de 29 de novembro de 2000, pois esse consumo é perda para a Companhia.

Art. 90. A concessionária poderá suspender o fornecimento, de imediato, quando verificar a ocorrência de qualquer das seguintes situações:

III - ligação clandestina ou religação à revelia;

O indicador é apurado considerando a quantidade de Unidades Consumidoras encerradas que registraram consumo e a quantidade de kWh (quilowatt/hora) que consumiram.

A meta deste indicador é 0 (zero) unidades consumidoras encerradas com consumo.

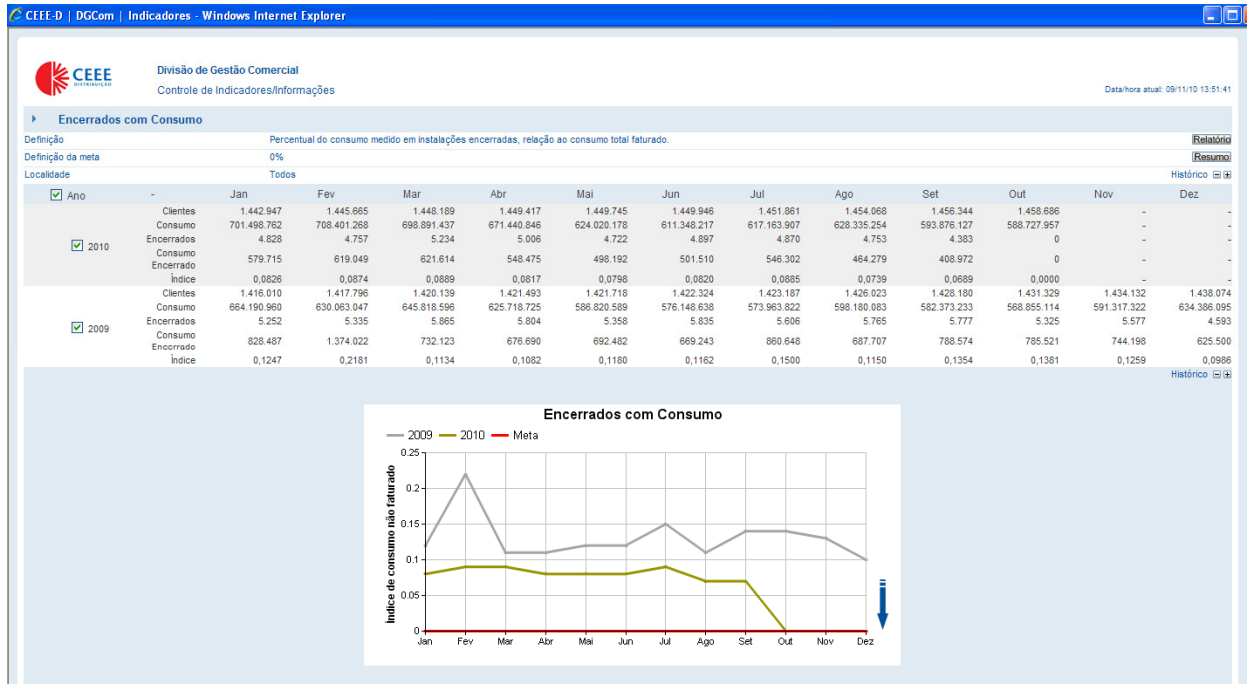


Imagem 14 – indicador “Encerrados com Consumo”

Ao iniciar o mês, é executada uma rotina interna no sistema, que automaticamente popula os dados no banco de dados do site com as informações do mês anterior, assim os usuários podem acessar as informações e indicadores globais da CEEE Distribuição, filtrando por “Regional” (divisão da empresa que estabelece uma unidade máxima de divisão do território da área de concessão), “Centro” ou “Unidade de negócio” (Agências, Bases Técnicas ou Postos de Atendimento ao Cliente).

Importante salientar que os indicadores se complementam, como por exemplo o caso do “faturamento por média” que gera um faturamento errado e conseqüentemente um “refaturamento”, assim como executar o “corte”, porém não acompanhar depois o “encerrado com consumo” irá aumentar a inadimplência, pois a resolução do “encerrado com consumo” se dá através da execução do “Manser”.

4.1.3.11 Ranking

Diante de tudo isso, ainda existia, como já mencionado quando da descrição do problema, os gestores e equipes operacionais estavam desmotivadas e desconheciam estes números, ou seja, não sabiam onde estava tampouco aonde deveriam chegar.

Com os indicadores todos passavam a ter acesso aos números, porém ainda estavam desmotivados. Em função disso foi criado o *Ranking* que também fica na “aba” indicadores, porém é o resultado de todos eles.

O *Ranking* nada mais é que pontuar todas as unidades de negócio por indicador.



Definição	Indicador	Posição	Pontos	Acumulado	Total
	Ligações Fora do Prazo	17	39	658	697
	Corte Físico	1	100	775	875
	Corte Financeiro	1	100	745	845
	Relique de Urgência Fora do Prazo	3	85	616	701
	Relique Normal Fora do Prazo	1	100	728	828
	Manser	1	100	800	900
	Faturados por Média	16	40	301	341
	Refaturamentos	1	100	560	660
	Inadimplência	35	21	165	186
	Encerrados com Consumo	5	70	594	664
	Total Global	1	755	5.942	6.697

Imagem 15 – Ranking do indicador

Com a utilização do Ranking gerado por indicador, imagem 15, foi também implementado um *Ranking* geral por unidade de negócio, imagem 16, podendo inclusive ser filtrado de várias formas como exemplificado nas imagens 17 e 18. Assim quando os dados são consolidados, cada unidade recebe uma pontuação dependendo da sua posição em cada indicador. Estas pontuações são somadas e por fim classificadas, para verificar qual unidade que apresentou melhores resultados no mês em questão.

Ranking - Faturados por Média - Setembro/2010 - Windows Internet Exp... Windows Internet Exp...

▶ Faturados por Média Setembro - 2010

Definição Percentual de faturas emitidas por média no mês, sem a efetiva leitura do consumo do cliente.

Definição da meta 0,8%

Posição	%	Agência
1º	0,04	AG - Mostardas
2º	0,05	BT - Arroio do Sal
3º	0,06	AG - Torres
4º	0,08	AG - São Jerônimo
5º	0,12	BT - Terra de Areia
6º	0,15	AG - Osório
7º	0,16	AG - Pinhal
8º	0,19	AG - Tramandaí
9º	0,19	AG - Santo Antônio
10º	0,21	BT - Arroio dos Ratos
11º	0,26	AG - Butiá
12º	0,27	BT - Palmares do Sul
13º	0,30	AG - Encruzilhada
14º	0,32	AG - São José do Norte
15º	0,34	AG - Camaquã
16º	0,38	AG - Arroio Grande
17º	0,38	AG - Capão da Canoa
18º	0,48	BT - Dom Feliciano
19º	0,52	AG - São Lourenço
20º	0,76	AG - Guaíba

Imagem 16 – Ranking global da CEEE

Ranking - Faturados por Média - Setembro/2010 - Windows Internet Exp... Windows Internet Exp...

▶ Faturados por Média Setembro - 2010

Definição Percentual de faturas emitidas por média no mês, sem a efetiva leitura do consumo do cliente.

