

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

TANIA APARECIDA OLIVEIRA

**Utilização das ferramentas da qualidade nos processos de fiscalização de
energia elétrica – a busca pela gestão da qualidade!**

São Paulo
(2015)

TANIA APARECIDA OLIVEIRA

Utilização das ferramentas da qualidade nos processos de fiscalização de energia elétrica – a busca pela gestão da qualidade!

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade – MBA / USP

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
(2015)

AGRADECIMENTOS

Obrigada aos meus filhos Rodrigo Herrera e Paula Herrera que tiveram a paciência de ter a mãe com mais esse compromisso. Agradeço também a Arsesp, que pôde me proporcionar esse momento de prazer, sim prazer, pois tive a oportunidade de fazer novas amizades, conhecer professores incríveis e uma faculdade que eu tinha vontade de frequentar! Agora, me resta devolver tudo aquilo que aprendi dar de mim tudo aquilo que ela deu de si.

Obrigada Arlene Colares - Arsesp, que sempre me deu apoio, que concedeu seu tempo para buscar uma solução nos momentos mais difíceis.

Agradeço em especial ao meu orientador Professor Dr. Adherbal Caminada Netto, pelo brilhantismo, auxílio e incentivo nos momentos de dificuldades enfrentados nesta reta final da monografia.

Esta pós-graduação é mais um sonho realizado, e se não fosse por uma série de pessoas presentes em minha vida em diferentes momentos, nunca teria chegado até aqui, da entrega de minha monografia!

“As pessoas entram em nossa vida por acaso, mas não é por acaso que elas permanecem.”

Lilian Tonet

RESUMO

A Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel iniciou a árdua tarefa de dotar o segmento de energia elétrica de um conjunto de regras para a regulação e fiscalização das empresas sob sua jurisdição.

Destaca-se, por outro lado, o ineditismo dessas duas atividades, visto que o modelo vem sendo implementado há pouco mais de uma década, isto é, fato subsequente aos processos de privatização que ocorreram no final dos anos noventa.

Tanto na regulação quanto na fiscalização, as agências reguladoras brasileiras ainda não encontraram formas eficientes de exercer com competência seu papel e são cobradas pela sociedade por dias melhores na prestação dos serviços regulados.

Neste contexto, e para suprir uma necessidade intrínseca de qualidade de gestão, este trabalho apresenta proposições futuras do uso eficiente das ferramentas da qualidade nos processos de fiscalização dos serviços públicos de distribuição de energia elétrica no estado de São Paulo por meio da Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo - Arsesp.

Palavras-Chave: (Gestão da Qualidade, Energia, Fiscalização).

ABSTRACT

The “*Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL*” began the arduous task of providing the electricity segment a set of rules for the regulation and supervision of the companies under its jurisdiction.

It is noteworthy, however, the uniqueness of these two activities, since the model has been implemented just over a decade, that is, subsequent fact of the privatization process which occurred in the late nineties.

Both in regulation and in supervision, Brazilian regulatory agencies have not yet found effective ways to exercise their role with competence and are charged by the company for better days in the provision of regulated services.

In this context, and to supply an intrinsic need for quality management, this paper presents future proposals the efficient use of quality tools in the inspection processes of public services of electricity distribution in the state of São Paulo through the “*Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo – Arsesp*”.

Keywords: (Quality Management, Energy, Audit).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Agência Nacional de Petróleo
ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestre
ANA	Agência Nacional de Águas
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ARSESP	Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo
ARTESP	Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transportes do Estado de São Paulo
DER	Duração Equivalente de Reclamações
FER	Frequência Equivalente de Reclamações
IASC	Índice Aneel de Satisfação do Consumidor
IQP	Índice da Qualidade do Produto
ISO	International Organization for Standardization – (Organização Internacional de Normalização)
NC	Não Conformidade
PCHs	Pequenas Centrais Hidrelétricas
PCTs	Pequenas Centrais Termelétricas
REN	Resolução Normativa
SAU	Serviço de Atendimento ao Usuário
SFE	Superintendência de Fiscalização de Energia Elétrica
SMA	Superintendência de Mediação Administrativa, Ouvidoria Setorial e Participação Pública.
SRC	Superintendência de Regulação dos Serviços Comerciais.
SRD	Superintendência de Regulação dos Serviços de Distribuição.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Desenho representativo das três diretorias da Arsesp.....	24
Figura 2 - Estrutura Administrativa da Arsesp	24
Figura 3 - Relação entre as planilhas Ren 414, ofício e relatório de fiscalização..	31
Gráfico 1 - Evolução de emissão de certificados no Brasil.....	36
Tabela 1 - Ferramentas que serão utilizadas no processo	11
Tabela 2 - Relação das Agências Federais.....	27
Tabela 3 - Relação das Agências do Estado de São Paulo	27
Tabela 4 - Mitos e verdades sobre a implantação da ABNT NBR ISO 9001/2008 ..	34
Tabela 5 - Quantidade de certificados emitidos no Brasil	37
Tabela 6 - Estratificação do resultado da análise do produto entregue	38

GLOSSÁRIO

Constatação: descrição de procedimento(s) ou fato(s) proveniente de ações da distribuidora inerentes à prestação dos serviços de distribuição de energia elétrica.

Consumidor: pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, legalmente representada, que solicite o fornecimento, a contratação de energia ou o uso do sistema elétrico à distribuidora, assumindo as obrigações decorrentes deste atendimento à(s) sua(s) unidade(s) consumidora(s), segundo disposto nas normas e nos contratos.

Determinação: ação emanada da agência reguladora e que deve ser cumprida pela distribuidora, no prazo especificado.

Distribuidora: agente titular de concessão ou permissão federal para prestar o serviço público de distribuição de energia elétrica.

Não Conformidade: procedimento ou fato proveniente de ações da distribuidora que se encontre em desacordo com os dispositivos legais que regulamentam a concessão ou permissão ou que não atenda aos respectivos contratos, ou ainda, que desobedeça à legislação do setor elétrico.

Recomendação: ação ou procedimento cujo atendimento pela distribuidora é desejável do ponto de vista de melhoria quanto às condições de atendimento técnico ou de segurança de instalações e pessoas, e que a resguardará de eventuais responsabilidades decorrentes de possível inadequação técnica.

Ressarcimento de dano elétrico: reposição do equipamento elétrico danificado, instalado em unidade consumidora, na mesma condição de funcionamento anterior à ocorrência constatada no sistema elétrico ou, alternativamente, indenização em valor monetário equivalente ao que seria necessário para fazê-lo retornar à referida condição, ou, ainda, substituição por equipamento equivalente.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Objetivo.....	10
1.2. Escopo.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1. Contextualização da literatura.....	17
3 DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE.....	18
3.1. Sistema de Gestão da Qualidade.....	18
3.2. Sustentação do trabalho.....	18
3.3. Proposta de utilização das ferramentas da qualidade.....	19
3.4. Caracterização e contextualização da organização - Arsesp.....	22
3.5. Principais atribuições da Arsesp nas suas áreas de atividades	22
3.6. Contextualização da Gestão estratégica da Arsesp.....	24
3.7. Breve histórico e contextualização da fiscalização de energia.....	25
3.7.1. Conceituação.....	25
3.7.2. Avaliação da situação atual dos processos de fiscalização.....	27
3.7.3. Regulamentação básica aplicada nas fiscalizações.....	28
3.7.3.1. Apresentação do manual de fiscalização da Aneel.....	28
3.7.4. Avaliação dos processos de fiscalização no decorrer da última década atividades regulatórias e fiscalizatórias.....	32
3.8. Proposta de implantação da gestão da qualidade nos processos fiscalizatórios.....	33
3.8.1. Histórico do sistema de gestão da qualidade - ISO 9000.....	35
3.8.2. Resultados e desafios da implementação das ferramentas da qualidade ..	37
4. CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXO 1 – Análise de resultados das agências estaduais.....	45

1. INTRODUÇÃO

A Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel iniciou a árdua tarefa de dotar o segmento de energia elétrica de um conjunto de regras para a regulação e fiscalização das empresas sob sua jurisdição.

Destaca-se, por outro lado, o ineditismo dessas duas atividades, visto que o modelo vem sendo implementado há pouco mais de uma década, isto é, fato subsequente dos processos de privatização ocorreu no final dos anos noventa.

Diferentemente do que ocorreu na Inglaterra e EUA - países utilizados como base para o projeto privatizante que foi implantado no Brasil - preferiu-se arriscar uma solução econômico-financeira por meio da venda de empresas e consequente exploração dessas atividades pela iniciativa privada e depois estabelecer a regulação dos segmentos regulados. Naqueles países, primeiramente estabeleceu-se todo o arcabouço regulatório e depois privatizou-se empresas.

Tanto na regulação quanto na fiscalização, as agências reguladoras brasileiras ainda não encontraram formas eficientes de exercer com competência seu papel e são cobradas pela sociedade por dias melhores na prestação dos serviços regulados.

1.1. OBJETIVO

O objetivo desta monografia é contribuir para a melhora da qualidade dos serviços à fiscalização técnica/comercial das empresas distribuidoras de energia elétrica face da carência de padronização nos procedimentos que orientam a atuação das equipes responsáveis pela mencionada atividade.

Hoje, as organizações encontram formas eficazes frente a este contexto, onde as mudanças ocorrem a todo o momento, os clientes exigem mais qualidade dos produtos e serviços e, por conta dessa exigência as empresas estão mais competitivas buscando e incorporando, ferramentas de gestão como um instrumento importante para o sucesso.

A utilização das ferramentas de gestão da qualidade contribui para que as empresas tenham maior vantagem competitiva e melhor gerenciamento de suas informações, o que influencia diretamente no crescimento da organização.

Com base nesse cenário a utilização das ferramentas de gestão são cada vez mais necessárias nas organizações, já que elas proporcionam um diferencial competitivo para as empresas, que por meio de seu uso podem conhecer afundo seu comportamento, munindo-se de informações precisas e antecipando-se aos acontecimentos futuros, tornando a tomada de decisão mais efetiva e destacando melhor os resultados alcançados.

O objetivo principal desse trabalho é apresentar uma proposta de melhoria dos processos de trabalho, utilizando-se dos requisitos estabelecidos na ABNT NBR ISO 9001/2008 e a implementação de algumas ferramentas da qualidade, conforme tabela 01 e sua aplicabilidade explicitada no item 3.3 - proposta de utilização das ferramentas da qualidade,

Tabela 1. Ferramentas que serão utilizadas no processo

1	Brainstorming
2	4Q1POC
3	Diagrama de causa e efeito
4	Fluxograma
5	Gráficos de controle
6	Lista de verificação simples
7	Matriz de preferência
8	PDCA

Conforme a experiência, a maioria dos problemas existentes em uma empresa poderá ser resolvida com o auxílio destas ferramentas. Cada ferramenta tem sua própria utilização, isto vai depender do problema envolvido, das informações obtidas, dos dados históricos disponíveis, e do conhecimento do processo em questão em cada etapa.

Para tanto, a energia da organização e das pessoas envolvidas nesse propósito será de fundamental importância. É importante frisar que a gestão da qualidade não começa nas organizações, mas nas pessoas, quando elas decidem mudar, evoluir, melhorar, valorizar-se. A qualidade acontece quando cada um vai evoluindo, modificando a sua percepção, as atitudes, suas formas de relacionar-se e suas ações, conseguindo equilíbrio, integração, sabedoria e realizações.

