



Grupo de Estudo de Aspectos Empresariais e de Gestão Corporativa e da Inovação e da Educação e de Regulação do Setor Elétrico-GEC

Benchmarking de Gestão das Infrações

HENRIQUE OSWALDO MASSENA REIS JÚNIOR(1); BIANCA PARANHOS AMERICANO(1); KLEBER DAVID BELINOVSKI(1); ELB(1);

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo a apresentação do estudo de Benchmarking dos processos de gestão das infrações de uma amostra de empresas de geração e transmissão do setor elétrico brasileiro. Foram avaliados os processos de recebimento da fiscalização da ANEEL e de resposta à ANEEL após o recebimento do Auto de Infração. Para tanto, foram criados indicadores que permitiram uma avaliação comparativa dos processos selecionados. Visando a aprimorar a análise com informações qualitativas e com o objetivo de identificar as melhores práticas relacionadas aos processos estudados também foi aplicado um questionário. Com base nas respostas dos questionários destas empresas foi possível identificar uma série de práticas cuja adoção é recomendada e que permitiram, nas empresas de referência, que a Gestão das Infrações se transformasse em uma ferramenta de gestão empresarial.

PALAVRAS-CHAVE

Infrações, Melhores Práticas, Gestão, Aneel, Benchmarking

1.0 - INTRODUÇÃO

Em 2015 foi iniciado na Eletrobras um processo sistemático de acompanhamento das infrações de geração e transmissão. Com base em dados públicos disponíveis no sítio eletrônico da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) foram identificados valores expressivos de penalizações e um grande número de autos de infração (R\$ 404 milhões e 156 autos de infração em entre jan/2010 e set/2016).

Apesar de estes valores terem sido considerado relativamente baixos quando comparados com a receita total das empresas esta situação causou preocupação na administração da empresa, pois deve-se considerar que as multas são reflexos de falhas tanto na operação quanto da expansão. Em relação à expansão as penalidades tem consequências financeiras ainda mais graves, pois implicam no não recebimento das receitas referentes aos ativos que deveriam ser construídos.

Na busca de um diagnóstico, o quadro descrito suscitou as seguintes questões:

1. Como funciona o processo de gestão das infrações nas empresas? Existe um acompanhamento de todos os desdobramentos das infrações nas empresas até o pagamento e a execução de planos de ação para evitar reincidências?
2. Como estão as empresas Eletrobras em relação às suas congêneres setoriais em relação à gestão das infrações?

Para responder estas perguntas foi iniciado um processo de Benchmarking, no qual foram avaliados os processos de recebimento da fiscalização da ANEEL e de resposta à ANEEL após o recebimento do Auto de Infração.

Este trabalho está dividido em quatro partes, incluindo esta introdução. Na segunda parte é apresentada a metodologia de benchmarking, incluindo a descrição dos processos estudados, a amostra de empresas, os indicadores desenvolvidos e o questionário aplicado. Na terceira parte são apresentados os resultados do estudo. Por fim, a título de conclusão, na quarta parte são feitas algumas considerações finais e apresentadas algumas atualizações sobre o status atual da gestão de infrações nas Empresas Eletrobras.

2.0 - METODOLOGIA DE BENCHMARKING

Não existe um processo de benchmarking único padronizado e adotado universalmente. O grande apelo e aceitação do benchmarking levou ao surgimento de diversas metodologias. Com base nas metodologias mais utilizadas [1][2] foram realizadas as seguintes etapas para elaboração deste trabalho:

1. Identificar práticas, processos ou indicadores a serem comparados;
2. Identificar e selecionar as organizações a serem comparadas;
3. Definir plano de obtenção das informações;
4. Coletar e compilar informações;
5. Analisar as informações;
6. Planejar melhorias nas práticas e processos;
7. Implantar e acompanhar melhorias nas práticas e processos.