Definição da meta 0,8%

+	1º	0,19	Litoral Norte
+	2º	1,11	Metropolitana
+	3º	1,33	Sul

Imagem 17 – Ranking por Regional

Ranking - Faturados por Média - Setembro/2010	
Definição: Percentual de faturas emitidas por média no mês, sem a efetiva leitura do consumo do cliente.	
Definição da meta: 0,8%	
1º	0,19 Litoral Norte
1º	0,04 AG - Mostardas
2º	0,05 BT - Arroio do Sal
3º	0,06 AG - Torres
4º	0,12 BT - Terra de Areia
5º	0,15 AG - Osório
6º	0,16 AG - Pinhal
7º	0,19 AG - Tramandaí
8º	0,19 AG - Santo Antônio
9º	0,27 BT - Palmares do Sul
10º	0,38 AG - Capão da Canoa
2º	1,11 Metropolitana
3º	1,33 Sul

Imagem 18 – Ranking por Centro Regional ou Unidade de negócio

O objetivo principal do Ranking é promover a melhoria através da mobilização interna das unidades de negócio na disputa saudável pelo atingimento das metas estabelecidas e busca do reconhecimento de melhor unidade de negócio da empresa.

Anualmente existe um evento de premiação da melhor Unidade de Negócio que recebe um certificado da diretoria da empresa.

4.2 Análise dos Resultados

Após a descrição completa da ferramenta, passamos a analisar os resultados obtidos a partir de sua publicação e disponibilização a toda a Companhia ocorrida em novembro de 2008.

Os indicadores, num primeiro momento, geraram muitos questionamentos, os quais foram esclarecidos pontualmente pela Divisão de Gestão Comercial em todas as Gerências e Centros Regionais. Foram feitas apresentações nos locais de trabalho para mostrar a transparência do processo que estava sendo instituído na Companhia.

Sempre existiu dentro da CEEE Distribuição uma competição muito grande entre as Regionais, principalmente pela estrutura física, orçamentária e de pessoal disponibilizada.

O site da Divisão de Gestão Comercial veio para dar transparência a alguns números e tornar as Unidades de Negócio comparáveis entre si.

Existiam muitas Unidades que não sabiam quantos serviços tinham pendentes e não conseguiam sequer controlar o que estavam fazendo dentro do prazo e passaram a se preocupar com isso.

Nos gráficos já apresentados no item anterior, é possível verificar que todos os indicadores, sem exceção, tiveram melhoras significativas após a implantação da ferramenta.

É importante trazermos a referência, quanto ao item motivação, pois conforme Gil, Antonio de Loureiro (1993, p. 69):

O desempenho e a produtividade organizacional necessitam a todo momento de medição, quer em nível de benchmark, ou seja, contra outras entidades, quer em nível histórico, ou seja, contra o passado empresarial, ou ainda, em termos futuros, via arbítrio, ou projeções das séries históricas apuradas.

Baseado na tabela montada com números obtidos da ferramenta, anexo H, montamos alguns gráficos que possibilitam analisar os resultados que a empresa obteve depois da implantação do site da Divisão de Gestão Comercial.

Os gráficos abaixo demonstram a evolução da pontuação, que não só determina no gráfico 1, filtramos as Unidades que estavam nas 5 primeiras colocações quando do lançamento do site, ou seja, início das medições.

Salientamos que a pontuação que está sendo usada para análise dos indicadores quanto ao ranking, apesar do sistema permitir retroatividade de 4 anos, é a média mensal de 2008, 2009 e 2010(até setembro).

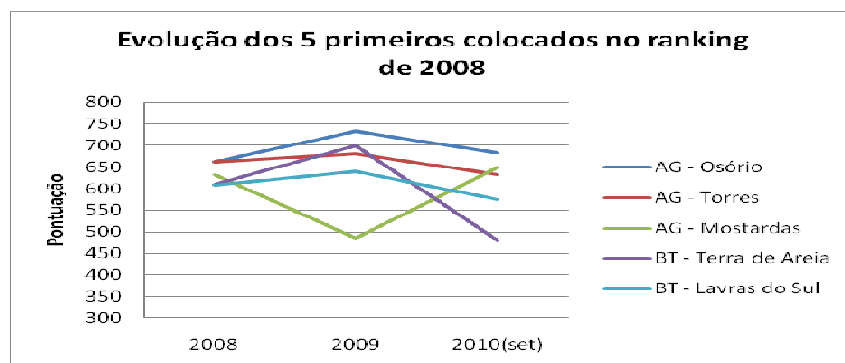


Gráfico 1 – Evolução dos primeiros colocados de 2008

É possível verificar analisando o gráfico 1 que as Unidades de Negócio, distribuídas em suas respectivas regionais conforme anexo H, que estavam mais bem colocadas em 2008, momento de lançamento do site, em sua grande maioria, 4 das 5, são subordinadas a Gerência Regional Litoral Norte.

Observamos também que a maioria delas teve uma melhora no primeiro ano e um decréscimo no segundo ano.

Ao analisarmos mais profundamente os dados, identificamos que a referida Gerência Regional já trabalhava com a política de indicadores desde 2004, o qual fez com suas Unidades de Negócio já estivessem em patamares mais altos desde o lançamento da ferramenta.

Apesar de já ter essa política “no sangue” de seus gestores, sabemos das dificuldades em manter os números em um alto patamar sem a concorrência.

Diante disso, passamos a analisar este segundo gráfico que apresenta a evolução dos cinco primeiro colocados no ranking atualmente, setembro de 2010, porém analisando sua evolução desde 2008.

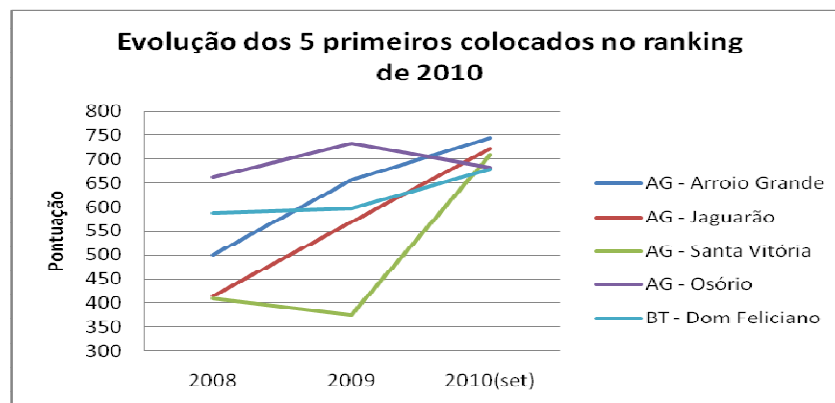


Gráfico 2 – Evolução dos primeiros colocados de 2010

Nota-se que somente uma unidade de negócio pertence àquela mesma Gerência Regional, as demais são unidades de negócios de outras regionais que evoluíram significativamente e hoje estão com pontuações muito semelhantes.

