



**XXIII SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

FI/GEC/27
18 a 21 de Outubro de 2015
Foz do Iguaçu - PR

GRUPO – XVI

GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS EMPRESARIAIS E GESTÃO CORPORATIVA - GEC

**ESTRUTURAÇÃO, DESAFIOS INSTITUCIONAIS E RESULTADOS DA ÁREA DE REGULAÇÃO DE G&T DA
ELETROBRAS**

**FRADE, L.C.S.(1); PIRES, A.S.(1); LIMA, E.D.O.(1); MORAES, H.D.S.(1); ARAUJO, J.M.D.(1); FARIA,
L.P.T.D.(1); BRITO, N.H.M.N.(1); DORNELAS, R.B.(1); FUKUSHIMA, T.U.(1); JUNIOR, V.R.(1);
ELETROBRAS(1)**

RESUMO

A MP 579/2012, convertida na Lei nº 12.783/2013, trouxe uma série de mudanças no Marco Regulatório do Sistema Elétrico Brasileiro (SEB), com impacto direto na receita das empresas. Com isso, as empresas Eletrobras tiveram seu faturamento reduzido em cerca de R\$ 9 bilhões em 2013 comparativamente a 2012. Observou-se com isso a necessidade de estruturação de uma área de regulação na Eletrobras, saindo de uma condição passiva, responsável por administrar “Termos de Notificação” e “Autos de Infração” da ANEEL, para uma atuação proativa em todas as etapas do negócio. Dessa forma, foi criada em 12/05/2014 a Diretoria de Regulação (DR), com o objetivo de liderar a coordenação das questões inerentes ao marco regulatório do setor de energia elétrica, bem como a gestão dos Bens da União Sob Administração (BUSA). Como esse processo é recente, foram utilizadas experiências de outras empresas na estruturação e consolidação da gestão da regulação na Eletrobras. Este artigo apresenta a estruturação da área de Regulação de Geração e Transmissão da Eletrobras (G&T), os principais resultados da DR em seu primeiro ano de atuação, assim como os desafios regulatórios e institucionais que está enfrentando.

PALAVRAS-CHAVE

Regulação, Estruturação, Eletrobras, Lei nº 12.783/2013, ANEEL

1.0 - INTRODUÇÃO

A Lei nº 12.783/2013, resultante da conversão da MP 579/2012, alterou o Marco Regulatório do SEB, com impacto direto na receita das empresas, praticamente transformando-as em operadoras e mantenedoras dos ativos dos contratos de concessão prorrogados seguindo a nova sistemática. Com isso, as empresas Eletrobras tiveram seu faturamento reduzido em cerca de R\$ 9 bilhões em 2013 comparativamente a 2012 e continuaram tendo problemas em seu faturamento de 2014. Dessa forma, verificou-se a necessidade de efetiva estruturação de suas áreas de regulação, que deveriam passar da condição de áreas meramente burocráticas, responsáveis por administrar “Termos de Notificação” e “Autos de Infração” da ANEEL para áreas cuja atuação se desse em todas as etapas do negócio, passando a exercer forte influência no faturamento e rentabilidade das empresas Eletrobras. Destaca-se que, naquele momento, algumas empresas do SEB já possuíam áreas específicas para tratar de assuntos de regulação. Na Eletrobras apenas os negócios de distribuição contavam com uma unidade que tratava de gestão regulatória. No início de 2013, quando da apresentação das Demonstrações Contábeis do exercício de 2012, a Diretoria Executiva da Eletrobras percebeu essa lacuna em suas atribuições e, em seu Plano Diretor de Negócio e Gestão – PDNG 2013-2017 orientava que fosse constituída uma unidade regulatória de geração e transmissão, com o objetivo de fazer a gestão centralizada desses assuntos. Em reuniões realizadas no segundo semestre de 2013 e no início de 2014, o Conselho de Administração da Eletrobras deliberou pela criação uma unidade organizacional dedicada à regulação, que liderasse as ações das empresas Eletrobras junto ao órgão regulador e outros de natureza institucional, como também a transferência das atribuições da Assessoria Parlamentar para essa nova diretoria, visando o acompanhamento dos interesses das empresas Eletrobras junto ao Congresso Nacional. Com o advento da medida provisória citada, a Eletrobras passou a trilhar um novo caminho. Esse novo

caminho também passa por uma gestão mais eficiente dos Bens da União sob Administração da Eletrobras (BUSA). Estes bens geram custos significativos para a Eletrobras sendo que quase a totalidade deles encontra-se inservível para a prestação do serviço público de energia elétrica. A Eletrobras já identificou nos seus arquivos cerca de 2.500 desses bens.

Considerando todos esses aspectos, em 12/05/2014 foi criada a Diretoria de Regulação (DR) para coordenar, de forma integrada, as ações de regulação da Eletrobras em parceria com suas empresas. A partir desse momento uma série de ações internas e externas foram realizadas no sentido de operacionalizar a DR.

Este artigo está estruturado nas seguintes etapas: A primeira etapa, após a introdução, apresenta o modelo de regulação da Eletrobras e sua forma de gestão. Em seguida é comentado o resultado preliminar de um estudo do modelo de regulação de outras empresas. A terceira etapa apresenta os resultados obtidos, as ações em andamento e os desafios para os próximos anos e, finalmente, as conclusões.