2.1 Identificar indicadores a serem comparados

Este trabalho busca avaliar dois processos:

1. Recebimento da fiscalização da ANEEL

Objetivo: Preparar-se adequadamente para receber a fiscalização da ANEEL, de forma a fornecer todas as informações solicitadas pela Agência, bem como evidenciar o estrito cumprimento de todas as obrigações contratuais / legais / regulatórias, de forma a reduzir o número de fiscalizações que se transformam em termos de notificação com não conformidades apontadas.

Escopo: desde o recebimento do aviso de que a ANEEL irá fiscalizar a empresa até o recebimento do relatório de fiscalização e/ou do termo de notificação

Indicador:

Inicialmente buscou-se calcular o seguinte indicador:

$$F = \frac{N^{\circ} \text{ de fiscalização realizadas}}{N^{\circ} \text{ de Termos de Notificação}}$$

Porém, após consultas à ANEEL, não foi possível obter o número de fiscalizações realizadas por empresa. Assim a opção foi utilizar indicadores que também pudessem captar a capacidade da empresa de evitar a aplicação de multas. Os indicadores selecionados foram:

- Geração:

$$R_{g1} = \frac{\sum \text{Multas Aplicadas (R\$)}}{\sum \text{Potência Instalada (Mw)}}$$

$$R_{g2} = \frac{\sum \text{Multas Aplicadas (R\$)}}{\sum \text{Receita Bruta (R\$)}}$$

- Transmissão:

$$R_{t1} = \frac{\sum \text{Multas Aplicadas (R\$)}}{\sum \text{Extensão da Linhas de Transmissão (Km)}}$$

$$R_{t2} = \frac{\sum \text{Multas Aplicadas (R\$)}}{\sum \text{Receita Anual Permitida Apurada (R\$)}}$$

Estes indicadores não permitem uma análise específica do processo em questão, porém permitem uma análise de todos os processos da empresa até o recebimento do auto de infração. Em outras palavras, é avaliada a aderência geral da empresa aos regulamentos da ANEEL, a qualidade da equipe que recebe a fiscalização e a qualidade da manifestação da empresa após o recebimento do termo de notificação.

2. Resposta à ANEEL após o recebimento do Auto de Infração – AI.

Objetivo: esclarecer à ANEEL o contexto em que ocorreram eventuais não conformidades identificadas no processo de fiscalização, sua natureza técnica, bem como apresentar as providências da empresa visando à prevenção de novas ocorrências e o bloqueio de suas causas, de forma a reduzir os valores das multas aplicadas decorrentes das não conformidades apontadas nos Autos de Infração.

Escopo: desde o recebimento do Termo de notificação até (i) o encaminhamento do processo para a área jurídica após o término da via administrativa, ou (ii) o pagamento da multa, ou (iii) recebimento do relatório final da ANEEL encerrando o processo de fiscalização (com ou sem sanções – advertência, por exemplo).

Indicador:

$$M = \left[\frac{(\sum \text{multas aplicadas (R\$)} - \sum \text{multas após decisão da diretoria (R\$)})}{\sum \text{multas aplicadas (R\$)}} \right] \times \left[\left(\frac{N^{\circ} \text{ de A I's que apresentaram recurso}}{N^{\circ} \text{ A I's aplicadas}} \right) \right]$$

É importante esclarecer que entre ambos os processos existem uma área de interseção, representada pela resposta ao termo de notificação via manifestação da empresa. Esta manifestação serve tanto para evitar a aplicação de multas como representa o primeiro recurso da empresa. Como primeiro recurso a manifestação da empresa também influencia e serve de fundamento para os recursos posteriores, afetando assim o indicador M, descrito acima.

2.2 Identificar e selecionar as organizações a serem comparadas

Foram selecionadas as empresas de G&T conforme apresentado nas Figuras 1 e 2.



Figura 1 – Empresas Eletrobras G&T



Figura 2 – Empresas do SEB selecionadas

2.3 Obtenção das Informações

Todas as informações para os cálculos dos indicadores são disponibilizadas pela ANEEL através de uma aplicação em seu website (<http://www.aneel.gov.br>) em que o agente tem a possibilidade de consultar os dados referentes às fiscalizações realizadas, principalmente aquelas geradoras de autos de infração e votos da diretoria.