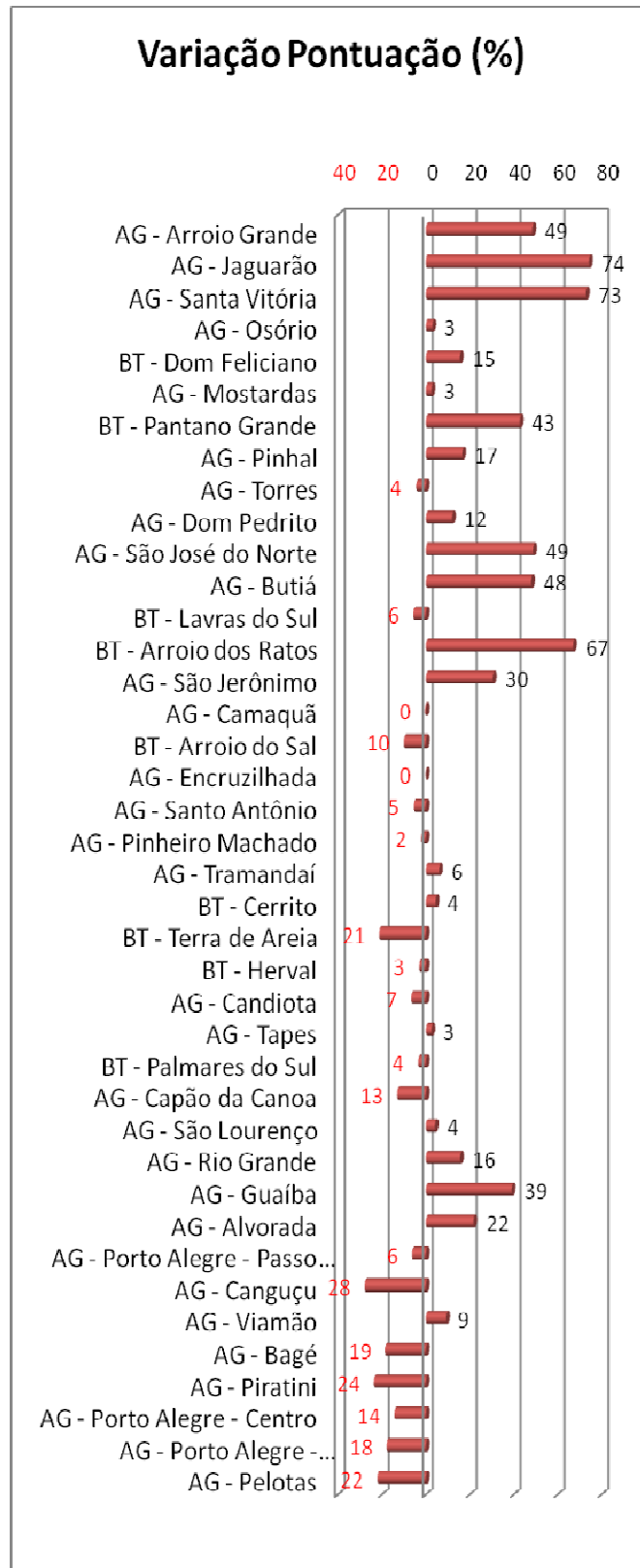


Gráfico 3 – Variação da Pontuação de todas as Unidades de Negócio

No gráfico 3, podemos identificar a evolução de todas as unidades de negócio comparando-as com elas mesmas, ou seja a variação de sua pontuação de 2008 a 2010.

Fica evidente que a maioria das Unidades de Negócio evoluiu positivamente e que as que regrediram em suas pontuações regrediram valores bem menos representativos.

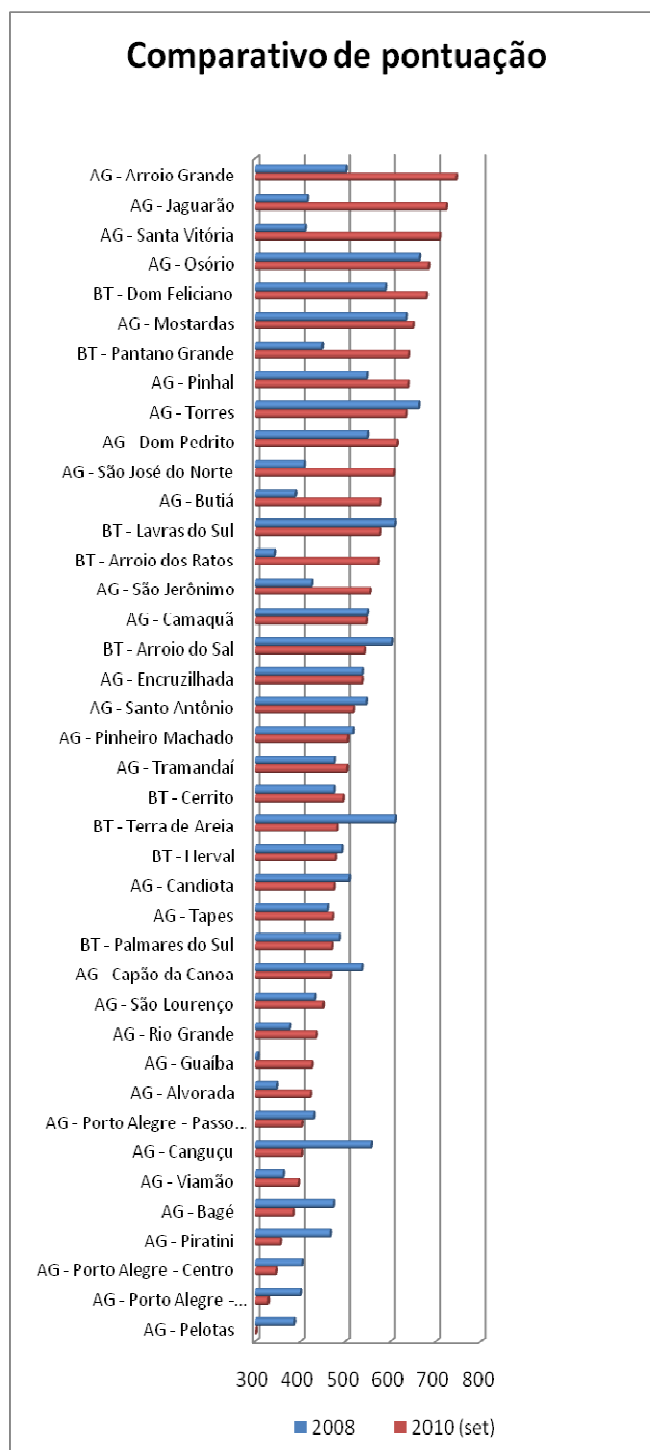


Gráfico 4 – Comparativo da Pontuação entre as Unidades de Negócio

Para demonstrar a veracidade dessa análise, apresentamos o gráfico 4 que ilustra de forma clara que, depois de quase dois anos do lançamento da ferramenta, algumas unidades de negócio começam a apresentar desempenhos extremamente semelhantes e uma evolução muito significativa, podendo ser comparadas umas com as outras.

Apesar de não termos realizado pesquisa formal com os gestores, identificamos também que muitos foram atrás do *Benchmark* de cada indicador para saber o que era feito para alcançar aqueles resultados.

O Ranking é uma ferramenta fantástica de motivação para os gestores em nível operacional, como bem relatado no livro *Liderança e Motivação* da coleção Harvard Business Review (2006, p.101), O que motiva um bom gerente não é mais somente o fato de ele ser bem sucedido, mas é a necessidade de realização pessoal.