2.0 - ESTRUTURA DE REGULAÇÃO

De acordo com pesquisas internas recentes feitas pela Eletrobras, ainda são poucas as empresas no Brasil que possuem estruturas regulatórias. A própria Eletrobras já possuía uma Diretoria de Regulação, com foco no segmento de Distribuição, desde 2011, mas as áreas de geração e transmissão trabalhavam de modo isolado em relação às questões regulatórias.

2.1 Características do Modelo de Regulação da Eletrobras

A partir do momento da criação da Diretoria, em maio de 2014, diversas ações foram realizadas no sentido de operacionalizar a DR, entre outras:

- Definição da estrutura e atribuições dos órgãos que comporiam a nova Diretoria, para inclusão no Manual de Organização da Eletrobras;
- Definição das Diretrizes Estratégicas e Operacionais da Diretoria;
- Estruturação dos processos e definição de indicadores e metas de cada área da Diretoria;
- Montagem do quadro de colaboradores (gerentes e analistas);
- Elaboração de uma Política Integrada de Regulação das Empresas Eletrobras;
- Estruturação de um Sistema de Gestão de Assuntos Regulatórios (SIGAR).

Além dessas ações de natureza interna, várias ações institucionais foram implementadas no sentido de intensificar e aprofundar o relacionamento com a ANEEL, com associações setoriais (ABRAGE, ABRATE, ABDIB, APINE, etc.), bem como buscar parcerias com o MME e o Congresso Nacional para encaminhar demandas que possam melhorar os resultados da Eletrobras.

Além disso, optou-se pela condução das atividades de gestão regulatória preferencialmente por meio de Grupos de Trabalhos - GTs, de forma a captar as experiências e aumentar a sinergia das empresas Eletrobras.

No ambiente externo optou-se por uma aproximação maior com as associações representativas do setor elétrico, sempre buscando nesses contatos, fortalecer o papel da Eletrobras, como a maior *holding* do setor elétrico brasileiro na área de geração e transmissão.

2.1.1 Estrutura de Governança da DR

2.1.1.1 Atribuições e Organograma

Conforme definido no manual de organização da Eletrobras, são as seguintes as principais atribuições da Diretoria de Regulação:

- Acompanhar as demandas e as questões inerentes à regulação técnica e jurídica do setor de energia elétrica;
- Acompanhar a tramitação das leis e regulamentos que interferem no setor elétrico, buscando sempre uma atuação proativa no sentido de resguardar os interesses da Eletrobras;
- Coordenar o relacionamento das empresas Eletrobras com as principais instituições de classe – ABRADÉE, ABRAGE, ABRAGET e ABRATE, entre outras;
- Promover ações e fazer acompanhamento para mitigar o risco regulatório e institucional das Empresas Eletrobras;
- Promover ações para minimizar, eliminar e tratar as advertências, notificações, multas, penalidades impostas às Empresas Eletrobras pelos órgãos reguladores;
- Promover a gestão dos Bens da União Sob Administração, assim como manter controle dos passivos decorrentes desses bens;
- Estabelecer e manter canal de comunicação com os agentes reguladores e parlamentares do setor eletroenergético brasileiro ou com entidades que influenciam, direta e indiretamente, os negócios da Eletrobras.

De modo a cumprir suas atribuições da maneira mais eficaz possível, a DR foi estruturada conforme apresentado na Figura 1.

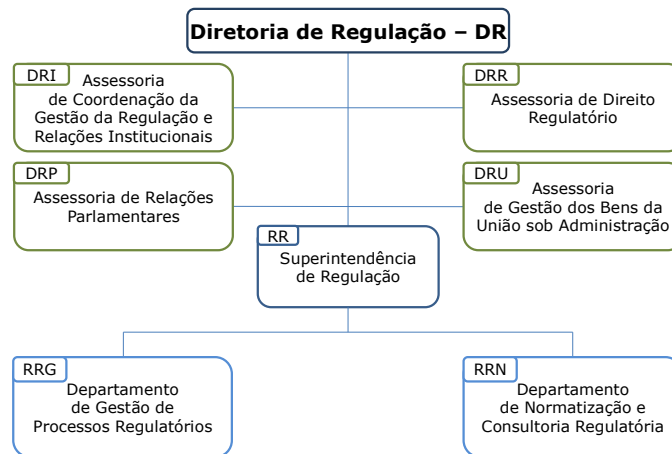


FIGURA 1 – Organograma da DR

Essa estrutura já segue o modelo sugerido pela consultora Roland Berg [1], na qual existem apenas dois níveis gerenciais abaixo do Diretor, sendo hoje a DR é a menor das Diretorias da Eletrobras, com 7 gerentes e um quadro previsto de 60 a 70 colaboradores. Até a edição deste Informe Técnico (IT) contava com 43 colaboradores.

Ressalta-se que à estrutura da DR foram incorporadas duas áreas (DRU e DRP), que anteriormente eram ligadas à Presidência da empresa, as quais já operavam com infraestrutura e quadro de pessoal próprios.