Ao final, com a adoção dessas ferramentas da qualidade, será oportuna a certificação desses processos nas Agências Regulatórias com forte impacto nas distribuidoras de energia elétrica reguladas.

A premissa básica que orientará o desenvolvimento deste projeto é:



1.2. ESCOPO

O escopo deste trabalho está centrado na utilização das ferramentas da gestão da qualidade, conforme especificado no item 1.1, e, consequentemente, no desenvolvimento dos processos relacionados à fiscalização nas empresas distribuidoras de energia elétrica do estado de São Paulo por meio da agência estadual – Arsesp.

1. REVISÃO DA LITERATURA

De modo abrangente, a qualidade do serviço público de energia elétrica envolve três aspectos, como bem assevera Pinheiro (2012):

*“A qualidade do serviço de fornecimento de energia elétrica pode ser compreendida no seu aspecto mais amplo, ou seja, envolvendo além da **continuidade** e **conformidade** da tensão de fornecimento, também o **atendimento ao consumidor**. A continuidade pode ser especificada pela confiabilidade da rede elétrica. Geralmente, a carência de qualidade quanto ao aspecto da continuidade pode ser determinada pela quantidade de interrupções sofridas e pela duração das mesmas. A conformidade é traduzida pelas características técnicas do fornecimento e da sua variabilidade. Ela é determinada pelos níveis de tensão, de frequência e de distorções harmônicas. A qualidade no atendimento comercial ao consumidor pode ser exemplificada na pontualidade e flexibilidade da concessionária de distribuição aos pedidos de serviços, na adequação do atendimento telefônico e no correto faturamento, entre outros. Estes três aspectos: continuidade, conformidade e atendimento comercial determinam a qualidade e devem ser levados em consideração na avaliação do serviço de distribuição de energia elétrica.”*

Assim, cumpre destacar a abordagem deste trabalho que está vinculado ao atendimento do consumidor, definido na legislação como condições gerais de fornecimento de energia elétrica, e é regulamentado pela Resolução Aneel nº 414/2010, que trata especificamente dos Direitos e Deveres do consumidor de energia elétrica e dos concessionários.

Desta forma, não pretende abordar o contexto da Comercialização de Energia, que é tratada por outra legislação de regência e diz respeito às regras do mercado de energia elétrica e seus agentes.

Sobre o tema desta monografia, destaca-se que a literatura no Brasil sobre a gestão da qualidade na fiscalização comercial das distribuidoras de energia elétrica ainda é incipiente e, por outro lado, o seu desenvolvimento oportuno e urgente, visto que o período de aprendizado dado às distribuidoras e aos órgãos de fiscalização, já inicia a segunda década de atuação, com resultados estatisticamente mensuráveis e, consequentemente, permitindo análises de processo com fatos e dados relevantes.

A Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel é o órgão responsável por regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal estabelecida no art. 2º da Lei nº 9.427/1996, Brasil. No âmbito da distribuição de energia elétrica, a Aneel desenvolveu o Manual de fiscalização da distribuição – (Aneel/2003) e o Manual de fiscalização comercial – (Aneel/2014), os quais as agências estaduais utilizam como roteiro em seu planejamento anual de fiscalizações.

No estado de São Paulo, por meio de convênio específico, a Aneel delega as funções de fiscalização das distribuidoras à Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo – Arsesp.

O processo formal de regulação e/ou de fiscalização deve alicerçar-se no competente processo administrativo, visto que poderá culminar no processo sancionatório ou punitivo.

Nas palavras de Reale, (1985) sanção é a consequência predeterminada pelo ordenamento jurídico ao descumprimento de uma norma.

De modo semelhante, Ferraz Júnior (2008) interpreta a sanção jurídica como sendo consequência ou efeito jurídico preceituado por normas e define que a sanção jurídica é considerada um elemento importante, e se aceita que, por característica, sempre vem prescrita por normas, embora nem todas prescrevam sanções.

Ora, de modo finalístico, tanto a atividade de regulação quanto a de fiscalização não pretendem restringir seu papel à punição dos agentes que descumprem regra

formal, mas objetivam o aprimoramento do processo de atendimento do consumidor, quer seja do ponto de vista técnico, quanto comercial.

Na opinião de Carneiro & Carvalho (2000), não existe, portanto, uma fórmula ideal para a regulação dos serviços, capaz de abranger as diferentes instâncias de poder político e de organização administrativa, havendo, no entanto, um conjunto de princípio que fundamentar a ação reguladora legítima e identificada com os objetivos da sociedade em relação ao objeto regulado. Essa diversidade de formulações confere grande complexidade à atividade de regulação.

Nesse sentido, a busca de aprimoramento do processo de gestão das empresas de distribuição de energia tem sido o grande desafio dos que têm sob sua responsabilidade a execução do serviço público de energia elétrica (prestadores de serviço) e um dever do Estado, por intermédio das Agências Reguladoras.

Assim sendo, a prática da fiscalização tem alicerçado sua atuação em técnicas de auditoria, formalizando o resultado do seu trabalho em relatórios que apontam basicamente os seguintes elementos: Constatações, Não Conformidades, Determinações e/ou Recomendações. As constatações espelham o que se verificou durante o processo de fiscalização; as não conformidades enquadram, nos termos da legislação de regência, os desvios verificados; as determinações e as recomendações impostas pelo fiscalizador aos agentes são prerrogativas do regulador que pretendem salvaguardar direitos ou evitar danos/prejuízos às concessionárias e/ou aos consumidores.

Tal processo vem sendo aprimorado, porém sem grandes esforços no sentido de transformar a atuação das equipes de fiscalização fruto de uma gestão estratégica, integradora e coordenada, desperdiçando efetividade ao longo do processo.

Cumpre, por oportuno, esclarecer o conceito de efetividade, comparando-o com o de eficiência, segundo a literatura especializada.

[...] eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os

recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (Chiavenato, 1994, p. 70),

Ou ainda, na opinião de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p.11-12) uma das formas de se medir o desempenho organizacional refere-se à eficiência e à eficácia. Desta forma, o administrador é eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim.

[...] eficiência é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente. (Megginson, Mosley e Pietri Jr. 1998, p.11-12)

[...] efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito. (Torres, 2004, p. 175)

Como se pode depreender dos conceitos acima apontados, de eficiência, a questão econômica, representada pela relação custo x benefício, neles é preponderante e, desta forma, não se constitui no objeto deste trabalho. Aqui, procura-se avaliar a atuação da fiscalização comercial das distribuidoras, dentro de um conceito mais amplo que o de eficiência, aplicável à administração pública, o de efetividade, o qual avalia em que medida os resultados de uma ação beneficiam à população.

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA LITERATURA

Contextualizando a revisão da literatura apresentada, diagnosticou-se que para este trabalho não existem literaturas voltadas exclusivamente à certificação de gestão da qualidade para os processos relacionados ao tema, portanto, o cerne compactuado neste trabalho será de utilização dos requisitos das NBR ISO 9001:2008 (ABNT,2008) e NBR ISO 9004:2010 (ABNT,2010) que servirão para direcionar os parâmetros para oficializar a proposta de eficiência nos processos de fiscalização comercial nas distribuidoras de energia elétrica.

As demais bibliografias referenciadas servirão de entendimento do setor energético bem como sua história e trajetória do referido setor, os quais são de suma importância para as interpretações e diversidades bibliográficas das diferentes frentes de gestão do setor elétrico os quais são regidos por regulamentações do agente regulador – Aneel.

A Aneel tem como diretriz garantir os três princípios básicos no que se refere a prestação de serviços essenciais de Qualidade, Continuidade e Universalidade e, sua missão é proporcionar as condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade e a Visão de futuro é ser reconhecida como instituição essencial para a satisfação da sociedade com o serviço de energia elétrica e também a adota as medidas para (Aneel, 2015).

Não obstante, as Agências Estaduais são as responsáveis por aferir a qualidade vinculada ao atendimento do consumidor e, de alguma forma, tem o dever de contribuir para que as diretrizes estabelecidas pelo agente regulador – Aneel sejam alcançadas.

3. DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE

3.1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade é um sistema de bom senso e bem documentado que assegura consistência e aperfeiçoamento de práticas de trabalho, incluindo os produtos e serviços produzidos. Eles são baseados em normas, que especificam procedimentos para atingir um sistema de gestão da qualidade efetivo.

A ISO¹ 9001:2008 é a norma mais usada que fornece uma estrutura para um Sistema de Gestão da Qualidade e é a única norma da série que pode ser utilizada para fins de avaliação da conformidade (certificação).

3.2. SUSTENTAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho será desenvolvido especificamente pelas normas NBR ISO 9000:

- NBR ISO 9001:2008 - (Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos), tem como objetivo fornecer um conjunto de requisitos que, se forem bem implementados, darão mais confiança de que uma empresa é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendem às necessidades e expectativas de seus clientes; e estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. (ABNT NBR ISO 9001:2008).
- NBR ISO 9004:2010 – (Gestão para o sucesso sustentado de uma organização), que fornece orientação para apoiar qualquer organização que esteja operando dentro de um ambiente complexo e exigente, e sempre em mudança, a alcançar o sucesso sustentado, através de uma abordagem de gestão da qualidade, sendo que a sustentabilidade de uma organização é alcançada através de sua habilidade em atender às necessidades e expectativas dos seus clientes e demais partes interessadas, a longo prazo e de forma

¹ A sigla "ISO" refere-se à International Organization for Standardization, organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, suíça. Baseadas nos normas britânicas BS 5750, mas também influenciada por outras normas existentes nos Estados Unidos da América (as normas de defesa militar -"Military Specifications" - "MIL SPECS"), foram criadas as normas ISO 9000, cuja estrutura, inicialmente, era idêntica às normas BS. Em 2000, A família de normas ABNT NBR ISO 9000:1994 (9001, 9002 e 9003) foi superada e substituída pela série de normas ABNT NBR ISO 9000:2000, que é composta de três normas: ISO 9000, 9001 e 9004.

equilibrada. O sucesso sustentado pode ser alcançado pela gestão eficaz da organização, através da consciência do ambiente organizacional, pelo aprendizado e pela introdução de melhorias ou inovações, ou ambas. Esta norma promove a auto avaliação como uma ferramenta importante para a análise crítica do nível de maturidade da organização, abrangendo sua liderança, estratégia, sistema de gestão, recursos e processos, para identificar pontos fortes e fracos bem como oportunidades tanto de melhoria quanto inovação. (ABNT NBR ISO 9004:2010).

- NBR ISO 19011:2012 - (Diretrizes para auditoria de sistema de gestão), tem como objetivo fornecer orientação sobre auditoria de sistema de gestão, incluindo os princípios de auditoria, a gestão de um programa de auditoria e a realização de auditorias de sistema de gestão, como também orientação sobre a avaliação da competência de pessoas envolvidas no processo de auditoria, incluindo a pessoa que gerencia o programa de auditoria, os auditores e a equipe de auditoria. (ABNT NBR ISO 19011:2012).

Portanto, em todos os sistemas de gestão da qualidade a auditoria é uma ferramenta que serve para aferir a adequação do processo implementado em relação aos próprios requisitos das normas e em relação aos objetivos das organizações.