A chave desse sucesso é o que a psicologia chama de necessidade de realização, o desejo de fazer algo de maneira melhor e mais eficiente do que já se fez.

5. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo apresentar conclusões após o estudo realizado sobre a ferramenta criada pela Divisão de Gestão Comercial na Intranet da CEEE Distribuição, bem como apresentar algumas sugestões com relação a melhorias e que podem ajudar a CEEE nas demais atividades.

5.1. Conclusões

Podemos perceber após todo o estudo já apresentado que além de todas as funcionalidades apresentadas pelo site na intranet da Divisão de Gestão Comercial, que possibilitam uma facilidade grande na gestão dos processos, normas e informações atinentes à Área Comercial da CEEE Distribuição, o maior ganho são os indicadores e conseqüentemente o *Ranking*.

Existem alguns exemplos levantados durante o estudo que comprovam isso com muita clareza, onde as Unidades de Negócio de Arroio Grande, Jaguarão e Santa Vitória do Palmar, que ocupam as três primeiras colocações do ranking atualmente evoluíram muito em suas colocações desde a implantação da ferramenta. Arroio Grande subiu 16 posições e Jaguarão e Santa Vitória do Palmar subiram 27 posições cada uma.

Importante salientar que essas Unidades não receberam orçamentos maiores ou recursos a mais para gerarem esse resultado. Isso é gestão de processo simplesmente pelo fato de saberem onde estão e onde querem chegar, ou seja, sua meta.

A empresa como um todo também lucrou muito, pois os prazos estão sendo mais bem cumpridos e as informações estão disponíveis, levando a alta gestão o que realmente está acontecendo possibilitando inclusive a tomada de decisões que antevejam problemas.

São feitas reuniões mensais com os gestores regionais dos processos comerciais através da Divisão de Gestão Comercial onde os indicadores são analisados em conjunto. As regionais por sua vez reúnem-se internamente, também mensalmente, e inclusive com outras regionais buscando compartilhar experiências para que consigam melhorar no ranking e conquistar o tão buscado 1º lugar, ou seja, melhor Unidade de Negócio da CEEE.

Com isso, podemos responder claramente o questionamento feito na seção 1.3 pois fica comprovado com este estudo que o controle e o acompanhamento de indicadores é capaz de gerar resultados para a gestão.

5.2. Sugestões

Esta seção tem como objetivo apresentar sugestões de melhorias no site da Divisão de Gestão Comercial, bem como à CEEE Distribuição em função dos resultados obtidos através da aplicação da ferramenta.

Em alguns indicadores, identificamos que poderia haver melhoria. Algumas delas já estão previstas, porém ainda não implementadas como o prazo para execução do MANSER, que ainda não está diferenciado para os tipos de manser descritos no capítulo 3. Outras entendemos como importantes como a alteração da forma de cálculo do indicador Refaturamentos, pois a Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADDEE calcula o referido indicador considerando um índice para uma conta corrigida a cada dez mil emitidas e não da forma como a CEEE Distribuição vêm calculando.

Como sugestão à organização também recomendamos esse mesmo tipo de ferramenta na área técnica, de engenharia, administrativa, etc., pois se comprovou, através deste estudo, que o simples fato de medir e controlar fez com que os seus resultados melhorassem, assim acreditamos que exista espaço para melhorar também em outras áreas da Companhia.

No que diz respeito à solução tecnológica, entendemos que o projeto foi muito bem desenvolvido, porém a solução encontra-se instalada em um micro-computador da Divisão de Gestão Comercial e não na área de infra-estrutura tecnológica da

empresa, ou seja, não tem suporte da área de TI - Tecnologia da Informação, fragilizando assim a ferramenta.

Da mesma forma foi identificado que quando a solução é “populada”, ou seja, os dados do mês são carregados, existe uma quantidade de acessos bem maior, pois vários colaboradores procuram as informações das suas Unidades de Negócio, porém existe uma limitação máxima de acessos simultâneos também em função da aplicação estar em um micro comum e não em um servidor na área de TI.

5.3. Considerações Finais

A realização do trabalho possibilitou uma ampliação de conhecimentos na área da administração pública quanto à gestão, controle, qualidade, regulação e principalmente sobre motivação e o quanto o simples fato de controlar e medir pode gerar resultado com custo quase zero.

Apesar de não ter realizado uma pesquisa formal, a análise dos dados disponibilizados pela empresa e algumas conversas informais ocorridas foram de grande valia para o entendimento sobre o assunto.

Além do já relatado nos parágrafos anteriores, foi possível confrontar a teoria e a prática confirmando que o que alguns autores relatam de fato ocorre, como na CEEE Distribuição.

REFERÊNCIAS

ANEEL. **Atlas de energia elétrica do Brasil**. 2 ed. Brasília: 2005.

_____. **Atlas de energia elétrica do Brasil**. 3 ed. Brasília: 2008.

_____. **Resolução 456** de 29 de novembro de 2000. Brasília: 2000.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009

GIL, Antonio de Loureiro. **Gestão da Qualidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

KERLINGER, Fred Nichols, **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual**. São Paulo. Ed. da Universidade de São Paulo, 1980

LAUDON, Jane P.; LAUDON, Kenneth C., **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo, Ed. Pearson, 2004.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

RAMALHO, Pedro Ivo Sebba (org.). **Regulação e agência reguladoras: Governança e análise de impacto regulatório**. Brasília: Anvisa, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SERRA, Afonso Celson da Cunha (tradução). **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