Ainda, foi aplicado questionário abaixo (Figura 3). As entrevistas foram preferencialmente presenciais e subsidiariamente via e-mail.

10 a 13 de novembro de 2019
Belo Horizonte - MG



Benchmarking de Gestão de Infrações

Questionário

Este questionário foi elaborado pelo Departamento de Gestão de Processos Regulatórios – RRGda ELETROBRAS buscando obter as informações necessárias para o *Benchmarking* dos processos de gestão das infrações de G & T.

1. A área de regulação é notificada quando será/é realizada uma fiscalização?
2. Existe uma (ou mais) equipe(s) especializada(s)/treinada(s) para receber os fiscais da ANEEL/Agência Conveniada? Se sim, como você avalia o trabalho desta(s) equipe(s)?
3. Quando a Aneel realiza uma fiscalização agendada existe algum procedimento preparatório para o recebimento desta fiscalização? Existe alguma equipe que realize uma "pré-fiscalização"? Existe algum tipo de "fiscalização interna" independente das fiscalizações realizadas pela ANEEL/Agência Conveniada?
4. Ao término de uma fiscalização a área de regulação é informada de alguma forma (briefing/memorando/relatório) sobre como ela transcorreu ou o que foi perguntado pelos fiscais da ANEEL?
5. Quando a ANEEL faz uma solicitação de informação após a fiscalização, qual(is) é(são) a(s) área(s) responsável(is) por responder?
6. Os termos de notificação/autos de infração são encaminhados primeiramente à área de regulação ou a alguma outra área da empresa?
7. Como é processo de elaboração do recurso/pedido de reconsideração? Quem faz a avaliação técnica? Existe uma avaliação jurídica?
8. Após o término da via administrativa é avaliada a opção pela via judicial? São avaliados os custos e benefícios desta opção?
9. Em sua opinião, a área responsável pelo acompanhamento das notificações/infrações possui uma estrutura/equipe adequada?
10. Existe algum sistema (*software*) para registro e acompanhamento das notificações/infrações? Se não, como é feito o controle?
11. A empresa já fez algum estudo/pesquisa sobre as infrações recebidas e/ou sobre as principais não conformidades/falhas apontadas? Se sim, foi realizado algum trabalho mitigatório?
12. Algo mais a relatar?

Figura 3 – Questionário

2.4 Compilação das informações

Esta etapa teve por objetivo obter as informações necessárias das empresas selecionadas através das fontes de informação definidas. Na tabela 1 são apresentadas as formas que o questionário foi respondido por cada empresa.

Tabela 1 – Forma de resposta das empresas pesquisadas

Empresa	Questionário (via e-mail)	Questionário (presencial)
Eletronorte		✓
Eletronuclear		✓

10 a 13 de novembro de 2019
Belo Horizonte - MG

Eletrosul	✓	
CEEE	✓	
CEMIG	✓	
COPEL	✓	

Fonte: Elaboração Própria.

3.0 - RESULTADOS DO ESTUDO

A seguir são apresentados os resultados do cálculo dos indicadores para identificação das empresas que serão referência e uma análise das respostas dos questionários.

3.1 Identificação das empresas de referência

1. Recebimento da fiscalização da ANEEL

A tabela 2 e 3, a seguir, trazem os resultados dos indicadores R_{g1} e R_{g2} .

Tabela 2 – Indicador R_{g1} – Multas Aplicadas por Potencia Instalada – R\$/MW – 2011 à Set/2016

EMPRESAS	2011	2012	2013	2014	2015	set/16	Média
ELETRONORTE	-	32,15	103,07	-	36,68	105,63	46,26
CHESF	739,48	-	826,14	1.534,50	-	25,20	520,89
ELETROSUL	-	-	476,64	-	-	-	79,44
FURNAS	0,00	313,58	695,30	36,12	-	600,90	274,32
COPEL GT	-	-	38,99	379,95	-	-	69,82
CEMIG GT	-	-	-	-	94,67	-	15,78
CELG GT	-	-	-	-	-	-	-
CEEE GT	-	-	-	-	-	-	-
ELETRONUCLEAR	325,76	-	-	-	-	-	54,29
CGTEE	3.290,60	172,20	206,88	-	2.926,73	-	1.099,40

Nota: Interpretação – quanto menor melhor.