A proposta deste trabalho é implementar o uso eficiente das ferramentas da qualidade para adequação e padronização das atividades de fiscalização, a princípio, dos processos comerciais das distribuidoras de energia elétrica do estado de São Paulo e, depois, apresenta-la a Aneel para que seja implementada em todas as agências estaduais com o intuito de padronizar e unificar o sistema de fiscalização realizadas. Assim, teremos os processos comerciais mapeados e desenhados e que contribuirão para a gestão estratégica das próprias agências alinhadas com as diretrizes estabelecidas pela Aneel.

3.3. PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE:

Brainstorming - é uma técnica de ideias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Soluções criativas e inovadoras para os problemas, rompendo com paradigmas estabelecidos, são alcançadas com a utilização de Brainstorming. O clima de envolvimento e motivação gerado pelo

Brainstorming assegura melhor qualidade nas decisões tomadas pelo grupo, maior comprometimento com a ação e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos. Quem o utiliza? Todas as pessoas da empresa podem utilizar essa ferramenta, devido à sua facilidade. Porém o sucesso da aplicação do Brainstorming é seguir as regras, em especial a condução do processo, que deve ser feita por uma única pessoa. Pode ser aplicado em qualquer etapa do processo de solução de problemas, sendo fundamental na identificação e na seleção das questões a serem tratadas e na geração de possíveis soluções. (Sebrae,2005) – Manual de ferramentas da qualidade – <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>.

4Q1POC - ferramenta utilizada para planejar a implementação de uma solução, sendo elaborado em resposta as questões a seguir: • O QUE: Qual ação vai ser desenvolvida? • QUANDO: Quando a ação será realizada? • POR QUE: Por que foi definida esta solução (resultado esperado)? • ONDE: Onde a ação será desenvolvida (abrangência)? • COMO: Como a ação vai ser implementada (passos da ação)? • QUEM: Quem será o responsável pela sua implantação? • QUANTO: Quanto será gasto? Utilizando esse quadro você visualiza a solução adequada de um problema, com possibilidades de acompanhamento da execução de uma ação. (Sebrae,2005) – Manual de ferramentas da qualidade – <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>.

Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de peixe - é uma técnica largamente utilizada, que mostra a relação entre um efeito e as possíveis causas que podem estar contribuindo para que ele ocorra. Construído com a aparência de uma espinha de peixe, essa ferramenta foi aplicada, pela primeira vez, em 1953, no Japão, pelo professor da Universidade de Tóquio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar as opiniões de engenheiros de uma fábrica quando estes discutem problemas de qualidade. Use Para Visualizar, em conjunto, as causas principais e secundárias de um problema. (Sebrae,2005) – Manual de ferramentas da qualidade – <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>.

Fluxograma - mostra o que é realizado em cada etapa, os materiais ou serviços que entram e saem do processo, as decisões que devem ser tomadas e as pessoas envolvidas (cadeia cliente/fornecedor). O fluxograma torna mais fácil a

análise de um processo à identificação: • das entradas e de seus fornecedores; • das saídas e de seus clientes; • de pontos críticos do processo. O fluxograma utiliza um conjunto de símbolos para representar as etapas do processo, as pessoas ou os setores envolvidos, a sequência das operações e a circulação dos dados e dos documentos. Facilita a comunicação entre as pessoas envolvidas no mesmo processo. (Sebrae,2005) – Manual de ferramentas da qualidade - <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>.

Gráficos - são instrumentos utilizados para visualizar dados numéricos, facilitando o entendimento do significado dos números. Utilizado para analisar as tendências, as sequências e as comparações entre duas variáveis. Tornar mais evidente e compreensível a apresentação de dados. (Sebrae, 2005) – Manual de ferramentas da qualidade - <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>.

Lista de verificação simples - lista de itens pré-estabelecidos que serão marcados a partir do momento que forem realizados ou avaliados. Use para A Lista de Verificação Simples é usada para a certificação de que os passos ou itens pré-estabelecidos foram cumpridos ou para avaliar em que nível eles estão. (Sebrae,2005) – Manual de ferramentas da qualidade - <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>.

Matriz de preferência – Tabela que permite a organização de ideias ou alternativas segundo uma certa ordem ou grau de preferência. Utilizada para escolher e priorizar alternativas de forma rápida e precisa. (Sebrae,2005) – Manual de ferramentas da qualidade - <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>.

PDCA - Ferramenta utilizada para fazer planejamento e melhoria de processos. Utilizada para Planejamento e implantação de processos, inclusive melhorias e/ou correções. Dividido em 4 fases: P (Plan) planejamento Identificar Problema ou Meta Análise: Características do Problema ou da Meta Plano De Ação: Traçar as estratégias e ações para resolver o Problema ou atingir a Meta. D (Do) Fazer Execução: Colocar o Plano de Ação em prática (treinamento e implantação das fases) C (Check) Avaliar Verificação: Se os resultados esperados foram atingidos

e por que. A (Action) Ação corretiva Padronização: Normatizar o que está funcionando. (Sebrae,2005) – Manual de ferramentas da qualidade - <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>.

3.4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – ARSESP

A Arsesp - Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo, está localizada na Av. Paulista, 2313 – São Paulo e possui 143 colaboradores em seu quadro de funcionários, excetuando os estagiários.

Criada pela Lei Complementar nº 1.025/2007 (Brasil, 2007), foi instituída como autarquia em regime especial, com personalidade de direito público, com independência decisória, autonomia administrativa, orçamentária e financeira, mandato fixo e estabilidade de seus diretores e demais condições que tornem efetiva sua autonomia no âmbito da Administração Pública (Artesp, 2014).

A Agência foi regulamentada pelo Decreto 52.455/2007 (Brasil, 2007), com o objetivo de regular, controlar e fiscalizar, no âmbito do Estado, os serviços de gás canalizado e, preservadas as competências e prerrogativas municipais, de saneamento básico de titularidade estadual (Artesp, 2014).

Agência também atua, por meio de delegação da Aneel, na fiscalização das distribuidoras de energia paulistas. A Arsesp foi criada a partir da CSPE (Comissão de Serviços Públicos de Energia), autarquia que atuou na regulação e fiscalização dos serviços de energia elétrica e gás canalizado desde 1998. A sua criação é de grande importância para área de saneamento, pois está inserida no contexto de modernização da política estadual para o setor, bem como na sua adequação às leis federais 11.107/05 e 11.445/07, que estabelecem, respectivamente, as normas gerais de contratação de consórcios públicos, e as diretrizes nacionais para o saneamento básico (Artesp, 2014).

3.5. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DA ARSESP NAS SUAS ÁREAS DE ATIVIDADES

Energia elétrica: por meio de convênio de delegação e descentralização, firmado com a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), fiscalizar as 14

concessionárias de distribuição, 12 permissionárias, além de PCHs e PCTs que atuam no estado de São Paulo (Artesp, 2014).

As receitas das fiscalizações dos serviços de energia elétrica são provenientes dos repasses da Aneel – Agência Nacional de Energia Elétrica, mediante celebração de contrato de metas, pactuados junto às Superintendências de Fiscalização dos Serviços de Eletricidade (SFE); Econômica Financeira (SFF); Geração (SFG) e Mediação Administrativa Setorial (SMA). Os recursos são liberados após entrega dos produtos, que são analisados e aprovados pela Agência Federal. (Artesp, relatório anual de atividades 2013).

Gás canalizado: regular e fiscalizar os serviços de distribuição de gás canalizado das 3 concessionárias paulistas.

São cobradas taxas de regulação e fiscalização dos prestadores de serviços de gás e saneamento básico regulado pela Artesp. Nos casos de gás e saneamento, a taxa é de 0,5%, sobre o faturamento líquido das concessionárias. Houve redução de R\$ 24.965,00 (Vinte e quatro mil, novecentos e sessenta e cinco reais) nas receitas operacionais das concessionárias, conforme consta nos demonstrativos contábeis. (Artesp, relatório anual de atividades 2013).

Saneamento: regular e fiscalizar os serviços de saneamento de titularidade estadual, assim como aqueles de titularidade municipal, que venham a ser delegados à Artesp pelos municípios paulistas que manifestarem tal interesse.

Já no saneamento, o percentual da receita aumentou em 10% em 2013. Vale observar que as receitas provenientes do saneamento tendem a crescer com o tempo, aumentando ainda mais a sua participação, em função da expectativa de novos contratos de renovação com a Sabesp, contratos de programa ou contratos de concessão dos serviços. (Artesp, relatório anual de atividades 2013).

As três áreas estão representadas no relatório anual de atividades da Artesp 2013, conforme Figura 1.

A composição da estrutura administrativa da Artesp está representada conforme Figura 2.

Figura 1: Representação das três áreas

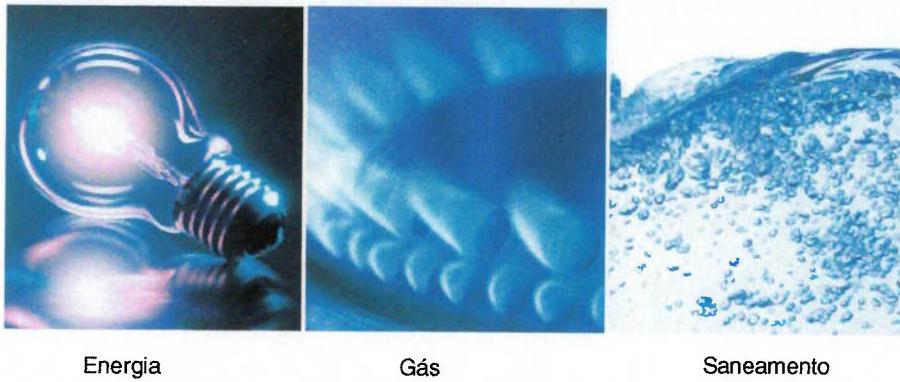
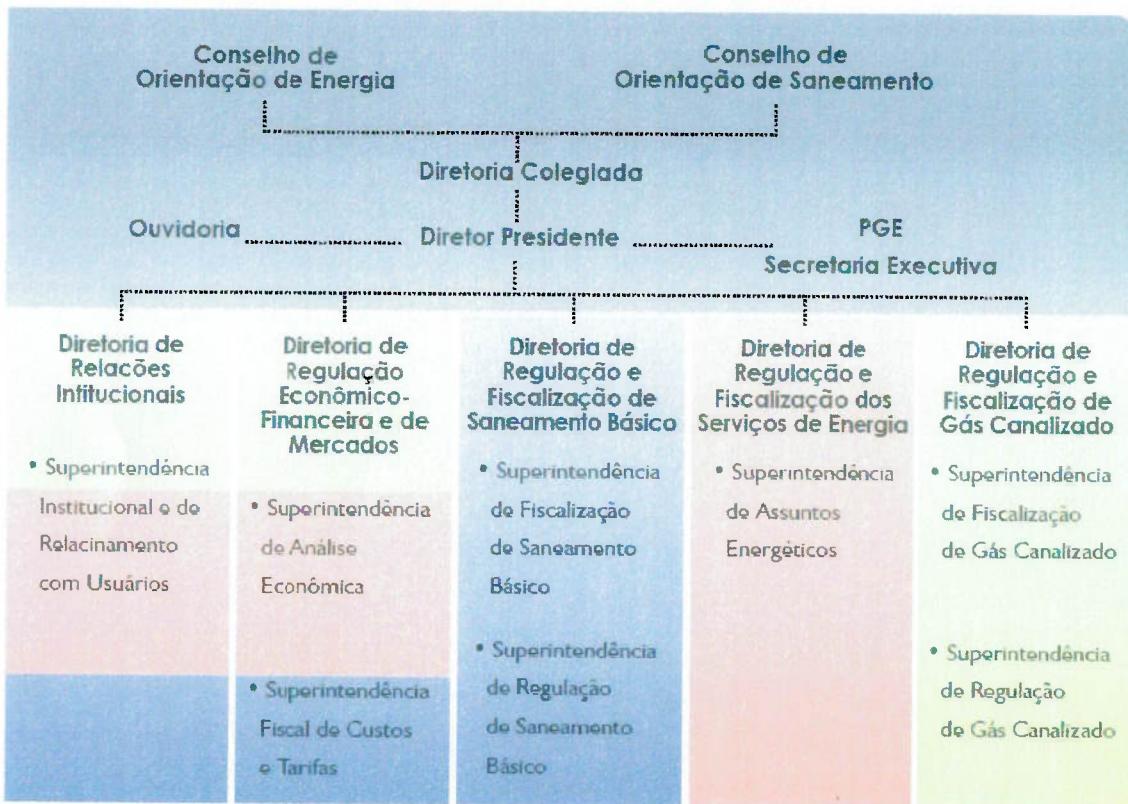