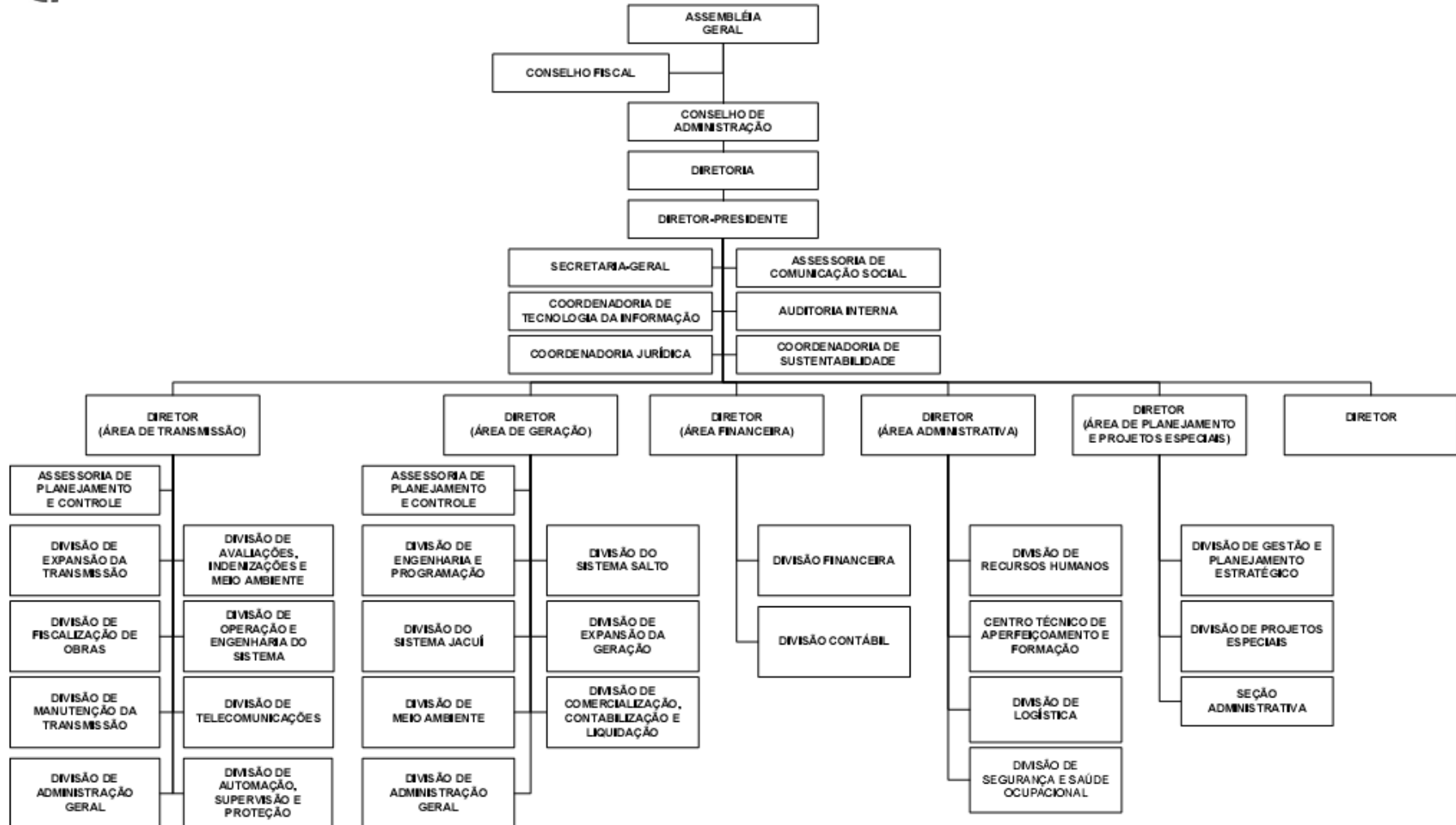
SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAVARES, Maurício Lopes. **Análise e Evolução da Tarifa Social de Energia Elétrica no Brasil**, 1985/2002. 2003 135p. Dissertação (Mestre economia aplicada), Universidade de São Paulo, Piracicaba.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA CEEE-GT



COMPANHIA ESTADUAL DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CEEE GT
(Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06; alterada pelo Conselho de Administração - Ata n.º 367, de 27-02-07 e pelas Resoluções 507 de 2006; 072, 113 e 228 de 2007; 027, 030, 067, 118, 181 e 233 de 2008; 033, 143 e 167 de 2009)



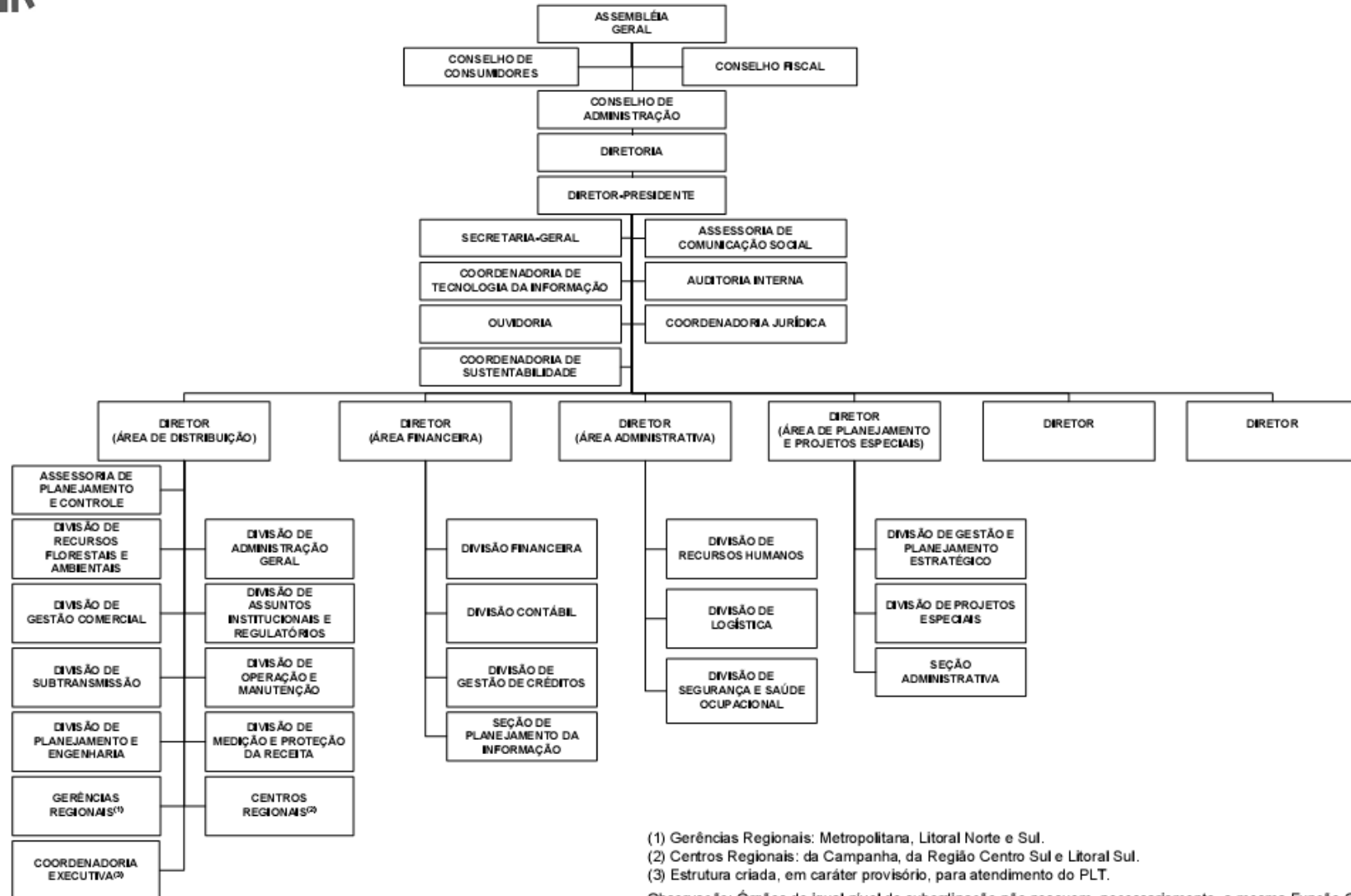
Observação: Órgãos de igual nível de subordinação não possuem, necessariamente, a mesma Função Gratificada.