Fonte: Elaboração própria com base em dados da ANEEL.

Tabela 4.2 – Indicador R_{g2} – Multas Aplicadas por Receita Bruta de Geração – 2011 à Set/2016

EMPRESAS	2011	2012	2013	2014	2015	set/16	Média
ELETRONORTE	-	0,007%	0,021%	-	0,006%	0,029%	0,011%
CHESF	0,187%	-	0,273%	0,658%	-	0,015%	0,189%
ELETROSUL	-	-	0,086%	-	-	-	0,014%
FURNAS	-	0,045%	0,185%	0,007%	-	0,162%	0,066%
COPEL GT	-	-	0,009%	0,038%	-	-	0,008%
CEMIG GT	-	-	-	-	0,006%	-	0,001%
CELG GT	-	-	-	-	-	-	-
CEEE GT	-	-	-	-	-	-	-
ELETRONUCLEAR	0,034%	-	-	-	-	-	0,006%
CGTEE	0,439%	0,024%	0,052%	-	0,578%	-	0,182%

Nota: Interpretação – quanto menor melhor.

Fonte: Elaboração própria com base em dados da ANEEL.

Nota-se que Chesf, CGTEE e Furnas figuram entre as empresas mais autuadas pela ANEEL desde 2011. Como referência a CELG GT e CEEE não foram multadas no período. Cabe ressaltar também o desempenho positivo da CEMIG GT.

As Tabelas 4 e 5, a seguir, trazem os resultados dos indicadores R_{t1} e R_{t2} , que são referentes ao segmento de transmissão.

Tabela 4 – Indicador R_{t1} – Multas Aplicadas por Km de linha – R\$/MW – 2011 à Set/2016

10 a 13 de novembro de 2019
Belo Horizonte - MG

EMPRESAS	2011	2012	2013	2014	2015	set/16	Média
ELETRONORTE	528,03	519,55	822,22	517,02	96,90	90,24	428,99
CHESF	2.024,21	1.703,66	671,62	632,78	205,09	85,26	887,10
ELETROSUL	-	361,70	-	161,03	2,54	-	87,55
FURNAS	2.944,53	1.850,00	411,19	1.041,29	1.231,06	342,26	1.303,39
COPEL GT	-	35,27	419,70	864,37	56,76	-	229,35
CEMIG GT	-	12,83	282,52	175,22	-	-	78,43
CELG GT	60,41	367,48	-	-	219,80	-	107,95
CEEE GT	21,10	891,20	312,67	247,34	398,44	-	311,79
TAESA	-	30,10	938,96	-	355,98	-	220,84
CTEEP	159,74	149,44	-	19,22	84,62	4,90	69,65

Nota: Interpretação – quanto menor melhor.

Fonte: Elaboração própria com base em dados da ANEEL.

Tabela 5 – Indicador R₁₂ – Multas Aplicadas por Receita Anual Permitida Apurada – 2011 à Set/2016

EMPRESAS	2011	2012	2013	2014	2015	set/16	Média
ELETRONORTE	0,524%	0,492%	3,405%	1,810%	0,286%	0,296%	1,136%
CHESF	3,652%	2,856%	3,320%	2,595%	0,712%	0,302%	2,239%
ELETROSUL	-	0,397%	-	0,489%	0,006%	-	0,149%
FURNAS	4,036%	2,334%	2,163%	5,203%	4,905%	1,324%	3,328%
COPEL GT	-	0,036%	1,266%	2,107%	0,202%	-	0,602%
CEMIG GT	-	0,033%	2,502%	1,130%	-	-	0,611%
CELG GT	0,174%	0,976%	0,000%	0,000%	0,859%	-	0,335%
CEEE GT	0,045%	1,730%	2,112%	1,267%	1,719%	-	1,145%
TAESA	-	0,053%	2,576%	-	0,768%	-	0,566%
CTEEP	0,180%	0,166%	-	0,078%	0,391%	0,024%	0,140%

Nota: Interpretação – quanto menor melhor.