Figura 2: Estrutura Administrativa da Arsesp



Fonte: www.arsesp.sp.gov.br

3.6. CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA ARSESP

Por meio de uma atuação técnica, transparente e independente a Arsesp busca:

- Assegurar o cumprimento e o equilíbrio econômico financeiro dos contratos de concessão;
 - Estabelecer normas e padrões para a prestação dos serviços regulados;

- Estimular a eficiência e melhorias constantes na qualidade dos serviços prestados pelas concessionárias;
- Estimular a expansão e a universalização dos serviços;
- Aplicar penalidades às concessionárias por descumprimento das regras dos contratos ou de regulamentos;
- Informar os direitos e deveres dos usuários com relação aos serviços prestados;
- Aproximar a sociedade da regulação;
- Assegurar tarifas justas para os usuários.

Missão:

Assegurar a adequada prestação dos serviços de Energia Elétrica, Gás Canalizado e Saneamento Básico, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos setores e garantindo o equilíbrio nas relações entre Usuários, Prestadores de Serviços e Poder Público (Arsesp, 2014).

Visão:

Ser reconhecida pela excelência de sua atuação nos setores de Energia Elétrica, Gás Canalizado e Saneamento Básico, pela qualidade dos seus produtos de regulação e fiscalização, competência de seus recursos humanos e transparência de suas ações.

3.7. BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA FISCALIZAÇÃO DO SEGMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA**3.7.1. CONCEITUAÇÃO**

O papel das agências reguladoras de energia elétrica no contexto do Novo Modelo de Estado Brasileiro.

Em primeiro lugar, cumpre destacar que o modelo regulatório de Estado adotado no Brasil, a partir dos anos 90, teve suas origens na concepção neoliberal, implantada nos Estados Unidos e na Inglaterra, entre os anos de 1970 e 1980, quando empreenderam os primeiros movimentos de privatização e de desregulação.

Segundo SANTOS (2009, p.17), nesse período iniciou-se a abertura à iniciativa privada para explorar atividades essenciais (telecomunicações e transportes aéreos) reservadas, até então, para o setor público, mediante regime de concessão. O argumento defendido para adoção do novo modelo reconhecia, de um lado, a incapacidade do Estado de priorizar seus recursos para o financiamento das obras necessárias para expansão dessas atividades vis a vis suas demandas sociais indelegáveis, tais como saúde, educação, segurança pública e, de outro, as suas limitações como empreendedor.

Depreende-se que o Estado reservou para si a função de regulação e de fiscalização, por meio de agências reguladoras, enquanto os novos agentes se incumbiriam da execução das atividades delegadas, inclusive o aporte de recursos necessários, mediante remuneração adequada. PIRES e PICCININI (1999, p. 4) destacam que, em linhas gerais, os objetivos da missão regulatória são os seguintes:

[...] buscar a eficiência econômica, garantindo o serviço ao menor custo para o usuário; evitar o abuso do poder de monopólio, assegurando a menor diferença entre preços e custos, de forma compatível com os níveis desejados de qualidade do serviço; assegurar o serviço universal; assegurar a qualidade do serviço prestado; estabelecer canais para atender a reclamações dos usuários ou consumidores sobre a prestação dos serviços; estimular a inovação (identificar oportunidades de novos serviços, remover obstáculos e promover políticas de incentivo à inovação; assegurar a padronização tecnológica e a compatibilidade entre equipamentos; e garantir a segurança e proteger o meio ambiente).

Com esses objetivos, no Brasil, no segmento de infraestrutura, surgem as Agências Federais Anatel, Aneel, ANP, Antaq, ANTT, ANA e Anac (Tabela 2) e, no Estado de São Paulo, a Artesp e a Arsesp, conforme dados constantes da tabela 3.

Tabela 2: Relação das Agências Federais ligadas a Infraestrutura

AGÊNCIAS FEDERAIS			
SIGLA	AGÊNCIA	LEI DE CRIAÇÃO	VÍNCULO
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica	Lei 9.427, de 27/12/1996	Ministério das Minas e Energia
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações	Lei 9.472, de 16/07/1997	Ministério das Comunicações
ANP	Agência Nacional de Petróleo	Lei 9.478, de 06/08/1997	Ministério das Minas e Energia
ANA	Agência Nacional de Águas	Lei 9.984, 17/07/2000	Ministério do Meio Ambiente
ANTAq	Agência Nacional de Transportes Aquaviários	Lei 10.233, de 05/06/2001	Ministério dos Transportes
ANTT	Agência Nacional de Transporte Terrestre	Lei 10.233, de 05/06/2001	Ministério dos Transportes
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil	Lei 11.182, de 27/09/2005	Ministério da Defesa

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Tabela 3. Relação das Agências do Estado de São Paulo ligadas a Infraestrutura

AGÊNCIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO			
SIGLA	AGÊNCIA	LEI DE CRIAÇÃO	VÍNCULO
ARTESP	Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo, antiga Comissão de Monitoramento das Concessões e Permissões de Serviços Públicos	Lei Complementar 914, de 14/01/2002	Secretaria de Logística e Transportes - SP
ARSESP	Agência Reguladora Saneamento e Energia do Estado de São Paulo, Antiga CSPE - Comissão dos Serviços Públicos de Energia	Lei Complementar 1.025, de 07/12/2007	Secretaria de Energia - SP

Fontes: Adaptado pela autora com base em ARTESP; ARSESP (2013)

3.7.2. AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DOS PROCESSOS DE FISCALIZAÇÃO

Para se cumprir a legislação do setor elétrico, as distribuidoras de energia elétrica do país se esforçam para reduzir impactos e preservar a qualidade dos processos envolvidos. Como as distribuidoras atuam num cenário regulado, surgiu a necessidade de se articular um formato de gerenciamento da qualidade dos processos fiscalizados e que pudessem ser padronizados e de uso geral.

Podemos afirmar que as distribuidoras de energia elétrica do país se esforçam para cumprir as legislações impostas pelo órgão regulador, que por sua vez, passam por fiscalizações periódicas a fim de se verificar a conformidade dos processos relacionados à regulamentação do setor elétrico.

3.7.3. REGULAMENTAÇÃO BÁSICA APLICADA NAS FISCALIZAÇÕES

Âmbito de aplicação: As fiscalizações da Aneel, de modo geral estão fundamentadas em Leis, Decretos e Resoluções conforme alguns exemplos a seguir:

- Resolução Normativa Aneel nº 414/2010 (Aneel, 2010), que estabelece as condições gerais de fornecimento de energia elétrica de forma atualizada e consolidada;
- Resolução Normativa Aneel nº 63/2004 (Aneel, 2004), que estabelece procedimentos para regular a imposição de penalidades as distribuidoras de energia elétrica;
- Resolução Normativa Aneel nº 499/2012 (Aneel, 2012), que estabelece procedimentos para resarcimento de danos elétricos;
- Lei nº 8078/1990 – Código de Defesa do Consumidor;
- Manual de fiscalização comercial, (Aneel, 2015).

3.7.3.1. APRESENTAÇÃO DO MANUAL DE FISCALIZAÇÃO COMERCIAL - ANEEL

O Manual de fiscalização comercial (Aneel/2015), foi elaborado pela Aneel em conjunto com as agências estaduais conveniadas a ela, a fim de registrar o aperfeiçoamento e a uniformização dos procedimentos adotados para a fiscalização das condições gerais de fornecimento de energia elétrica impostas às distribuidoras de energia elétrica por meio da Resolução Normativa Aneel nº 414/2010 (Aneel, 2010).

Terminologia Específica: Além dos termos aqui definidos, aplicam-se ao manual as definições contidas no capítulo I da Resolução Aneel 414/2010 “Das Definições”. Ressalta-se que a Resolução Aneel 414/2010 têm como objetivo, entre outros, o de regular o relacionamento entre os agentes responsáveis pela prestação do serviço público de distribuição de energia elétrica e os consumidores. Essa Resolução está estruturada em dezessete capítulos e seis anexos.

Visão Geral do Processo de Fiscalização: O processo de fiscalização é composto de três etapas fundamentais: Planejamento, Fiscalização e Instrução do Processo Decisório. (Manual de fiscalização comercial - Aneel, 2015).

- Etapa 1 – Planejamento: nesta etapa são definidas as empresas e os períodos que devem ser fiscalizados pela SFE e suas Agências Estaduais Conveniadas, ao longo do próximo ciclo de atividades.
- Etapa 2 – Fiscalização: a fiscalização está dividida em três subetapas: Preparação (aquisição e tratamento de dados), Execução (realização das verificações) e Elaboração do Relatório.
- Etapa 3 – Instrução do Processo Decisório: compreende a análise da manifestação da empresa, a decisão por sancioná-la ou arquivar a fiscalização, e a elaboração da eventual sanção, análise de recurso, se houver e elaboração da análise do pedido de reconsideração.

Este Manual faz algumas considerações sobre as Etapas 1 e 3, mas seu foco principal é o de prover instruções detalhadas para execução da Etapa 2.

Nesta etapa é estabelecido o conjunto de empresas e os períodos que deverão ser fiscalizados, os responsáveis por cada ação fiscalizadora (Agência Estadual ou a SFE), e o cronograma a ser seguido. (Manual de fiscalização comercial - Aneel, 2015).

O Planejamento é realizado anualmente pelo coordenador da Equipe de Fiscalização Comercial da SFE com apoio da equipe e das Agências Estaduais, e deve prever as ações a serem realizadas no ano seguinte.

Com base nos dados e nas informações disponíveis das distribuidoras, identificam-se aquelas que deverão ser preferencialmente fiscalizadas, bem como os pontos de destaque e os aspectos relevantes a serem observados em cada fiscalização.

Para essa identificação devem ser levadas em consideração as informações da SMA e da SRC e, se existirem, as informações das Agências Estaduais, que são importantes na definição dos pontos de destaque e dos aspectos relevantes que merecem atenção da fiscalização.