Acrescenta-se a isso que parte da DR está localizada em Brasília por questões estratégicas (proximidade geográfica do MME, ANEEL e Congresso Nacional) e outra parte instalada no Rio de Janeiro.

2.1.1.2 Diretrizes Estratégicas e Operacionais da Diretoria

Para garantir o alinhamento das atividades desenvolvidas pela DR às estratégias e objetivos empresariais da Eletrobras, foram definidas suas Diretrizes Estratégicas e Operacionais, relacionadas a seguir.

Diretrizes Estratégicas:

- Contribuir para a melhoria do Marco Regulatório do Setor Elétrico Brasileiro;
- Atuar de forma preventiva junto aos órgãos reguladores no sentido de evitar perdas para o resultado das empresas Eletrobras;
- Atuar proativamente no sentido de garantir a sustentabilidade do negócio da Eletrobras em relação aos atos regulatórios;
- Atuar de forma proativa para o equacionamento de assuntos relativos à gestão dos bens da união sob administração da Eletrobras, que venham a impactar negativamente o resultado e a imagem da empresa;
- Acompanhar as atividades desenvolvidas pelo Congresso Nacional, relativas ao setor elétrico.

Diretrizes Operacionais:

- Contribuir, em conjunto com as Diretorias das empresas Eletrobras, nas audiências públicas promovidas pela ANEEL e de relevância para os negócios da Eletrobras;
- Fazer gestões junto à ANEEL, para rever metodologias, critérios, etc., que impactem nos resultados da Eletrobras;
- Acompanhar os assuntos de interesse das empresas Eletrobras junto a outras entidades como MME, CCEE, EPE, ONS, etc.;
- Acompanhar o andamento das atividades desenvolvidas pelas associações representativas (ABRAGE, ABRATE, APINE, ABRADDE, etc.) na área de regulação;
- Acompanhar a emissão de resoluções, despachos, audiências e outros atos regulatórios emitidos pelos órgãos reguladores que afetem o resultado das empresas Eletrobras;
- Elaborar análises, estudos e pesquisas de regulação de interesse das empresas Eletrobras;
- Promover o intercâmbio de informações técnicas, financeiras, jurídicas, legais e institucionais referentes às atividades de regulação entre as empresas Eletrobras;
- Promover a interação entre MME, ANEEL, SPU, órgãos de gestão e fiscalização ambiental e a Eletrobras nas questões relacionadas aos Bens da União Sob Administração da Eletrobras (BUSA).

2.1.1.3 Gestão da Diretoria de Regulação

A Diretoria adotou um modelo de gestão baseado nos critérios do PNQ [2] e no Ciclo PDCA (Figura 2). Semanalmente ocorrem reuniões gerenciais baseadas em agendas previamente enviada aos gestores, nas quais se dá o compartilhamento de informações entre as diversas áreas da Diretoria, por meio de apresentações das atividades de cada uma das unidades da DR, além de deliberações diversas. Também é realizado o acompanhamento das providências decorrentes dela, por meio de um formulário de *follow-up*, sendo que todas as providências são registradas em ata, aprovadas na reunião seguinte.

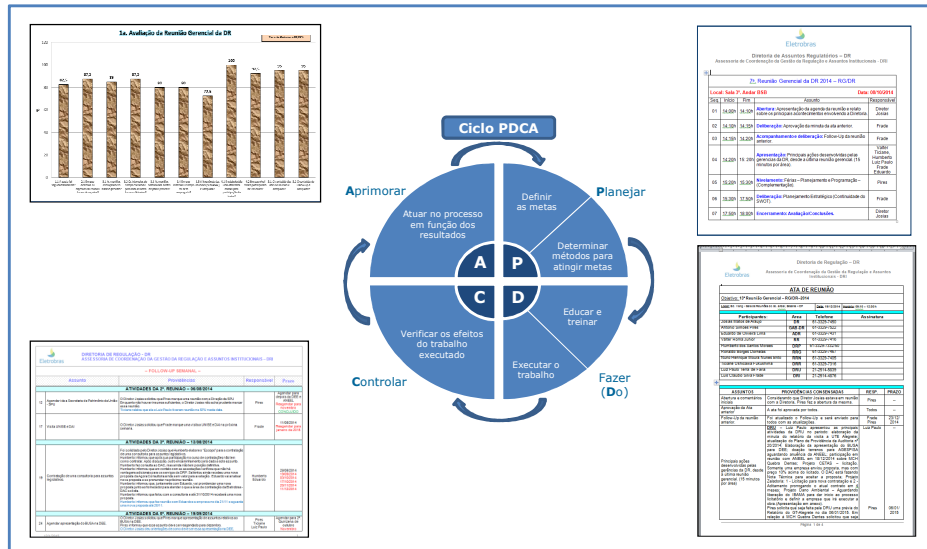


FIGURA 2 – Modelo de Gestão da DR baseado no Ciclo PDCA

Em paralelo com a gestão do dia-a-dia, a DR está desenvolvendo seu Plano Estratégico com o horizonte de dois anos 2015-2016. Até a edição deste IT já haviam sido definidos os Objetivos Estratégicos (Figura 3) e de suas estratégias associadas. Espera-se concluir o plano até o final de março.