Fonte: Elaboração própria com base em dados da ANEEL.

Na transmissão Furnas e Chesf aparecem novamente como as empresas mais penalizadas, seguidas pela CELG GT e a Eletronorte. As Empresas que se destacam como referencia são a CTEEP e a Eletrosul.

Considerando o resultado para ambos os segmentos estudados (Geração e Transmissão) e as empresas que responderam os questionários conforme a tabela 1, temos que as empresas que devem ser observadas para a identificação das melhores práticas são Cemig GT, Eletronuclear e Eletrosul.

2. Resposta à ANEEL após o recebimento do Auto de Infração – AI.

A Tabela 6 a seguir apresenta os resultados do indicador M para o segmento de geração.

Tabela 6 – Indicador M (Geração) - Redução das penalidades aplicadas – 2011 à Set/2016.

EMPRESAS	2011	2012	2013	2014	2015	set/16	Média
ELETRONORTE	NA	0,00	2,00	NA	0,00	0,00	0,40
CHESF	0,00	NA	0,00	1,18	NA	0,66	0,46
ELETROSUL	NA	NA	0,95	NA	NA	NA	0,95
FURNAS	0,00	0,00	0,21	0,00	0,00	0,39	0,15
COPEL GT	NA	0,00	0,00	0,00	0,00	NA	0,00
CEMIG GT	NA	NA	NA	NA	0,00	NA	0,00
CELG GT	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
CEEE GT	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ELETRONUCLEAR	0,00	NA	NA	NA	NA	NA	0,00
CGTEE	0,00	0,00	0,00	NA	0,89	NA	0,30

Nota: NA = Não Aplicável. As médias foram calculadas desconsiderando os casos de indicador Não Aplicável. Interpretação – quanto maior melhor.

10 a 13 de novembro de 2019
Belo Horizonte - MG

Como o objetivo é avaliar a eficiência da empresa em obter reduções dos valores das multas, o indicador M faz uma ponderação do percentual de redução com o número de Al's com alguma redução. Com isso se evita que se considere como referência uma empresa que tenha tido uma redução muito significativa em uma multa de alto valor, mas que na maioria dos Al's não obtém nenhuma redução.

Porém este indicador é de interpretação mais complexa, além de perder sua vantagem quando o número de Al's é baixo. Dessa forma foi também calculado simplesmente o percentual de redução. Os resultados deste cálculo podem ser observados na Tabela 7, abaixo.

Tabela 7 – Percentual de redução das penalidades aplicadas (Geração) – 2011 à Set/2016.

EMPRESAS	2011	2012	2013	2014	2015	set/16	Média
ELETRONORTE	NA	0%	100%	NA	0%	0%	20%
CHESF	0%	NA	0%	59%	NA	33%	23%
ELETROSUL	NA	NA	48%	NA	NA	NA	48%
FURNAS	0%	0%	10%	0%	0%	26%	9%
COPEL GT	NA	0%	0%	0%	0%	NA	0%
CEMIG GT	NA	NA	NA	NA	0%	NA	0%
CELG GT	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
CEEE GT	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ELETRONUCLEAR	0%	NA	NA	NA	NA	NA	0%
CGTEE	0%	0%	0%	NA	45%	0%	11%

Nota: NA = Não Aplicável. As médias foram calculadas desconsiderando os casos de indicador Não Aplicável. Interpretação – quanto maior melhor.