A fase de planejamento deve levar em conta também o comportamento das empresas através do Sistema Georreferenciado de Monitoramento e Apoio à

SFE, ferramenta capaz de fornecer, com rapidez, os subsídios para apoio e escolha dos aspectos mais relevantes à fiscalização.

Da SMA são relevantes os dados originários do Sistema da publicação anual da Superintendência – *Ouvidoria Setorial em Números*.

Da SRC são relevantes os dados originários dos Relatórios Serviços Comerciais: *Relatório de Reclamações e da Qualidade do Atendimento Comercial*, bem como os indicadores de qualidade IASC, DER e FER.

Das Agências Estaduais são importantes os dados originários dos setores de Ouvidoria de cada Agência.

Para a avaliação das distribuidoras pode-se utilizar também da avaliação global das empresas, conforme metodologia de nota padrão - critério de avaliação Nota Técnica nº 046/2014-SFE. (Manual de fiscalização comercial - Aneel, 2015).

Do Sistema Georreferenciado são importantes os aspectos ou temas de uma distribuidora cujo comportamento apresenta distorções em relação às demais ou mesmo se comparados aos períodos anteriores aos atuais.

Toda a etapa de fiscalização é de responsabilidade do coordenador da fiscalização designado no planejamento geral da SFE ou de figura similar no caso das Agências Estaduais.

Ao coordenador cabe a definição e a obtenção da equipe e dos insumos indispensáveis para a realização dos trabalhos, toda a troca de informações com a empresa fiscalizada e a gestão documental do processo.

Dada à extensão e o detalhamento da Resolução Normativa Aneel 414/2010 que trata das Condições Gerais de Fornecimento, bem como os recursos limitados de fiscalização, o presente Manual de fiscalização comercial propõe que as ações sejam realizadas de forma otimizada, considerando-se necessariamente os itens de maior relevância, conforme avaliação dos indicadores de monitoramento de cada empresa.

De fato, as empresas podem apresentar indicadores satisfatórios para determinadas exigências do regulamento, e insatisfatório para outras, sendo razoável que a fiscalização foque sua atuação nesse último grupo.

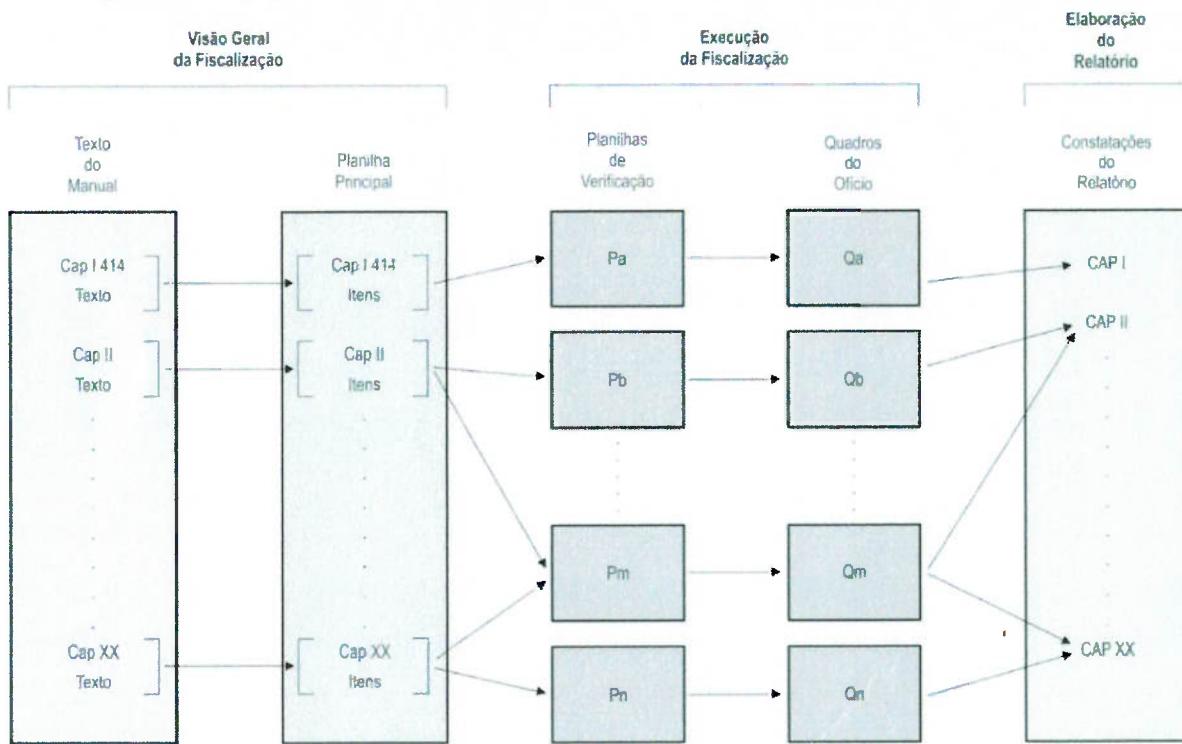
Por isso, a fiscalização disposta neste Manual também pode ser executada parcialmente, sendo cada tema correspondente a um capítulo da Resolução Normativa Aneel 414/2010. Recomenda-se que seja aplicado em cada ação

fiscalizadora o maior número de temas de acordo com os recursos disponíveis em cada caso.

Preparação: Essa subetapa visa à seleção dos temas do Manual de Fiscalização Comercial que devem ser fiscalizados e à obtenção de informações preliminares e complementares, se for o caso, para subsidiar todo o processo de fiscalização.

Execução: Os aspectos a serem verificados são explanados a seguir. A execução da fiscalização deve ser feita por meio da utilização da Planilha Mestra e das Planilhas de verificação constantes do Manual de fiscalização comercial. A Figura 3, apresentada a seguir, mostra o relacionamento entre essas Planilhas, a Resolução Normativa Aneel 414/2010, os dados obtidos através do Ofício enviado a distribuidora e a elaboração do Relatório de Fiscalização.

Figura 03 - Relação entre as Planilhas, REN 414, o Ofício e o Relatório de Fiscalização



Fonte: Manual de Fiscalização Comercial

Contextualizando, as agências estaduais têm o papel de fiscalizar esses processos, sejam eles de ordem técnica ou comercial, a fim de se cumprir ao contrato de metas estabelecido com a Aneel, e para isso, seria de suma importância, desenvolver procedimentos de gestão da qualidade que atendam aos requisitos da ABNT NBR ISO 9001/2008 para adequação, uniformização, padronização e controle de eficiência e eficácia desses processos.

Sabemos, hoje, que nenhuma agência estadual possui um sistema de gestão da qualidade implementado para os processos fiscalizatórios, tendo como resultado a falta de planejamento, cronograma, padronização e controle dos processos que são verificados, sem falar na questão da uniformização dos processos e o entendimento de um determinado assunto entre os fiscais, dos problemas encontrados, das diferentes interpretações dadas pelas resoluções, entre outros. Em todos esses sistemas de gestão da qualidade a auditoria é uma ferramenta que serve para aferir a adequação do sistema implementado em relação aos próprios requisitos das normas e em relação aos objetivos das organizações.

3.7.4. AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE FISCALIZAÇÃO NO DECORRER DA ÚLTIMA DÉCADA – ATIVIDADES REGULATÓRIAS E FISCALIZATÓRIAS

No ano de 2008, a Arsesp deu continuidade às ações de fiscalização na área de energia elétrica, a ela atribuídas desde 1998, quando foi instituída a CSPE e assinado o primeiro Convênio de Cooperação e de Descentralização com a Aneel. Foram realizadas pela Arsesp, com base no Plano de Ação acordado com a Aneel, as seguintes atividades: (i) fiscalização técnica, comercial e econômico-financeira nas 14 concessionárias de distribuição que atuam no Estado de São Paulo; (ii) fiscalização nas pequenas centrais hidroelétricas e termoelétricas; (iii) apoio técnico à Aneel na regularização das cooperativas de eletrificação rural como permissionárias e/ou autorizadas de distribuição de energia elétrica; (iv) acompanhamento e fiscalização do Programa Luz Para Todos; (v) acompanhamento da evolução dos padrões da qualidade do serviço e do produto, de forma a assegurar a prestação adequada dos serviços aos consumidores; (vi) apoio à Aneel na fiscalização dos programas de eficiência energética e pesquisa e desenvolvimento realizados pelas concessionárias; (vii) operação do Serviço de Atendimento aos Usuários (SAU), que recebe as reclamações dos consumidores insatisfeitos com o atendimento e o serviço prestados pelas empresas do setor elétrico; (viii) implantação e desenvolvimento de processos administrativos a partir de reclamações de consumidores que mantiveram suas reclamações após análise do Serviço de Atendimento aos Usuários; (ix) realização de mediações dos conflitos de interesse entre os consumidores e as empresas, com vistas à solução do problema e o aprimoramento na prestação do serviço. (Artesp,

relatório anual 2008). Disponível em www.arsesp.sp.gov.br/RelatorioAnualBiblioteca/ARSESP-RA-Just%2004.

Fiscalização Técnico-Comercial - As atividades da Fiscalização técnico-comercial são exercidas nas Distribuidoras de Energia Elétrica no Estado de São Paulo, que congrega 14 (quatorze) concessionárias, em um universo de quinze milhões de consumidores, seiscentos e sessenta e nove municípios, correspondentes a trinta por cento do Mercado Brasileiro. O aparato jurídico que ampara sua atuação corresponde a Leis e Decretos Federais, Resoluções da Aneel e contratos de concessão. Também, no processo fiscalizatório, são consideradas as normas, padrões, procedimentos, bem como registros e dados específicos das Distribuidoras. A abrangência da fiscalização contempla o acompanhamento e controle das ações das concessionárias, nas áreas técnica e comercial, objetivando, principalmente, identificar fatores de risco à qualidade no fornecimento de energia elétrica e possíveis transgressões à legislação vigente e/ou contrato de concessão. Nesse sentido, o foco da fiscalização técnica está vinculado à operação e manutenção das redes e linhas de distribuição, engenharia e segurança, voltados para a otimização da qualidade no fornecimento de energia elétrica. Do lado comercial, a ênfase está na qualidade do atendimento, faturamento, arrecadação e contrato, pedidos de indenização por danos elétricos e ainda, a gestão das ligações de energia elétrica, religações e medições. (Artesp, relatório anual 2008).

3.8. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE DOS PROCEDIMENTOS FISCALIZATÓRIOS

A proposta é o uso eficiente das ferramentas da qualidade para adequação e padronização das atividades de fiscalização dos processos comerciais das distribuidoras de energia elétrica do estado de São Paulo.

O Sistema de Gestão da Qualidade ABNT NBR ISO 9001:2008 tem como foco a eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes provenientes de suas atividades, produtos e serviços.

Em todos os sistemas de gestão da qualidade a auditoria é uma ferramenta que serve para aferir a adequação do processo implementado em relação aos próprios requisitos das normas e em relação aos objetivos das organizações.

Várias organizações definem que a implementação na Norma ABNT NBR ISO 9001/2008 vai burocratizar a empresa, que os processos vão ficar engessados entre outros problemas que eles encontram como ancoras para a não certificação, portanto, a conscientização da alta direção com relação aos benefícios que ela traz, contribui para eliminar alguns mitos² como exemplificado na tabela 04, sobre a implementação da referida norma no processo certificado.