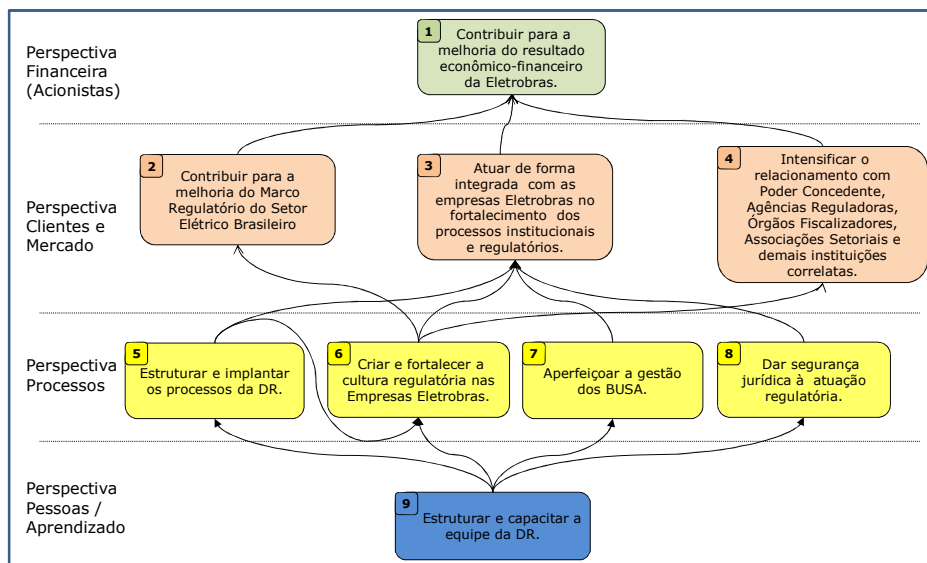


FIGURA 3 – Objetivos Estratégicos da DR

Outro ponto importante para a gestão da DR é o mapeamento de seus processos, que se iniciou em outubro de 2014 e deverá ser concluído até o início do segundo semestre de 2015. Já foi feita a fluxogramação do processo de gestão regulatória (FIGURA 4) e encontra-se em desenvolvimento o mapeamento dos processos de Gestão Parlamentar, Gestão dos Bens da União Sob Administração da Eletrobras (BUSA) e Gestão do Direito Regulatório.

2.1.2 Integração com empresas Eletrobras

Além de se organizar internamente, a DR, desde sua criação, vem trabalhando em conjunto com suas empresas de Geração, Transmissão e Distribuição da Eletrobras.

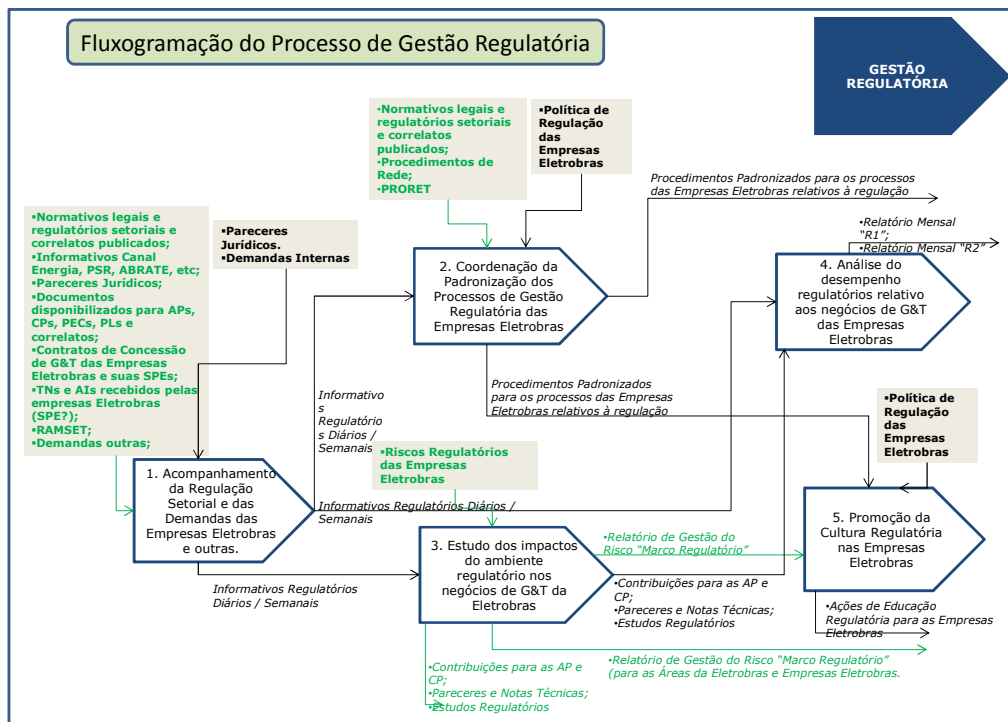


FIGURA 4 – Fluxograma do Processo de Gestão Regulatória

Um dos primeiros trabalhos desenvolvidos desta forma, e que é o grande “guia” para todas as ações estratégicas da Regulação das empresas Eletrobras foi a elaboração da Política de Regulação das Empresas Eletrobras, aprovada pela Diretoria Executiva da Empresa em dezembro de 2014. Esse trabalho, que contou com a participação ativa das empresas, foi realizado ao longo de 3 meses e, além de elaborar a política, criou a Comissão Permanente de Assuntos Regulatórios - CPAR, estruturada em janeiro de 2015 e coordenada pela DR.