ANEXO B – ORGANOGRAMA DA CEEE-D



COMPANHIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CEEE D





(Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06; alterada pelo Conselho de Administração - Ata n.º 008, de 26-02-07 e pelas Resoluções 036, 052, 101, 135, 146, 194, 233 e 246 de 2007; 109, 147, 201 e 266 de 2008; 142 e 152 de 2009)

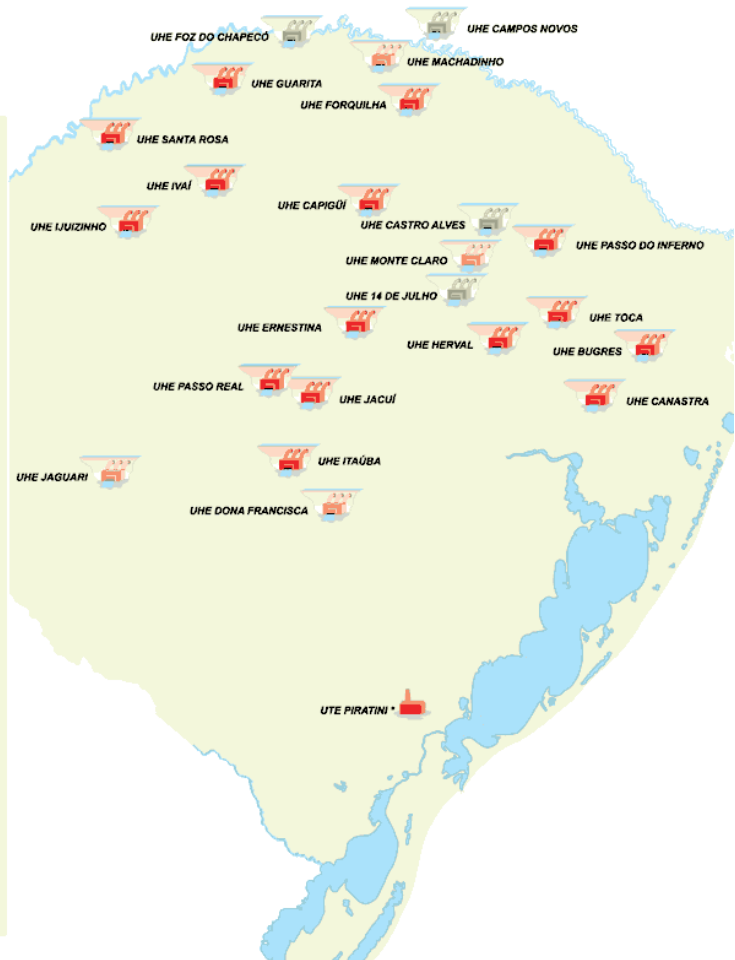


ANEXO C – ÁREA DE CONCESSÃO DA GERAÇÃO

Área de concessão da Geração da CEEE

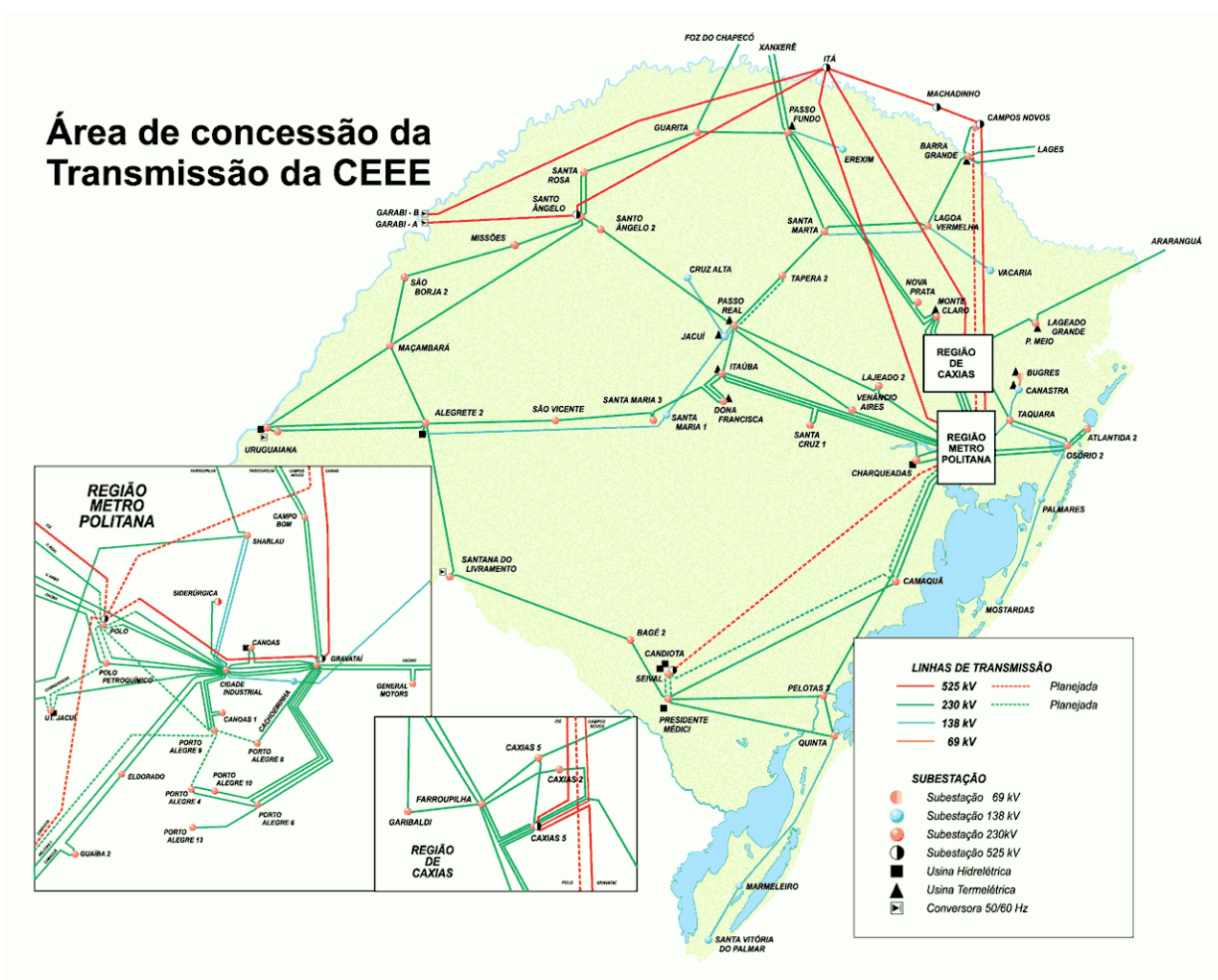
USINAS HIDRELÉTRICAS DA CEEE		
Sistema Jacuí	Potência MW	Localização
UHE Itaúba	500	Pinhal Grande
UHE Passo Real	158	Salto do Jacuí
UHE Jacuí	190	Salto do Jacuí
UHE Ernestina	3,7	Tio Hugo
UHE Capigüí	4	Passo Fundo
UHE Ivaí	0,7	Júlio de Castilhos
UHE Guarita	1,7	Eryal Saco
UHE Santa Rosa	1,5	Três de Maio
UHE Ijuizinho	1,0	Eugênio de Castro
UHE Forquilha	1,1	Maximiliano de Almeida
TOTAL	851,7	
Sistema Salto	Potência MW	Localização
UHE Canastra	44	Canela
UHE Bugres	11,5	Canela
UHE Passo do Inferno	1,1	São Francisco de Paula
UHE Toca	1,1	São Francisco de Paula
UHE Herval	1,2	São Francisco de Paula
TOTAL	58,9	
POTÊNCIA TOTAL	910,6	
EXPANSÃO DA GERAÇÃO COM PARTICIPAÇÃO CEEE		
	MW	Operação
UHE Dona Francisca	125	Nova Palma - RS 2001
UTE Piratini	10	Piratini - RS 2002
UHE Machadinho	1140	Max. Almeida - RS / Piratuba - SC 2002
UHE Monte Claro	130	B. Gonçalves / Veranópolis - RS 2005
UHE Jaguari	10	Jaguari - RS 2005
UHE Campos Novos	880	Campos Novos - SC 2006
UHE Castro Alves	130	Nova Roma / Veranópolis - RS 2006
UHE Foz do Chapecó	855	Alpestro - RS / F. Do Chapecó - SC 2006
UHE 14 de Julho	100	B. Gonçalves / Cotiporã - RS 2007
	3380	