Tabela 04 - Mitos e verdades sobre a implantação da ABNT NBR ISO 9001/2008

A ISO 9001 pode ser utilizada tanto em indústria quanto em empresas de serviços	Verdade. A NBR ISO 9001:2008 em empresas de serviço já é uma grande realidade no Brasil. A certificação independe do produto vendido (seja ele físico ou em forma de serviço). A norma visa melhorar os processos internos da empresa, presentes em todos os tipos de organização.
Certificação ISO 9001 é algo difícil de conseguir	Verdade. Se fosse fácil, qualquer empresa teria. E as dificuldades encontradas muitas vezes são referentes às mudanças necessárias na cultura da empresa. Não somente mudanças nos processos, mas também na cultura da empresa. Porém, uma vez conquistado, os resultados aparecerão. Ou seja, é algo extremamente positivo e lucrativo para a empresa.
Somente grandes empresas têm a norma ISO 9001	Mito! Qualquer organização pode implementar o sistema, seja pequena, média ou grande. Há casos de companhias com menos de cinco funcionários que utilizam a ISO 9001. No Brasil, empresas formadas por duas pessoas já foram certificadas. Inclusive, vejas os principais benefícios que as empresas podem ter com a NBR ISO 9001:2008.
O selo ISO 9001 tem validade infinita	Mito. O certificado, em si, tem duração de três anos; porém, as empresas que utilizam a ISO 9001 são periodicamente avaliadas por auditores. Essa periodicidade pode variar entre seis meses e um ano e, caso a empresa não esteja adequada, o certificado é suspenso antes do período de 3 anos.
Gestão da qualidade com a ISO 9001 é um modismo e deve ser passageiro	Mito, obviamente. A organização responsável pela padronização existe desde os anos 70. Logo, está na ativa há mais de quatro décadas, sem contar as tentativas anteriores de se obter uma padronização, que datam do início do século passado. Assim, a certificação NBR ISO 9001:2008 nunca esteve tão atual, ainda mais por ser exigida por grandes empresas na escolha dos fornecedores.

² Entre certificações, não-conformidades e relatórios, há uma infinidade de dúvidas e mitos entre os que utilizam a ISO 9001 no dia a dia. São ideias falsas e muitas vezes fantasiosas que acabam por transformar a certificação em um bicho de sete cabeças. <http://www.creadf.org.br/index.php/atas-2/item/3557-mitos-e-verdades-sobre-iso-9001>

Tabela 04 - Mitos e verdades sobre a ABNT NBR ISO 9001/2008 (continuação)

As pessoas viram robôs com a ISO 9001	Mito. Um dos principais objetivos da NBR ISO 9001:2008 é a melhoria contínua. Então, todo o sistema de gestão da qualidade precisa pensar e implementar melhorias e isso só é possível através das pessoas e principalmente das pessoas que são as usuárias da informação. Por exemplo: a melhoria de um processo de inspeção de qualidade das peças fabricadas por uma empresa de usinagem será mais facilmente identificada por uma pessoa que atua na produção do que pelo gestor da empresa. E é justamente por esse motivo que o colaborador não precisa ficar preocupado em perder o seu emprego ao ajudar na definição da sistemática da sua área. Inclusive, o contrário é muito mais percebido. Quando a empresa está desorganizada, as pessoas perdem tanto tempo ajustando as falhas que nem conseguem ter tempo para analisar sobre a sua atividade. Agora, ao estar em uma empresa organizada, a sua produtividade será maior e os colaboradores conseguirão dedicar parte do seu tempo para criar novas ideias e melhorar os processos da empresa.
A ISO 9001 melhora a qualidade dos produtos e serviços da empresa	Mito. Não é a qualidade que é melhorada. Os erros que eram cometidos que passam a ser rastreados e eliminados. Por exemplo, se uma indústria de sucos troca o sabor de um produto, esse erro será verificado durante a produção ou teste de qualidade. A implementação ISO 9001 não age direto no resultado final (não torna o suco mais agradável ao paladar do consumidor; isso é um trabalho da área de Pesquisa e Desenvolvimento), mas, sim, garante que o padrão descrito como ideal seja garantido.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa
<http://www.creadf.org.br/index.php/atas-2/item/3557-mitos-e-verdades-sobre-iso-9001>

Vale lembrar que a proposta deste trabalho, por hora, não é a certificação da ABNT ISO 9001/2008 dos processos de fiscalização realizada nas distribuidoras de energia elétrica, mas sim, mapear os processos e redesenhá-los utilizando, de modo eficiente, as ferramentas de gestão da qualidade, como por exemplo:

- Os requisitos atribuídos na norma ABNT NBR ISO 9001/2008,
- Diagramas,
- Lista de verificação,
- PDCA,
- Método de análise e solução de problemas,
- Implementar indicadores de eficiência e eficácia,
- Auditoria interna, entre outros...

3.8.1. PLANO DE AÇÃO

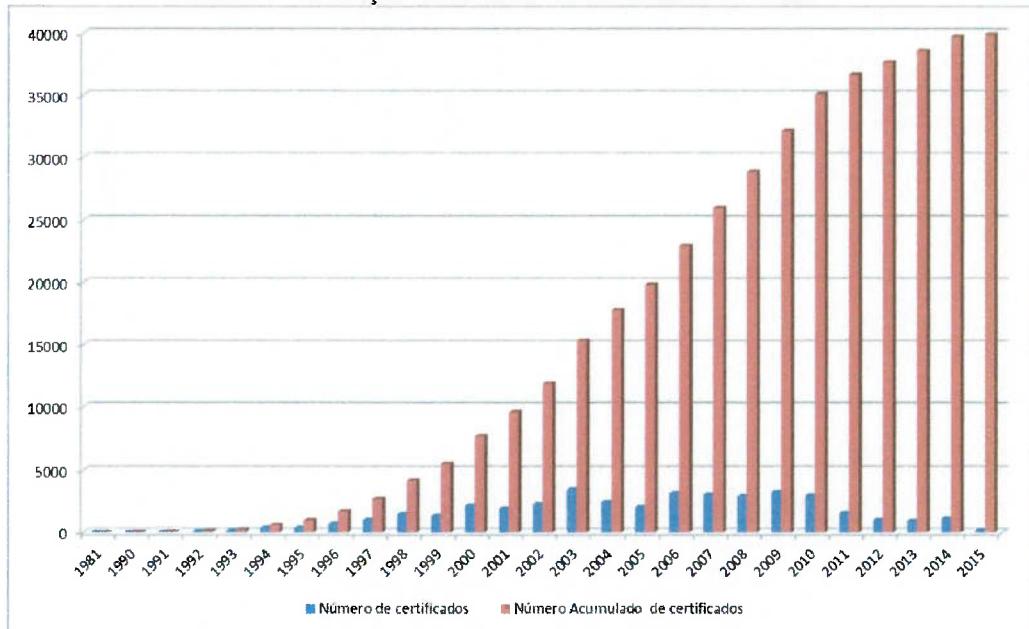
Como informações, a proposta é apresentar a alta direção da Arsesp, dados de empresas certificadas no Brasil, como forma de evidenciar a importância dada ao processo de gestão da qualidade. A quantidade de certificações no Brasil –

Gráfico 01 e quantidade de empresas certificadas – Tabela 05, mostram a seriedade e principalmente a importância do processo para a gestão da qualidade dos produtos e serviços das empresas.

Brasil é o país da América do Sul com maior número de empresas com ISO 9001. O especialista ainda ressalta que há diversos motivos para buscar a certificação da Gestão da Qualidade: “Entre os principais benefícios estão o aumento da probabilidade de entregar bons produtos, adequação às regras de alguns clientes, aumento da produtividade, redução de custos, oportunidades de novos negócios e a padronização”.(<http://federasur.org.br/2014/08/19/brasil-e-pais-da-america-sul-maior-numero-de-empresas-iso-9001/>).

Isso mostra que a maior parte das organizações certificadas está ligada ao consumidor final, seja na produção de bens e serviços ou no “meio de campo” entre indústria e cliente. Ou seja, além de uma ferramenta de marketing. (<http://certificacaoiso.com.br/um-raio-x-das-empresas-certificadas>)

Gráfico 01 – Evolução de emissão de certificados no Brasil



Elaborado pela autora com base nos dados da tabela 04.

Tabela 05— Quantidade de certificados emitidos no Brasil

<i>Ano de Emissão</i>	<i>Número de Empresas</i>	<i>Número de Certificados</i>	<i>Número Acumulado de Empresas</i>	<i>Número Acumulado de Certificados</i>
1981	1	1	1	1
1990	13	18	14	19
1991	13	18	27	37
1992	47	64	74	101
1993	96	132	170	233
1994	283	383	453	616
1995	271	369	724	985
1996	492	698	1216	1683
1997	765	1016	1981	2699
1998	1132	1475	3113	4174
1999	1108	1336	4221	5510
2000	1820	2165	6041	7675
2001	1663	1909	7704	9584
2002	1994	2266	9698	11850
2003	2891	3457	12589	15307
2004	2166	2444	14755	17751
2005	1816	2042	16571	19793
2006	2846	3141	19417	22934
2007	2803	3030	22220	25964
2008	2629	2908	24849	28872
2009	2943	3239	27792	32111
2010	2769	2957	30561	35068
2011	1472	1556	32033	36624
2012	930	994	32963	37618
2013	895	944	33858	38562
2014	1054	1123	34912	39685
2015	160	172	35072	39857

Fonte: http://200.20.212.34/cb25i/ano_calendario.asp?Chamador=CB25

3.8.2. RESULTADOS OPERACIONAIS E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Resultados: Periodicamente a Aneel faz uma análise de resultados das agências estaduais – Relatório de desempenho da agência estadual Arsesp – Anexo 1, a fim de avaliar a qualidade da fiscalização realizada pelas agências estaduais conveniadas a ela. Como resultado, caracteriza-se uma deficiência no cumprimento do cronograma físico previsto e no conteúdo das informações nos produtos – Tabela 6. O entendimento e enquadramento das não conformidades x resolução normativa Aneel 063/2004 é fator preponderante e determinante à forma de penalidade imposta à distribuidora pela inadequação aos seus processos relacionados na regulamentação vigente e que tem como objetivo:

- Apresentar, de forma clara e objetiva, o resultado das avaliações dos produtos da Arsesp avaliados nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2015 e,
- Avaliar o cumprimento do cronograma físico previsto no contrato de metas.

Percebemos que, na avaliação do produto entregue no primeiro trimestre de 2015, a Arsesp não atingiu, em alguns produtos, a meta mínima estipulada para o Índice da Qualidade do Produto - IQP de 86% a saber:

[...] Para a Não Conformidade NC.07, a análise feita pela a Arsesp se limitou a apenas um atendimento telefônico. Dessa forma, a penalidade a ser aplicada no Auto de Infração não deve ser atinente ao procedimento da empresa como um todo.

Para a Não Conformidade NC.08, entendemos que a falta de auto de vistoria do corpo de bombeiros no call center e nas lojas de atendimento da Distribuidora não representa necessariamente risco à operação e ao serviço adequado para os consumidores. A Não Conformidade estaria bem caracterizada somente se a agência estadual constatasse outras irregularidades concernentes à estrutura do call center e das lojas de atendimento.