Outra ação no sentido de integrar as unidades regulatórias das empresas foi a criação de Grupos de Trabalho (GTs). Entre esses GTs, destaca-se o GT de Indenizações, no qual as empresas Eletrobras estão tratando, de forma integrada, as atividades relativas às indenizações dos ativos de geração e transmissão cujos contratos foram prorrogados nos moldes da Lei nº 12.783/2013, visando o encaminhamento de laudos de avaliação à ANEEL, no sentido de garantir o justo valor dessas indenizações. Mais recentemente, foi criado um GT para tratar da Revisão e Reajustes Tarifários das empresas de transmissão. Esse GT tem como objetivo identificar as melhores práticas utilizadas pelas empresas Eletrobras por ocasião dos processos de reajuste e revisão tarifários e propor um processo padronizado que possa gerar o melhor benefício financeiro para a Eletrobras.

2.1.3 Integração com as Associações Setoriais

Uma das primeiras ações externas da DR foi se reunir com as principais associações representativas do setor elétrico brasileiro. Neste sentido, ocorreram reuniões com a ABRATE, ABRAGE, ABDIB e APINE, entre outras. Essas reuniões serviram para informar ao setor a criação da Diretoria e suas principais atribuições, bem como disponibilizá-la como interlocutor qualificado para tratamento das questões regulatórias da Eletrobras, contribuindo deste modo para aumentar a sinergia das empresas Eletrobras com as associações, em busca de melhores resultados para a Empresa.

Por meio dessas parcerias foram realizados trabalhos sobre temas de interesse comum em conjunto entre a Eletrobras, a ABRATE e ABDIB, por exemplo, por meio dos quais diversas sugestões e propostas foram apresentadas à ANEEL, relativas às suas Audiências Públicas no segmento transmissão.

É importante salientar que além dos encontros com as associações, foram realizadas reuniões com todos os diretores da ANEEL para que conhecessem a nova estrutura regulatória da Eletrobras. Tais reuniões tem facilitado sobremaneira o relacionamento e o encaminhamento de questões da Eletrobras e suas Empresas junto à Agência, como por exemplo, por ocasião da prorrogação, a pedido da DR, do prazo de contribuição para as APs 022 e 027/2014, que deu às empresas e à ABRATE mais tempo para estruturarem suas contribuições.

2.2 Modelos utilizados por outras empresas

De modo a avaliar o estado atual das áreas de regulação nas principais empresas brasileiras listadas pela ANEEL, foi realizado um “Levantamento da Estrutura Organizacional da Área de Regulação das Empresas do Setor Elétrico Brasileiro – Benchmarking da Regulação” [3] composto de 4 fases.

A primeira fase envolveu a identificação e seleção de empresas e grupos empresariais. Nesta etapa, foram escolhidas 14 empresas e 3 grupos do setor elétrico brasileiro, de acordo com o site da ANEEL [4], conforme listado abaixo:

Empresas: Copel, CEEE, Ampla, Tractebel, CPFL, CESP, ISA/CTEEP, Celesc, Coelba, Norte Energia, Escelsa.
Grupos Empresariais: Cemig, Endesa e Equatorial.

A segunda fase, ocorrida após a seleção das empresas e grupos do SEB, foi o levantamento da estrutura organizacional dessas empresas de energia elétrica nos setores de geração (G), transmissão (T), distribuição (D) e comercialização (C). Dentre as empresas selecionadas verificou-se que na maioria existe uma Diretoria de Regulação que faz parte de suas respectivas Diretorias Executivas (Figura 5). Quando não existe uma diretoria específica de regulação ou relações institucionais as atividades de regulação estão localizadas dentro da Diretoria Financeira ou Jurídica.