A partir da análise dos dados das tabelas 6 e 7 pode-se perceber que devido à baixa quantidade de dados disponíveis é difícil identificar qual empresa no segmento de geração é mais eficaz na redução dos valores das penalidades cobradas. Houve uma redução expressiva de uma multa da Eletronorte em 2013 que foi cancelada, assim como de uma multa da Chesf em 2014 e da CGTEE em 2015. Em relação à multa da CGTEE a antiga Diretoria de Regulação da Eletrobras Holding prestou consultoria regulatória àquela empresa, que ajudou a fundamentar o recurso. Isso contribuiu para o cancelamento de uma das não conformidades apontadas e redução de 45% no valor da multa.

No segmento de transmissão, as tabelas 8 e 9 trazem os indicadores para este segmento utilizando mesma metodologia dos indicadores apresentados nas tabelas 6 e 7, respectivamente.

Tabela 8 – Indicador M (Transmissão) – Redução das penalidades aplicadas – 2011 à Set/2016.

EMPRESAS	2011	2012	2013	2014	2015	set/16	Média
ELETRONORTE	0,00	0,00	0,23	0,32	0,00	0,00	0,09
CHESF	0,01	0,01	0,55	0,47	0,08	0,84	0,33
ELETROSUL	NA	0,59	NA	2,00	0,00	NA	0,86
FURNAS	0,02	0,33	0,18	0,32	0,05	0,00	0,15
COPEL GT	NA	0,00	0,00	0,00	0,00	NA	0,00
CEMIG GT	NA	0,00	0,00	0,00	NA	NA	0,00
CELG GT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	NA	0,00
CEEE GT	0,00	0,01	0,45	0,00	0,47	NA	0,19
TAESA	NA	0,00	0,23	NA	0,28	NA	0,17
CTEEP	0,30	0,17	NA	0,00	0,81	0,00	0,26

Nota: NA = Não Aplicável. As médias foram calculadas desconsiderando os casos de indicador Não Aplicável. Interpretação – quanto maior melhor.

Tabela 9 – Percentual de redução das penalidades aplicadas (Transmissão) – 2011 à Set/2016.

EMPRESAS	2011	2012	2013	2014	2015	set/16	Média
ELETRONORTE	0%	0%	13%	19%	0%	0%	5%
CHESF	1%	1%	32%	29%	6%	56%	21%

ELETROSUL	NA	49%	NA	100%	0%	NA	50%
FURNAS	2%	22%	15%	22%	3%	0%	11%
COPEL GT	NA	0%	0%	0%	0%	NA	0%
CEMIG GT	NA	0%	0%	0%	NA	NA	0%
CELG GT	0%	0%	0%	0%	0%	NA	0%
CEEE GT	0%	1%	34%	0%	34%	NA	14%
TAESA	NA	0%	15%	NA	19%	NA	11%
CTEEP	20%	13%	NA	0%	41%	0%	15%

Nota: NA = Não Aplicável. As médias foram calculadas desconsiderando os casos de indicador Não Aplicável. Interpretação – quanto maior melhor.

No segmento de transmissão as empresas que são destaques como referências para o processo de redução dos valores de multas aplicadas são a Eletrosul e a Chesf, seguidas pela CTEEP.

3.1.1 Avaliação dos resultados dos indicadores

Antes de passarmos para a seleção das empresas de referência é relevante fazer algumas observações. Primeiramente, nota-se que o valor do indicador R_{g2} (geração) é relativamente baixo em comparação com o indicador R_{t2} (transmissão). É possível que isto se deva ao fato de que os ativos de geração são concentrados em sítios menores, assim existe maior facilidade na sua manutenção e no preparo das equipes para o recebimento das fiscalizações. Entretanto, cabe ressaltar que a Resolução Normativa ANEEL N° 63/2004 fixa o valor das multas proporcionalmente ao faturamento da empresa e não do segmento, o que certamente afetou este resultado.