Para a Não Conformidade NC.10, não há previsão regulamentar atinente ao quantitativo adicional de atendentes da central teleatendimento a ser disponibilizado pela Distribuidora em dias atípicos. Dessa forma, a curva da quantidade de atendentes comparada em dia atípico comparada com o número de chamadas não pode ser caracterizada com uma má prestação do serviço adequado.

Com Índice de Qualidade do Produto – IQP de 85%, a Arsesp apresentou desempenho abaixo da meta mínima de 86%, conforme Portaria ANEEL nº 3.366, de 1º/12/2014, conforme síntese da avaliação a seguir:

...

Tabela 06– Estratificação do resultado da análise do produto entregue

Síntese Da Avaliação Da Agência Estadual			
Cumprimento do Cronograma físico Previsto no TRD	4%		
Prazo de entrega dos produtos	100%		
Adoção de forma adequada nos produtos	100%		
Conteúdo das informações nos produtos	70,83%		
Evolução das Notas (dois últimos trimestrais e o atual)	N/A	N/A	85,00
A equipe de trabalho atende às necessidades da SFE	<input type="checkbox"/> Conforme <input checked="" type="checkbox"/> Não Conforme		

Fonte: Relatório de desempenho da Arsesp

Como premissa, a Arsesp não tem um controle eficaz dos resultados obtidos, haja vista, o impacto do resultado abaixo da meta na remuneração paga pela Aneel, que consiste no desempenho do Índice de Qualidade do Produto – IQP.

Diante dessa situação, se faz necessário um processo de acompanhamento das avaliações e plano de ação a fim de minimizar esses impactos da remuneração, que agrava a situação das agências estaduais.

Fazendo uma avaliação do setor, as agências estaduais do Brasil, também passam pela mesma regra, sendo os processos fiscalizados e submetidos a avaliação pela Aneel e, como regra, as agências estaduais devem seguir os manuais de fiscalização com relação a forma de fiscalizar, mas estão descobertos com relação a forma de avaliação das não conformidades detectadas nas fiscalizações, fazendo com que todas elas tenham análises bem diferentes e com parâmetros bem diferentes das fiscalizações realizadas.

Desafios/obstáculos e recursos: Essa proposta tem como diretriz a utilização das ferramentas de gestão da qualidade bem como os requisitos da ABNT NBR ISO 9001/2008, para tanto, seguem as propostas para implementação que englobam o comprometimento da alta direção e das diversas áreas da organização, assim como (i) treinamento e educação, (ii) Planejamento do serviço, (iii) Gestão pela qualidade no fornecedor, (iv) Gerenciamento do processo, (v) Dados e relatórios da qualidade e (vi) Relações com empregados. Estes fatores são comumente utilizados para a construção de modelos estruturais, onde são interligadas às várias medidas de desempenho como as melhorias da qualidade, aumento de rendimentos de produtividade, informação e análise, clima organizacional, etc

- 1º Etapa: Aprovação da diretoria colegiada da Arsesp

Será apresentada uma proposta elencando os recursos necessários, comprometimento da alta direção, prazos, áreas envolvidas e benefícios alcançados.

- 2º Etapa: Capacitação e conscientização da equipe

Esta atividade consiste em ações específicas de capacitação, em que se abordará – com diferentes níveis de detalhamento – a totalidade das regras e dos procedimentos estabelecidos pela gestão da qualidade mediante a

aplicação de metodologia adequada. A ação pretendida possibilitará – se assim for definido – a formação de multiplicadores que possam posteriormente, disseminar aos demais colaboradores das suas respectivas áreas as alterações introduzidas pelo ato pretendido.

- 3º Etapa: Criação de um Comitê

Nesta fase cria-se um comitê interno da qualidade composta por equipe multidisciplinar a fim de acompanhar e atuar nas regras estabelecidas pelo gerenciamento do sistema da qualidade, bem como gerenciar as fases do processo de implementação.

A princípio, será estabelecido que o processo de implementação do uso das ferramentas da qualidade, terá como atribuição apresentação de constatações, não conformidades observadas, embasamento normativo, determinações e ou recomendações julgadas devidas, assim como prazos sugeridos para o seu atendimento.

- 4º Etapa: Desenhos de processos

É uma das fases mais importantes do processo, onde serão mapeadas as necessidades operacionais e administrativas para estruturar os procedimentos que norteará os demais procedimentos documentados no sistema de gestão da qualidade.

- 5º Etapa: Criação de indicadores de eficácia e de eficiência – planejamento estratégico da qualidade

Após mapeamento dos processos e desenhá-los para compreensão das atividades, será necessário e, de suma importância, definir os objetivos e métricas para acompanhamento dos resultados e, por consequência, plano de ação para as não conformidades detectadas.

- 6º Etapa: Publicação

Disseminação da cultura de um sistema de gestão da qualidade, publicação dos procedimentos desenvolvidos, resultados alcançados por meios de indicadores, conforme exemplificado no item 5, e divulgados na empresa como um todo.

4. CONCLUSÃO

Como bem fundamentado neste trabalho, a falta de padronização dos procedimentos da fiscalização tem gerado resultados que comprometem a eficiência do novo modelo regulatório, especialmente os da fiscalização comercial das distribuidoras de energia elétrica paulistas sob comando da Arsesp.

A falta de planejamento, cronograma, padronização e controle dos processos verificados hoje nas agências estaduais, bem como a ausência de uniformização dos processos e o entendimento de um determinado assunto entre os fiscais dos problemas encontrados, das diferentes interpretações dadas pelas resoluções, entre outros, geram ações desconexas e, por vezes, confusas para o ente regulado e para o órgão decisor.

Do lado do agente regulador e fiscalizador, falta explicitar métodos de trabalho uniformes, características orientadoras de uma fiscalização padronizada. As distribuidoras, por sua vez, ressentem-se de coerência quando fiscalizadas por grupos diferentes de profissionais, visto que as exigências de cada um apresentam-se muitas vezes com problemas de assimetria de informações.

Pretende-se a elaboração de um conjunto de procedimentos padronizados que orientarão a atuação em campo dos fiscais, de modo a permitir o melhor aproveitamento do processo de fiscalização, com a possibilidade de um planejamento que atenda às situações previstas na égide regulatória.

Ao final, com a adoção das ferramentas da qualidade, será oportuna a certificação desses processos nas Agências Regulatórias com forte impacto nas distribuidoras reguladas.

A premissa básica que orientará o desenvolvimento deste projeto é a de revisão dos processos de trabalho existentes, com a uniformização voltada para o cumprimento da legislação de regência, com foco nas demandas sociais de melhoria dos serviços regulados.

A ideia da implantação de um sistema de gestão da qualidade na Arsesp pode ser oportuna e recomendada para as demais agências estaduais conveniadas a Aneel e que tenham características similares, reforçando assim a importância da melhoria contínua dos processos de fiscalização nas distribuidoras de energia elétrica.

Um dos benefícios deste trabalho foi o de ampliar tanto a visão quanto a memória organizacional em relação aos problemas com os resultados apresentados pelo IQP da Aneel, os quais figuram como fonte de dados para subsidiar o estabelecimento de melhorias, estratégias, padrões de referência e medições.

Dentro desta ideia em se propagar o trabalho às demais agências estaduais, está a importância da padronização e uniformização dos processos, minimizando, assim, os impactos da avaliação do produto entregue, sendo que a avaliação do IQP pela Aneel se estende de igual valor às demais agências estaduais.

Cumpre destacar, finalmente, que o sucesso desse projeto depende do engajamento da alta direção da entidade na condução das ações a serem implementadas, com a prioridade devida para que as demais instâncias se empenhem para a solução dos problemas identificados.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos.

ABNT NBR ISO 9004:2010 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da Qualidade.

ABNT NBR ISO 19011:2012 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão.

ANEEL, **Manual de fiscalização comercial** – Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica - Aneel, 2015.

ANEEL, **Manual de fiscalização da Distribuição** – Aneel, 2003.

ANEEL, **Resolução Normativa Aneel nº 414/2010** - Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica - Disponível em: <www.aneel.gov.br>. Acesso em 10/06/2015.

ANEEL, **Resolução Normativa Aneel nº 063/2004** - procedimentos para regular a imposição de penalidades as distribuidoras de energia elétrica - Disponível em: <www.aneel.gov.br>. Acesso em 29/07/2015.

ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo. **Quem somos**. Disponível em: <www.arsesp.sp.gov.br>. Acesso em 02/02/2015.

ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo. **Relatório anual 2008**. Disponível em: <www.arsesp.sp.gov.br/RelatorioAnualBiblioteca/ARSESP-RA-Just%2004>. Acesso em 30/07/2015.

ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo. **Relatório anual de atividades**. Disponível em: <<http://www.arsesp.sp.gov.br/SitePages/publicacoes.aspx>>. Acesso em 29/07/2015.

CARNEIRO, Ana Cristina Rosado, Eng. & CARVALHO, Pedro, Eng.Tec. **Gestão Estratégica aplicada a Entidades Reguladoras**. Congresso da Associação Brasileiras das Agências Reguladoras, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

FERRAZ JÚNIOR, Tércio Sampaio. **Introdução ao Estudo do Direito: Técnica, Decisão, Dominação**. Atlas, São Paulo, 2008.

FUNDAÇÃO PROCON, **Lei nº 8078/1990** – Código de Defesa do Consumidor, disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/categoria.asp?id=199>. Acesso em 29/07/2015.

PLANALTO, **Lei nº 9427/1996** - Disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica, Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9427cons.htm. Acesso em 30/07/2015.

MEGGINSON, Leon C. et al. – Mosley e Pietri Jr. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra,1998.

PINHEIRO, Thelma Maria Melo. **Regulação por incentivo à qualidade: comparação de eficiência entre distribuidoras de energia elétrica no Brasil**. Dissertação de Mestrado em engenharia elétrica. Publicação: PPGENE.DM-491/2012. Brasília/DF: Setembro/2012. Disponível em: http://www.aneel.gov.br/biblioteca/trabalhos/trabalhos/Dissertacao_Thelma_Pinheiro.pdf

PIRES, José Claudio Linhares e PICCININI, Maurício Serrão. **A Regulação dos Setores de Infraestrutura no Brasil**. (1999). Disponível em: <http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnDES_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro/eco90_07.pdf>. Acesso em 06/10/2013.

REALE, Miguel. **Lições Preliminares de Direito**. Saraiva, São Paulo, 1985.

SANTOS, Aloysio Vilarino. **O Papel das Agências Reguladoras na Ordem Econômica e Social**. Revista da Faculdade de Direito n. 3, 2009. Editora Metodista Digital. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/RFD/article/viewFile/503/501>> Acesso em 06/10/2013.