Empresa	Estrutura da área de Regulação		Indicadores
	Primária	Secundária	
	Área de Regulação - Ligada diretamente à Diretoria Financeira	- Área de Regulação Setorial - Área Jurídica	Aplicados: - Índice de monitoramento da redução de multas regulatórias - Índice de cumprimento das exigências regulatórias Em elaboração: - Índice de efetividade em audiência pública - Índice correspondente à agenda regulatória
	Diretoria Jurídica e Regulatória	- Gerência Jurídica - Gerência Regulatória e Institucional	Em elaboração: - Índice de monitoramento de redução de multas regulatórias - Índice de exposição da informação
	Superintendência de Regulação - Ligada diretamente à Diretoria Financeira	- Gerência de Regulação Econômica - Gerência de Regulação do Serviço	- Não possuem indicadores específicos, acompanham os indicadores previstos pela ANEEL (DEC, FEC, etc.)
	Coordenadoria de Regulação - Ligada diretamente à Diretoria de Distribuição	- Setor de Regulação Econômica e Estudos de Mercado - Setor de Comercialização de Energia Elétrica - Setor de Regulação e Qualidade do Serviço	Aplicados: - Receita Regulatória (Parcela B) / Custo de pessoal - Comparação curva IGPM e curva de reajuste tarifário - IED - Índice de eficácia do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade - IAA - Indicador de acompanhamento das ações planejadas no Sistema de Gestão da Qualidade
	Diretoria de Assuntos Regulatórios e Jurídicos	- Departamento de Regulação Econômica Financeira - Departamento de Regulação Técnica e Comercial	- Não possuem indicadores específicos, acompanham os indicadores previstos pela ANEEL (DEC, FEC, etc.)
	Diretoria de Regulação	- Gerência de Regulação da Distribuição - Gerência de Regulação da Geração/Transmissão	Aplicado: - Índice de monitoramento da redução de multas regulatórias
	Diretoria de Regulação - Responde pelos assuntos regulatórios do Grupo	- Área de Regulação Econômica - Área de Regulação da Geração - Área de Regulação Técnica Comercial	Aplicados: - Compra de energia - Margem das Distribuidoras - Tarifa - Alcance Operação e Manutenção

FIGURA 5 – Localização das atividades de regulação e indicadores nas empresas e grupos selecionados [3].

A terceira etapa do trabalho [3] consistiu em conhecer as áreas de regulação de cada empresa, incluindo a estrutura da área responsável, atribuições, atividades e indicadores utilizados. A Figura 5 apresenta um conjunto de indicadores utilizados por essas empresas.

Na quarta etapa [3] foram escolhidas algumas empresas mais bem estruturadas para entrevista e visita às unidades de regulação. Para essa etapa foi criado um questionário com as principais questões da área de regulação baseado em atribuições, atividades e indicadores. É importante ressaltar que durante a conclusão desse IT as visitas ainda não tinham sido totalmente concluídas.

Como resultado preliminar desse trabalho [3] foram observados os seguintes pontos:

- A maioria das empresas consultadas encontra-se na fase de desenvolvimento inicial das áreas regulatórias;
- Existem modelos estruturados na CEMIG, CEEE e AMPLA que podem contribuir e influenciar de maneira significativa o desenvolvimento da Diretoria de Regulação da Eletrobras;
- Criação de canal de comunicação com a área de Regulação de empresas do Setor Elétrico para a troca de experiências e intercâmbio de boas práticas,
- Observação dos principais indicadores utilizados pelas empresas consultadas.

2.3 Principais ações realizadas pela Eletrobras na área regulatória

Apesar da recente criação e estruturação, a DR já realizou uma série de atividades no sentido de atender seus objetivos e suas diretrizes estratégicas e operacionais:

- Participação ativa nas seguintes audiências públicas da ANEEL:

Audiências/Consultas Públicas	Assuntos
AP 21/2014	Aperfeiçoamentos na ReN 443 – melhorias e reforços
AP 22/2014	Implantação do Plano Mínimo de Manutenção – PMM
AP 27/2014	Aperfeiçoamentos na ReN 270 – parcela variável
AP 31/2014	Ressarcimento dos Investimentos em geração
AP 53/2014	Subsídios ao edital do Leilão N° 7/2014 (transmissão)
AP 54/2014	Limites máximo e mínimo do Preço de Liquidação das Diferenças (PLD)
AP 72/2014	Compartilhamento de recursos humanos e infraestrutura

- Coordenação do Grupo de Trabalho sobre Indenizações de G& T (Lei 12.783/2013)
- Elaboração da Matriz de Riscos Regulatórios
- Elaboração de Relatórios Mensais de Análise de Normativos Regulatórios
- Emissão de Boletins de acompanhamento diário e semanal dos normativos regulatórios
- Informativo “Notícias em Foco” sobre os assuntos de interesse do setor elétrico no Congresso Nacional
- Acompanhamento de assuntos de interesse do setor elétrico no Congresso Nacional
- Implantação do Sistema de Gestão de Assuntos Parlamentares – New Sigap
- Realização de um Processo seletivo/mobilidade na Eletrobras Holding
- Realização de Curso “Regulação de Energia” - Ministrado pela FGV, com duas turmas, uma em Brasília, iniciada em novembro de 2014 e outra, no Rio de Janeiro, iniciada em fevereiro de 2015;
- Construção da Agenda Regulatória 2015 da Eletrobras com 5 temas principais listados na Tabela 1.