	Usinas Hidrelétricas CEEE
	Usinas Hidrelétricas com participação da CEEE em operação
	Usinas Hidrelétricas com participação da CEEE em implantação
	Usinas Termalétricas com participação da CEEE em operação * biomassa



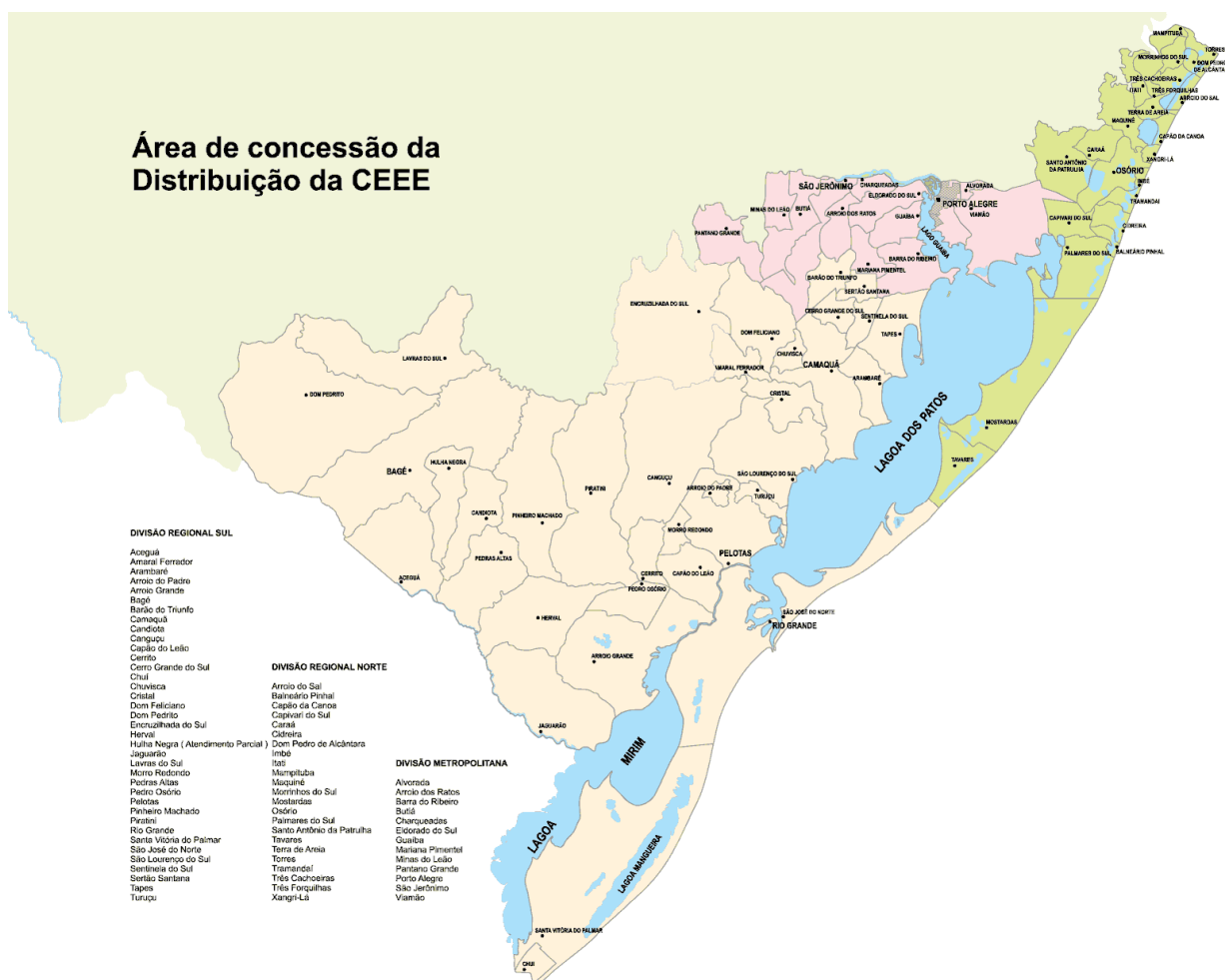
Fonte: CEEE – Disponível em: www.ceee.com.br – Acessado em: 14.09.2010

ANEXO D – ÁREA DE CONCESSÃO DA TRANSMISSÃO



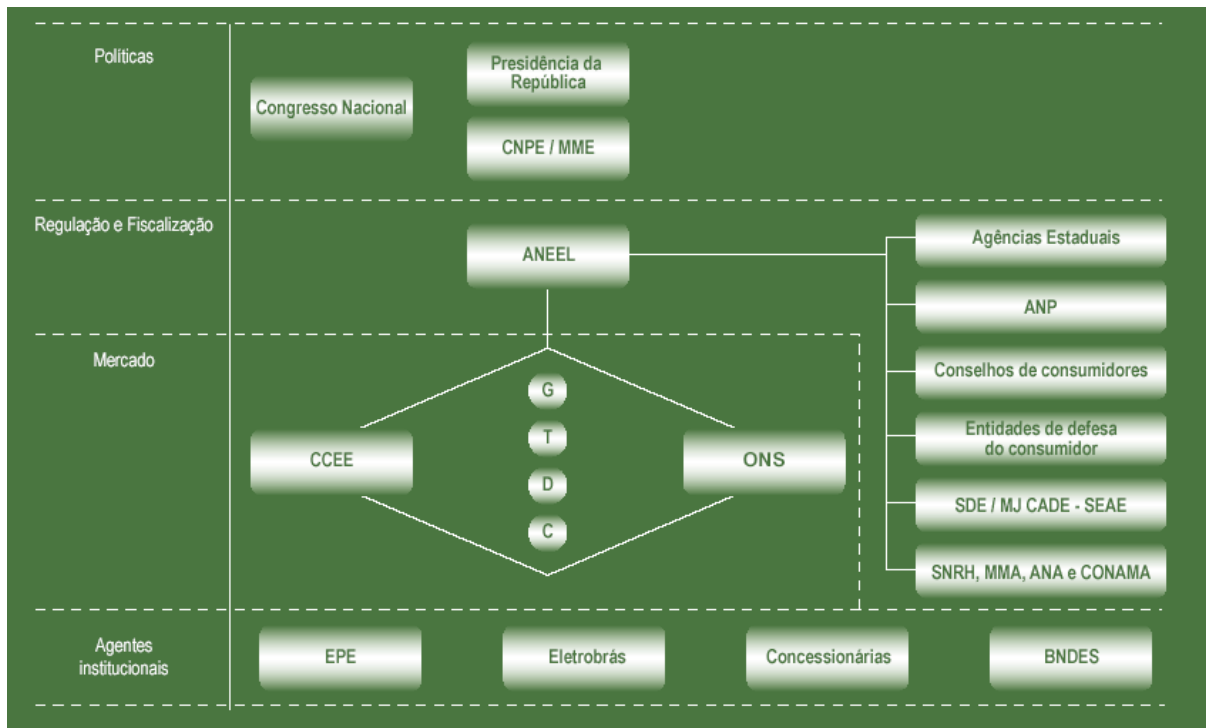
Fonte: CEEE – Disponível em: www.cee.com.br – Acessado em: 14.09.2010