Um segundo ponto que chama atenção é que as penalidades se concentraram nas empresas Furnas e Chesf, principalmente no segmento de transmissão. Avaliando os dados da ANEEL observa-se que Furnas apresentou multas de alto valor de natureza técnica e Chesf apresentou uma grande quantidade de autos de infração devido a atraso de obras. Furnas é uma das empresas mais antigas do setor e faz a interligação entre os submercados do país, logo possui a concessão de importantes linhas e entroncamentos da rede básica. Dessa forma, perturbações e ocorrências nos seus ativos de transmissão afetam um grande número de consumidores e, consequentemente, ocasionam penalidades de alta gravidade. E a Chesf foi a empresa mais afetada pela Medida Provisória n° 579/2012, o que certamente reduziu sua capacidade de realização de investimentos.

Em relação as empresas de referência, considerando o resultado para ambos os segmentos estudados (Geração e Transmissão) e as empresas que responderam os questionários (tabela 1), temos que as empresas que devem ser observadas para a identificação das melhores práticas são a Cemig e a Eletrosul.

3.2 Análise das respostas dos questionários

Como base nas respostas dos questionários da Cemig e da Eletrosul foi possível identificar as seguintes práticas, cuja adoção são recomendadas:

1. Deve ser realizado um levantamento e acompanhamento das pendências que as empresas tem com a ANEEL nas instalações ou nos processos que foram fiscalizados (Levantamento dos últimos Termos de Notificação e ações realizadas para cumprir as determinações). O acompanhamento das infrações recebidas, das principais não conformidades e falhas apontadas, assim como de suas medidas mitigatórias, devem ser constantes.
2. Antes das fiscalizações devem ser realizadas reuniões com as áreas que serão fiscalizadas para acertos de procedimentos de recepção assim como levantamento de dados normalmente solicitados pela ANEEL. Nestas reuniões as questões referentes às pendências anteriores devem ser abordadas.
3. Equipes especializadas devem acompanhar e/ou receber os fiscais da ANEEL em função do tema da fiscalização. Existe a necessidade de treinamento contínuo das equipes que recebem os fiscais da ANEEL.
4. Devem ser elaboradas atas de reunião de encerramento da fiscalização com os técnicos da ANEEL e posteriormente estas atas devem ser circuladas para as áreas envolvidas;
5. Ao fim das fiscalizações reuniões sobre lições aprendidas e pendências apontadas devem ser realizadas. A gestão das pendências pode ficar com as áreas afetadas, porém, como dito anteriormente, devem ser acompanhadas pela área de regulação de cada empresa.

6. Em cada empresa uma área especializada deve coordenar todo o processo de fiscalização e comunicação com a Agência Reguladora. A solicitação ou comunicação da agência deve chegar a esta área e, a partir dela, ser encaminhada a solicitação para atendimento às áreas afetas, sempre estabelecendo prazo máximo que permita o retorno tempestivo a Agência. Esta atribuição deve estar estabelecida no manual de organização da empresa.
7. Após o término da via administrativa deve ser sempre avaliada a opção pela via judicial. Via judicial somente após autorização da alta administração.
8. Deve ser desenvolvido/adquirido um sistema para registro e acompanhamento das notificações/infrações.

Infelizmente, durante a elaboração deste trabalho, Furnas e Chesf não responderam os questionários. Como estas duas empresas são as que apresentaram os maiores desafios para a redução das penalidades aplicadas pela ANEEL às empresas Eletrobras, não foi possível, nesta fase, avaliar a aderência destas empresas a estas práticas.

Por fim, cabe mencionar o processo da Eletronuclear. A empresa apresenta uma grande aderência às normas e procedimentos recomendados pelo CNEN e pela ANEEL. Dado a natureza do seu negócio esta excelência operacional é esperada. Dentre as práticas identificadas destacam-se as Missões da World Association of Nuclear Operators (WANO). A cada dois anos a usina solicita uma inspeção da WANO. Estas missões ocorrem nas usinas nucleares em todo o mundo. Nas inspeções são apontadas as oportunidades de melhorias e os pontos fortes. As oportunidades de melhorias tem que ser resolvidas e são verificadas posteriormente. Em outras palavras, uma empresa fiscaliza outra e faz recomendações de melhoria.