TABELA 1 – Agenda Regulatória 2015 da Eletrobras

Tema	Assunto	Descrição
Tema 1	Aprimorar a Metodologia de Fiscalização de Empreendimentos de Transmissão de Energia Elétrica:	Visa à adequação do procedimento fiscalizatório da ANEEL, em especial com relação ao estabelecimento de penalidades;
Tema 2	Aprimorar as Regras para Contratação de Potência para Atendimento da Carga de Ponta do Sistema:	Visa discutir a possibilidade de aumentar a potência disponível ao sistema no horário de ponta, analisando os custos adicionais necessários <i>versus</i> a receita correspondente;
Tema 3	Rever a abordagem dada à Taxa Equivalente de Indisponibilidade Forçada – TEIF e à Indisponibilidade Programada – IP da Portaria MME 484/2004:	Necessidade de rever essa abordagem em função de seus reflexos na contabilização da CCEE, no cálculo da garantia física das usinas existentes e futuras e nos custos de manutenção, dentre outros;
Tema 4	Definição de Parâmetros para Atender à Sub-cláusula 11ª da Cláusula 5ª - Das Obrigações e Encargos dos Contratos de Concessão:	Relativo à prestação de contas anual à ANEEL do serviço público de transmissão e geração, em função de não haver prescrições legais e regulamentares específicas para elaboração do relatório;
Tema 5	Aprimorar a Resolução Normativa ANEEL nº 63/2004 – Penalidades:	Tem por objetivo alterar seu art. 14, com relação à base de cálculo e ao limite da multa.

2.4 Principais ações em andamento pela Eletrobras na área regulatória

Estão em andamento as seguintes ações:

- Coordenação do grupo de trabalho do projeto de desverticalização de Manaus;

- Coordenação de grupo de trabalho sobre indenizações relativas à Lei 12.783/2013;
- Coordenação de grupo de trabalho para aperfeiçoamento dos processos de revisão e reajustes tarifários da transmissão;
- Coordenação de grupo de trabalho para estudar a recomposição das receitas anuais dos contratos prorrogados de geração e transmissão nos moldes da Lei 12.783/2013;
- Desenvolvimento de sistema informatizado de gestão de assuntos regulatórios – SIGAR;
- Elaboração de novo marco regulatório para os BUSA;
- Projeto de informatização da gestão BUSA;
- Conclusão do Planejamento Estratégico da DR;
- Conclusão da estruturação de processos da DR;
- Desdobramento das ações contidas na agenda regulatória da Eletrobras,
- A companhia também empreendeu ações no sentido de discutir aspectos regulatórios na geração nuclear, sobretudo questões relacionadas ao equilíbrio econômico financeiro do contrato de Angra III.

2.5 Desafios Futuros

Além de já terem sido realizadas pela DR várias ações de natureza regulatória e institucional, ainda existem desafios a serem enfrentados no curto prazo, dentre os quais se destacam:

- Implantar e monitorar a Política de Regulação das empresas Eletrobras;
- Contribuir para consolidar as áreas regulatórias das empresas Eletrobras;
- Aperfeiçoar e participar ativamente no processo de Revisão Tarifária do Segmento Transmissão;
- Aperfeiçoar e participar ativamente no processo de Revisão Tarifária do Segmento Geração;
- Mitigar os efeitos da Lei 12.783/2013, com a recuperação financeira referente às indenizações da Transmissão;
- Antecipar os possíveis impactos da renovação das concessões de ativos nos próximos anos nos moldes da Lei 12.783/2013;
- Contribuir para o estabelecimento de um arcabouço regulatório para o setor de energia nuclear;
- Estudar e definir os impactos regulatórios na adoção de Redes Inteligentes no Setor Elétrico (*Smart Grid*);
- Criar, operacionalizar e manter atualizado um Banco de Dados Jurídico-Regulatório;
- Equacionar as questões relacionadas ao BUSA;
- Compor e qualificar o Quadro de Pessoal da DR;
- Prover a infraestrutura necessária para o desenvolvimento das atividades da DR.

3.0 - CONCLUSÃO

A estruturação da Diretoria de Regulação da Eletrobras ainda encontra-se em andamento, e uma série de ações foram ou estão sendo realizadas, no sentido de consolidar sua atuação no novo contexto pós Lei 12.783/2013.

Os resultados obtidos nas audiências públicas de 2014 e as do início de 2015 demonstram que a DR está no caminho certo. Muitas foram evitadas, notificações revistas e as propostas da Eletrobras para alteração do PLD e Encargos de Serviço do Sistema (ESS) foram acatadas integralmente pela ANEEL. Isso já é um reconhecimento da ação estratégica regulatória que a DR vem executando.

É necessário consolidar a integração da atuação Regulatória das empresas Eletrobras, bem como concluir o Plano Estratégico da DR, o mapeamento dos processos e a definição de indicadores para todas as suas atividades, e ainda viabilizar uma solução estruturante para os BUSA.

Destaca-se que, para o cumprimento de todas as suas metas é importante o investimento em capacitação contínua. Ademais, os estudos de benchmarking que estão sendo realizados ajudarão muito no aperfeiçoamento dos processos da DR, visando contribuir para a melhoria dos resultados empresariais e contribuir com o relevante papel das empresas Eletrobras no Setor Elétrico Brasileiro.

Como evidenciado, os desafios da nova Diretoria são enormes, e podem ser sintetizados como “estabelecer e consolidar uma cultura regulatória proativa e convergente na Eletrobras e suas empresas”, de forma a estarem preparadas para responder efetivamente às demandas da sociedade brasileira, num ambiente regulatório extremamente desafiador.