ANEXO E – ÁREA DE CONCESSÃO DA DISTRIBUIÇÃO



Fonte: CEEE – Disponível em: www.ceee.com.br – Acessado em: 14.09.2010

ANEXO F – ESTRUTURA INSTITUCIONAL DO SETOR ELÉTRICO



Fonte: ANEEL. **Atlas de energia elétrica do Brasil**. 3 ed. Brasília: 2008.

ANEXO G – Unidades de Negócio por Gerência/Centro Regional

Gerência/ Centro Regional	Unidades de Negócio
Centro Regional da Campanha	AG - Dom Pedrito
Centro Regional da Campanha	BT - Lavras do Sul
Centro Regional da Campanha	AG - Pinheiro Machado
Centro Regional da Campanha	AG - Candiota
Centro Regional da Campanha	AG - Bagé
Centro Regional Litoral Sul	AG - Santa Vitória
Centro Regional Litoral Sul	AG - São José do Norte
Centro Regional Litoral Sul	AG - Rio Grande
Centro Regional Região Centro Sul	BT - Dom Feliciano
Centro Regional Região Centro Sul	AG - Camaquã
Centro Regional Região Centro Sul	AG - Encruzilhada
Centro Regional Região Centro Sul	AG - Tapes
Centro Regional Região Centro Sul	AG - São Lourenço
Gerência Metropolitana	BT - Pantano Grande
Gerência Metropolitana	AG - Butiá
Gerência Metropolitana	BT - Arroio dos Ratos
Gerência Metropolitana	AG - São Jerônimo
Gerência Metropolitana	AG - Guaíba
Gerência Metropolitana	AG - Alvorada
Gerência Metropolitana	AG - Porto Alegre - Passo D'areia
Gerência Metropolitana	AG - Viamão
Gerência Metropolitana	AG - Porto Alegre - Centro
Gerência Metropolitana	AG - Porto Alegre - Cavalhada
Gerência Regional Litoral Norte	AG - Osório
Gerência Regional Litoral Norte	AG - Mostardas
Gerência Regional Litoral Norte	AG - Pinhal
Gerência Regional Litoral Norte	AG - Torres
Gerência Regional Litoral Norte	BT - Arroio do Sal
Gerência Regional Litoral Norte	AG - Santo Antônio
Gerência Regional Litoral Norte	AG - Tramandaí
Gerência Regional Litoral Norte	BT - Terra de Areia
Gerência Regional Litoral Norte	BT - Palmares do Sul
Gerência Regional Litoral Norte	AG - Capão da Canoa
Gerência Regional Sul	AG - Arroio Grande
Gerência Regional Sul	AG - Jaguarão
Gerência Regional Sul	BT - Cerrito
Gerência Regional Sul	BT - Herval
Gerência Regional Sul	AG - Canguçu
Gerência Regional Sul	AG - Piratini
Gerência Regional Sul	AG - Pelotas

Fonte: Site da Divisão de Gestão Comercial

ANEXO H – Planilha comparativa do *Ranking*

Unidades de Negócio	Média mensal 2008	Posição dez/2008	Média mensal 2010 (até set)	Posição set/2010	Variação Pontuação	Variação Pontuação (%)	Variação Posição
AG - Arroio Grande	501,08	17	744,11	1	243,03	48,50	16
AG - Jaguarão	414,58	29	722,44	2	307,86	74,26	27
AG - Santa Vitória	409,67	30	708,11	3	298,44	72,85	27
AG - Osório	663,08	1	682,78	4	19,70	2,97	3
BT - Dom Feliciano	587,92	7	678,67	5	90,75	15,44	2
AG - Mostardas	632,83	3	649,00	6	16,17	2,56	3
BT - Pantano Grande	447,33	25	638,56	7	191,23	42,75	18
AG - Pinhal	546,92	11	637,33	8	90,41	16,53	3
AG - Torres	661,67	2	632,44	9	29,23	4,42	7
AG - Dom Pedrito	548,42	9	613,89	10	65,47	11,94	1
AG - São José do Norte	407,42	31	606,33	11	198,91	48,82	20
AG - Butiá	388,33	34	574,56	12	186,23	47,96	22
BT - Lavras do Sul	609,08	5	574,44	13	34,64	5,69	8
BT - Arroio dos Ratos	341,50	39	570,33	14	228,83	67,01	25
AG - São Jerônimo	424,58	28	554,00	15	129,42	30,48	13
AG - Camaquã	548,17	10	545,67	16	2,50	0,46	6
BT - Arroio do Sal	602,00	6	541,56	17	60,44	10,04	11
AG - Encruzilhada	536,58	13	536,11	18	0,47	0,09	5
AG - Santo Antônio	545,67	12	515,89	19	29,78	5,46	7
AG - Pinheiro Machado	515,08	15	503,78	20	11,30	2,19	5
AG - Tramandaí	474,25	20	502,56	21	28,31	5,97	1
BT - Cerrito	473,58	21	494,44	22	20,86	4,40	1
BT - Terra de Areia	609,75	4	480,33	23	129,42	21,23	19
BT - Herval	491,83	18	476,89	24	14,94	3,04	6
AG - Candiota	507,08	16	473,44	25	33,64	6,63	9
AG - Tapes	458,67	24	470,33	26	11,66	2,54	2
BT - Palmares do Sul	485,83	19	468,67	27	17,16	3,53	8
AG - Capão da Canoa	535,67	14	465,67	28	70,00	13,07	14
AG - São Lourenço	431,58	26	449,44	29	17,86	4,14	3
AG - Rio Grande	376,08	36	434,67	30	58,59	15,58	6
AG - Guaíba	305,50	40	424,89	31	119,39	39,08	9
AG - Alvorada	346,50	38	421,56	32	75,06	21,66	6
AG - Porto Alegre - Passo D'areia	429,33	27	402,33	33	27,00	6,29	6
AG - Canguçu	556,83	8	401,78	34	155,05	27,85	26
AG - Viamão	361,25	37	394,67	35	33,42	9,25	2
AG - Bagé	472,42	22	384,33	36	88,09	18,65	14
AG - Piratini	464,92	23	354,67	37	110,25	23,71	14
AG - Porto Alegre - Centro	402,50	32	344,78	38	57,72	14,34	6
AG - Porto Alegre - Cavalhada	399,08	33	327,78	39	71,30	17,87	6
AG - Pelotas	386,08	35	300,89	40	85,19	22,07	5

Fonte: Dados obtidos na análise do *Ranking*