Considerando os altos valores de multas recebidas pelas empresas Eletrobras, principalmente Furnas e CHESF, a adoção de uma prática similar entre as empresas Eletrobras (ou mesmo entre as empresas do setor elétrico) deve ser estudada, porém é necessária uma avaliação mais aprofundada sobre os custos e benefícios esperados desta iniciativa. Vale ressaltar que a COPEL realiza fiscalizações internas (simulando uma fiscalização da ANEEL) sem ter obtido bons resultados nos indicadores avaliados.

Por fim, destaca-se que as empresas relataram ser extremamente difícil reverter uma penalização da ANEEL, sendo mais importante aprender com os erros do passado de forma a evitar penalizações no futuro.

4.0 - CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou o estudo de Benchmarking dos processos de gestão das infrações de uma amostra de empresas de geração e transmissão do setor elétrico brasileiro feito pela área de regulação da Eletrobras Holding. Foram avaliados os processos de recebimento da fiscalização da ANEEL e de resposta à ANEEL após o recebimento do Auto de Infração.

Foi identificado que, dentre as empresas que responderam os questionários, as que apresentaram as melhores práticas nestes processos foram a Cemig e a Eletrosul. Estas empresas relataram a importância das lições aprendidas com as infrações recebidas no passado que acarretaram no reduzido número de penalizações observado no período analisado. Isso foi realizado através da adoção de uma política de melhoria constante dos processos envolvendo a criação de planos de ação após a aplicação das penalizações. O acompanhamento destes planos de ação permitiram as empresas de referência aprimorar seus processos internos, reduzindo as penalizações e melhorando a qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, nestas empresas, a Gestão das Infrações se transformou em uma ferramenta de gestão empresarial.

Cabe mencionar também que a metodologia de benchmarking adotada tem ampla aplicação nas mais diversas áreas, podendo ser utilizada para buscar a melhoria contínua dos processos empresariais. Da mesma forma, os indicadores desenvolvidos podem servir de importante ferramenta de acompanhamento do desempenho das áreas envolvidas nos processos avaliados e as práticas identificadas são de ampla aplicabilidade para todas as empresas do setor elétrico possibilitando uma melhoria dos serviços prestados a população.

Vale mencionar que, conforme fato relevante publicado no dia 17/12/2017, a Eletrobras incluiu a melhoria da gestão das infrações lavradas pela ANEEL, englobando todo o processo desde a fiscalização da ANEEL à

lavratura do Auto de Infração, como uma das iniciativas para buscar a excelência operacional. Como resultado a Holding está elaborando um inédito normativo unificado para padronizar o tratamento dado pelas empresas Eletrobras às autuações da agência reguladora.

Este normativo foi desenvolvido ao longo do ano de 2018, e teve como resultado o Relatório de Boas práticas na Gestão dos Autos de Infração (que está em fase de finalização), dois Manuais de Monitoramento da Performance (com uma série de indicadores de acompanhamento). Ressalta-se que estes relatórios contou com a participação de todas as empresas Eletrobras, incluindo Furnas e Chesf, que não se envolveram no trabalho inicial de Benchmark. Além disso, foi possível fazer contatos informais com a empresa ISA-CTEEP, o que permitiu confirmar muitas das práticas identificadas neste trabalho.

5.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) BOXWELL JR, Robert J. Benchmarking for Competitive Advantage. Nova York: McGraw-Hill. 1994.
- (2) CAMP, R. C. Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da desempenho empresarial: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998

6.0 - DADOS BIOGRÁFICOS



Henrique Oswaldo Massena Reis Júnior

Nascido no Rio de Janeiro, RJ em 14 de janeiro de 1982.

Doutorado em Economia (2016): IE-UFRJ, Mestrado em Ciência Econômicas (2010): UERJ e Graduação (2006) em Ciências Econômicas: IE-UFRJ.

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras – ELETROBRAS – Analista da Regulação da Transmissão.