4.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Proposta de reestruturação organizacional do Sistema Eletrobras – Consultoria Roland Berger – 2012.
- (2) Critérios de Avaliação da Gestão - Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) - <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes> acessado em 12/02/2015 às 14h36, 2015.
- (3) Levantamento da Estrutura Organizacional da Área de Regulação das Empresas do Setor Elétrico Brasileiro –

Benchmarking da Regulação, Assessoria de Coordenação da Gestão da Regulação e Relações Institucionais da Eletrobras, Versão Preliminar, março de 2015.

(4) Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL - Banco de Informações de Geração, <http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=15> acessado em 15/01/2015 às 11h16, 2015.

5.0 - DADOS BIOGRÁFICOS

Luis Cláudio Silva Frade

Nascido em Belém, Pará em 2 de março de 1962.

Mestrado (2000): UFPA – Engenharia Elétrica; Graduação (1983) em Engenharia Elétrica: Universidade Federal do Pará – UFPA; MBA em Gestão Empresarial - FDC (1999); Pós-graduação em Gestão da Inovação aplicada ao Setor Elétrico – UNICAMP (2010)

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras S/A – Eletrobras – Assessor de Coordenação da Gestão da Regulação e Relações Institucionais.

Antonio Simões Pires

Nascido em Belém do Pará, no dia 31 de outubro de 1948

Mestrado (1976): UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) – Sistema de Potência; Graduação (1973): UFPA (Universidade Federal do Pará) - Engenharia Elétrica (Opção Eletrotécnica); Graduação (2000): UniCeub (Centro Universitário de Brasília) – Processamento de Dados; MBA (2002): COPPE-UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) - Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobras – Coordenador Geral da Diretoria de Regulação

Eduardo de Oliveira Lima

Nascido no Rio de Janeiro, RJ

Mestrado (1998): UnB (Universidade de Brasília) – Engenharia Mecatrônica, Automação e Controle, e Graduação (1982): UnB (Universidade de Brasília) – Engenharia Mecânica; Pós Graduação em Tecnologia da Informação: Universidade Estácio de Sá – RJ em 2003; MBA Tecnologia da Informação : TWA Conhecer / Harvard School em 2000; Pós Graduação em Computação de Grande Porte: Universidade de Brasília UnB 1985; Pós Graduação em Análise de Sistemas: ENAP Escola Nacional de Administração Pública 1994

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobras – Assistente do Diretor de Regulação

Humberto dos Santos Moraes

Nascido em Rio de Janeiro/RJ, em 11 de Janeiro de 1960

Pós-Graduado em Administração e Marketing pela Escola Superior de Administração – ESPAM/DF em 2009;

MBA – Gestão de Pessoas pela Universidade do Distrito Federal – UDF em 1999

Escola Superior de Guerra – ADESG/DF - 1999

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobras – Assessoria Relações Parlamentares

Josias Matos de Araujo

Nascido em Belém do Pará, no dia 04 de abril de 1951

Mestrado (1980): UFEL (Escola Federal de Engenharia de Itajubá) – Sistema de Potência; Graduação (1976): UFPA (Universidade Federal do Pará) - Engenharia Elétrica (Opção Eletrotécnica); MBA em Gestão Empresarial – FDC; Secretário de Energia Elétrica do MME (2008-2010); Diretor-Presidente da Eletronorte (2010-2014); 1º Vice Presidente do Cigré-Brasil.

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobras –Diretor de Regulação

Luiz Paulo Terra de Faria

Nascido no Rio de Janeiro, RJ em 17/10/1952

Graduação em Engenharia Civil (1978), PUC Rio de Janeiro.

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobras – Assessoria de Gestão dos Bens da União sob Administração

Nuno Henrique Moura Nunes Brito

Nascido em Belém, Pará, em 1960

Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Pará – UFPA, em 1982

Mestrado em Sistemas de Potência pela Escola Federal de Engenharia de Itajubá – EFEL, em 1996

MBA em Gestão de Energia pelo Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET/RJ, em 2003

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras S/A – Eletrobras – Departamento de Normatização e Consultoria Regulatória

Ronaldo Borges Dornelas

Nascido em Uberlândia, em 19/01/1962

Especialização em sistemas Elétricos de Potência pela Universidade de Brasília (1998); Graduação em Engenharia Elétrica (1986), Universidade Federal de Uberlândia.

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobras – Departamento de Gestão de Processos Regulatórios

Valter Roma Junior

Nascido em Ribeirão Preto, SP, em 13 de dezembro de 1962.

Mestrado em Ciências do Ambiente (2003): Universidade do Amazonas. Especialização em Administração de Recursos Humanos (1991): Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC / FUCAPI. Graduação (1985) em Engenharia Elétrica – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP.

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobras – Superintendente de Regulação

Ticiane Ushicawa Fukushima

Nascida em Brasília, DF, em 31 de janeiro de 1980.

Pós Graduação em Direito da Regulação (2012): Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP. Pós Graduação em Direito do Estado (2005): Universidade Cândido Mendes - UCAM. Graduação (2002) em Direito: Centro Universitário UniCEUB.

Empresa: Centrais Elétricas Brasileiras S/A – Eletrobras – Assessora de Direito Regulatório.