SEBRAE,2005, **Manual de ferramentas da qualidade** – Disponível em: <http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ANEXO I

2015

Análise de Resultados das Agências Estaduais



continuação

Agência	ARSESP – Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo				
Período	jan a mar - 2015	Avaliação Geral	85%	Meta (mínima)	86%

Objetivos				
Objetivo Geral				
<ul style="list-style-type: none"> Apresentar, de forma clara e objetiva, o resultado das avaliações dos produtos da ARSESP avaliados nos meses de janeiro, fevereiro e março. Avaliar o cumprimento do cronograma físico previsto no TRD. 				
Objetivos Específicos				
<ul style="list-style-type: none"> Analisar o desempenho da ARSESP por meio do acompanhamento das notas dos produtos apresentados; Monitorar a Agência Estadual, de modo a propor ações de melhoria, caso necessário. 				
Produtos Recebidos				
Produto	Atividade	Distribuidora-Assunto	Documento	
3	Fiscalização no escritório	Eventual - Hospital de Osasco	RF	0001/2015-ARSESP-SFE
4	Instrução do Processo Decisório	Eventual - Hospital de Osasco	AI	0002/2015-ARSESP-SFE
3	Instrução do Processo Decisório	Eventual - Hospital de Osasco	AI	0002/2015-ARSESP-SFE
2	Fiscalização na sede	Eventual - Ocorrências climáticas de dez/2014 (Eletropaulo)	RF	0004/2015-ARSESP-SFE
4	Instrução do Processo Decisório	0002/2015-ARSESP-SFE (ICI CPFL Piratininga)	AI	0005/2015-ARSESP-SFE
4	Instrução do Processo Decisório	0047/2014-ARSESP-SFE (Comercial CPFL Paulista)	AI	0004/2015-ARSESP-SFE
4	Instrução do Processo Decisório	0053/2014-ARSESP-SFE (ICI CPFL Paulista)	AI	0003/2015-ARSESP-SFE
4	Instrução do Processo Decisório	0068/2013-ARSESP-SFE (BR Eletropaulo)	AI	0001/2015-ARSESP-SFE

Produtos Analisados				
Produto	Atividade	Distribuidora-Assunto	Documento	
3	Fiscalização no escritório	Eventual - Hospital de Osasco	RF	0001/2015-ARSESP-SFE
4	Instrução do Processo Decisório	Eventual - Hospital de Osasco	AI	0002/2015-ARSESP-SFE
2	Fiscalização na sede	Eventual - Ocorrências climáticas de dez/2014 (Eletropaulo)	RF	0004/2015-ARSESP-SFE
4	Instrução do Processo Decisório	0002/2015-ARSESP-SFE (ICI CPFL Piratininga)	AI	0005/2015-ARSESP-SFE

continuação

Análise dos Indicadores de Resultados e Avaliação dos Impactos Correlatos

O produto Auto de Infração 0002/2015-ARSESP-SFE analisado obteve pontuação 80%, sendo que a perda de pontuação se no Conteúdo, conforme transcrito abaixo:

Critério: Enquadramento legal e dosimetria

A Nota Técnica nº 0039/2010-SFE/ANEEL, de 16 de junho de 2010, apresentou a padronização de procedimentos para o cálculo das penalidades de multa aplicadas pela Superintendência de Fiscalização dos Serviços de Eletricidade – SFE e pelas Agências Estaduais Conveniadas. O objetivo de tal documento foi apresentar uma fórmula paramétrica contemplando os requisitos previstos na Lei nº 9.427/1996 e na Resolução Normativa nº 63/2004, considerando a necessidade de padronizar o procedimento de cálculo e minimizar a subjetividade na aplicação das multas pela SFE e pelas Agências Estaduais Conveniadas. Nessa fórmula são apresentadas como condicionantes do valor da multa as seguintes variáveis, essenciais para o cálculo da penalidade: 1. Gravidade; 2. Danos; 3. Vantagem; 4. Sanções irrecorrível nos últimos 4 anos; 5. Abrangência; 6. Valor máximo da penalidade do Grupo. Observa-se que no referido AI, não se levou em consideração tais variáveis para o cálculo das penalidades. Nas Não Conformidades N.1, N.4 e N.5, discriminaram-se apenas o valor máximo da penalidade do Grupo em que ela se enquadra. Menciona-se que a gravidade é alta, sem, no entanto mencionar o valor considerado. O valor da multa é calculado arbitrando-se um valor percentual sobre o valor teto para o grupo considerado, o que vai de encontro ao que determina a referida Nota Técnica.

O produto Auto de Infração 0005/2015-ARSESP-SFE analisado obteve pontuação 80%, sendo que a perda de pontuação se no Conteúdo, conforme transcrito abaixo:

Critério: Justificativas para o não acatamento da manifestação

Para a Não Conformidade NC.1, a diferença entre o número de consumidores informado à fiscalização e informado pelo Indqual não é significativa. A diferença para os meses de fev/13, set/13, out/13, nov/13 e dez/13 é inferior a 5% e a diferença média global é inferior a 1%. Portanto, não está adequada a aplicação da Penalidade de R\$ 769.828,59.

Critério: Enquadramento legal e dosimetria

Para a Não Conformidade NC.5, o enquadramento mais adequado é o inciso III do artigo 3º: "deixar de prestar informações aos consumidores, quando solicitado ou conforme determinado pela legislação e regulamentos ou pelo contrato de concessão". Depreende-se da leitura da descrição da Não Conformidade que a irregularidade está relacionada apenas à prestação de informações aos consumidores, e não está relacionada registro dos dados nem ao expurgo indevido dos indicadores de continuidade.

O produto Relatório de Fiscalização 0001/2015-ARSESP-SFE analisado obteve pontuação 100%.

O produto Relatório de Fiscalização 0004/2015-ARSESP-SFE analisado obteve pontuação 80%, sendo que a perda de pontuação se no Conteúdo, conforme transcrito abaixo:

Critério: Não conformidades, determinações e recomendações

Para a Não Conformidade NC.04, a Resolução nº 414/2010 não deixa claro a respeito da obrigatoriedade de a Distribuidora efetuar atendimento gratuito de ligação proveniente de celular com DDD distinto da área de concessão atendida pela empresa.

Para a Não Conformidade NC.07, a análise feita pela Arsesp se limitou a apenas um atendimento telefônico. Dessa forma, a penalidade a ser aplicada no Auto de Infração não deve ser atinente ao procedimento da empresa como um todo.

Para a Não Conformidade NC.08, entendemos que a falta de auto de vistoria do corpo de bombeiros no call center e nas lojas de atendimento da Distribuidora não representa necessariamente risco à operação e ao serviço adequado para os consumidores. A Não Conformidade estaria bem caracterizada somente se a

agência estadual constatasse outras irregularidades concorrentes à estrutura do call center e das lojas de atendimento.

Para a Não Conformidade NC.10, não há previsão regulamentar atinente ao quantitativo adicional de atendentes da central teleatendimento a ser disponibilizado pela Distribuidora em dias atípicos. Dessa forma, a curva da quantidade de atendentes comparada em dia atípico comparada com o número de chamadas não pode ser caracterizada com uma má prestação do serviço adequado.

Com Índice de Qualidade do Produto – IQP de 85%, a ARSESP apresentou desempenho abaixo da meta mínima de 86%, conforme Portaria ANEEL nº 3.366, de 1º/12/2014.

Pagamento dos produtos recebidos

Foi solicitado o pagamento do(s) produto(s) por meio do Memorando nº 233/2015-SFE/ANEEL, de 21/05/2015.

Síntese Da Avaliação Da Agência Estadual

Cumprimento do Cronograma físico Previsto no TRD	4%		
Prazo de entrega dos produtos	100%		
Adoção de forma adequada nos produtos	100%		
Conteúdo das informações nos produtos	70,83%		
Evolução das Notas (dois últimos trimestrais e o atual)	N/A	N/A	85,00
A equipe de trabalho atende às necessidades da SFE	<input type="checkbox"/> Conforme <input checked="" type="checkbox"/> Não Conforme		

Acompanhamento Geral da Agência Estadual

De acordo com o cronograma previsto pela ARSESP, havia onze produtos a serem entregues no primeiro trimestre:

Fiscalização de campo	Universalização (etapa 1) - CEDRAP	Não entregue
Fiscalização de campo	Universalização (etapa 1) - CEDRI	Entregue
Fiscalização de campo	Técnica na ELEKTRO	Não entregue
Fiscalização de campo	Comercial na CPFL JAGUARI	Não entregue
Fiscalização de campo	ICI na CERIPA	Não entregue
Fiscalização no escritório	Teleatendimento na BANDEIRANTE	Não entregue
Fiscalização no escritório	CNT na CPFL PAULISTA	Não entregue
Fiscalização no escritório	Eventual - Hospital de Osasco	Entregue
Instrução do Processo Decisório	Eventual - Hospital de Osasco	Entregue
Fiscalização na sede	Eventual - Ocorrências climáticas de dez/2014 (Eletropaulo)	Entregue
Instrução do Processo Decisório	Eventual - Ocorrências climáticas de dez/2014 (Eletropaulo)	Não entregue

Por outro lado, a ARSESP entregou quatro IPDs referentes a processos remanescentes de 2014:

Distribuidora-Assunto
0002/2015-ARSESP-SFE (ICI CPFL Piratininga)
0047/2014-ARSESP-SFE (Comercial CPFL Paulista)
0053/2014-ARSESP-SFE (ICI CPFL Paulista)
0068/2013-ARSESP-SFE (BR Eletropaulo)

Em 23/03/2015, foi solicitada à ARSESP a realização de uma fiscalização eventual, na sede da distribuidora, para verificar os expurgos feitos pela Eletropaulo nos indicadores de continuidade. Assim, será acrescida uma unidade do produto P2 do TR 2015 e uma unidade do produto P4.

A ARSESP ficou de verificar se há necessidade de realização de todas as fiscalizações de universalização do TR.

Foi realizada reunião presencial na ARSESP nos dias 23 e 24/03/15, na qual a ARSESP explicou a situação de sua diretoria, com a possibilidade de quórum insuficiente para emissão de autos de infração, assim como a dificuldade de cumprir os prazos de 45 dias. A SFE informou que os produtos de 2015 serão avaliados por amostragem e que poderá ser concedido um prazo adicional caso venha a se concretizar a ausência de diretoria da ARSESP.

Proposta de Ações/Direcionamento para o próximo trimestre

Ação	Responsável	Prazo
Enviar planilha preenchida sobre as Atividades Acessórias referentes ao 1º trimestre	Ricardo Henrique	03/06/2015
Enviar cronograma atualizado para as atividades previstas no TR 2015	Ricardo Henrique	15/06/2015
Realizar o IPD da fiscalização 0054/2014-ARSESP-SFE (BR Bandeirante) (104 dias de atraso)	-	30/05/2015
Realizar o IPD da fiscalização 0035/2014-ARSESP-SFE (Comercial CPFL Piratininga) (179 dias de atraso)	-	30/05/2015
Realizar o IPD da fiscalização 0050/2014-ARSESP-SFE (Técnica CPFL Paulista) (105 dias de atraso)	-	30/05/2015
Realizar o IPD da fiscalização 0003/2015-ARSESP-SFE (BR Eletropaulo) (28 dias de atraso)	-	30/05/2015
Realizar o IPD da fiscalização 0051/2014-ARSESP-SFE (Técnica CERNHE) (110 dias de atraso)	-	30/05/2015
Fazer a APR da fiscalização 0047/2014-ARSESP-SFE (Comercial CPFL Paulista)	-	30/05/2015
Fazer a APR da fiscalização 0068/2013-ARSESP-SFE (BR Eletropaulo)	-	30/05/2015

Proposta de Ações/Direcionamento em aberto		
Ação	Responsável	Atraso (dias)

Considerações da Agência Estadual
<p>ARSESP,</p> <p><i>Por gentileza, faça aqui seus comentários, considerações, críticas, sugestões, ponderações, entre outros pontos que julgar necessários para contribuir com o processo de descentralização.</i></p> <p><i>Atenciosamente,</i> <i>Equipe Descentralização SFE.</i></p>