



XX Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica
SENDI 2012 - 22 a 26 de outubro
Rio de Janeiro - RJ - Brasil

Daniel de Oliveira Flor	Wilson Couto Oliveira	Juliano Ferraz de Paula
ENERGISA PARAIBA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA S/A	ENERGISA PARAIBA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA S/A	ENERGISA PARAIBA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA S/A
daniel.oliveira@energisa.com.br	wilson.couto@energisa.com.br	juliano@energisa.com.br

Palavras-chave

Compartilhamento
Custos Operacionais
Otimização de Recursos
Redução de desperdício
Sinergia

Resumo

Este trabalho de gestão se associa as outras ferramentas que buscam a otimização de recursos humanos, físicos e financeiros nas organizações. Com a máxima utilização desses recursos, é possível reduzir fortemente os custos operacionais ou utilizá-los de maneira amplamente sinérgica, impactando na modicidade tarifária. Também se reflete em menores prazos de entrega, em melhoria da qualidade percebida pelo cliente, em qualidade dos serviços e produtos. A evolução das organizações exige permanentemente que se estabeleça uma paranóia coletiva pela redução de seus custos, melhoras tecnológicas e, conseqüentemente, tem exigido uma nova postura nos estilos gerenciais que devem entender uma realidade de competição, diferenciada e emergente. Neste cenário é fundamental “fazer mais, no menor tempo e melhor, com menos e por menos”. Através de um planejamento leve das atividades no território e muito bem comunicado no ambiente do Mercado Compartilhado, Estimula a busca constante por compartilhamento de recursos ou solicitação daqueles que foram comunicados com alguma ociosidade num certo período, agiliza e antecipa a atividades, produzindo uma sinergia duradoura.

1. Introdução

Segundo o DIEESE (2007) a estrutura de custos das tarifas de energia elétrica está segregada em dois grupos: gerenciáveis e não gerenciáveis. O custo gerenciável, também denominada Parcela B, é composto pelos serviços de distribuição, manutenção da rede, serviços de atendimento ao cliente, cobrança e a remuneração dos investimentos. O custo não gerenciável, ou Parcela A, é composto pela energia comprada, serviços de transmissão e encargos setoriais. A soma das duas parcelas irá compor a tarifa de energia ao consumidor, de acordo com o quadro a seguir.

Quadro 1 – Receita do serviço de distribuição

Custo não gerenciável – Parcela A	Custo gerenciável – Parcela B
Compra de energia	Custos operacionais
Transmissão	Cota de depreciação
Encargos setoriais	Remuneração dos investimentos
Tarifa de Energia = Parcela A + Parcela B	

Fonte: DIEESE (2007)

Segundo o Instituto Acende Brasil (2011) nas Revisões Tarifárias Periódicas são redefinidas as chamadas “Parcelas B” de cada uma das distribuidoras, parcelas estas que representam o único componente que afeta a situação econômico-financeiro das distribuidoras. Isto porque, apesar de as tarifas de fornecimento das distribuidoras serem reguladas pela ANEEL, a maior parte da tarifa é composta de custos oriundos de outros segmentos do setor que são meramente repassadas pelas distribuidoras para os consumidores finais. Tais custos não gerenciáveis pelas distribuidoras compõem a chamada “Parcela A” da tarifa. Ainda de acordo com o Instituto Acende Brasil (2011) a maior parte da tarifa é repassada pela distribuidora para outros agentes da cadeia produtiva de energia elétrica (geradoras e transmissoras) e para governos, na forma de pagamento de tributos e encargos. De cada R\$ 100 pagos a distribuidora, R\$ 45 são direcionados para o pagamento de tributos e encargos. Após o pagamento dos tributos e encargos, a maior parte dos recursos remanescentes é direcionada para as geradoras de energia elétrica, que respondem por cerca de R\$ 31 de cada R\$ 100 pagos na conta de luz. As distribuidoras respondem por cerca de R\$ 29 e as transmissoras por R\$ 6.



Figura 01 – Composição da conta de energia elétrica

Fonte: Instituto Acende Brasil (2011)

Em 2011 iniciou-se o terceiro ciclo de revisões das tarifas de energia elétrica no Brasil. Neste novo cenário, a ANEEL realizou novos refinamentos a metodologia. Dentre as alterações, incluiu-se a substituição das metodologias atualmente empregadas para definir os custos da chamada “parcela B”. A parte da tarifa que a ANEEL regula de forma mais direta e denominada “Parcela B” que são os custos sob controle da distribuidora.

A recente aprovação de novas regras direciona para uma redução nas tarifas de energia elétrica paga pelos consumidores à medida que as empresas passarem pela revisão tarifária, no período de 2012 a 2014. De acordo com a ANEEL (2011) o conjunto de mudanças impacta diretamente na chamada Parcela B, como os custos operacionais e os investimentos das distribuidoras. Uma das inovações da metodologia do 3º Ciclo de Revisões Tarifárias Periódicas, aprovada em 08/11/2011 pela diretoria colegiada da Agência Nacional de Energia Elétrica é a substituição do modelo de empresa de referência, utilizado nos ciclos anteriores para definir os valores dos custos de operação das distribuidoras. A ANEEL decidiu adotar parâmetros de custos operacionais eficientes, baseados na média de desempenho das empresas no último ciclo, atualizados pela inflação, pelo aumento de unidades consumidoras, do consumo em megawatt/hora e da rede de distribuição. No 3º Ciclo, a ANEEL vai adotar custos operacionais associados a um nível de eficiência média. As empresas menos eficientes terão um nível de custos operacionais menores reconhecidos na tarifa, ou seja, independentemente de seus custos reais, a Agência aceitará percentuais menores a cada reajuste. Ainda de acordo com a ANEEL (2011) o objetivo é incentivar as empresas a adotar práticas de gestão mais saudáveis, com foco na eficiência, o que contribuirá para reduzir as tarifas aos consumidores.

Em função do atual cenário a missão de gerenciar de forma eficiente uma estrutura dinâmica e de grande porte como é o caso de uma concessionária de energia elétrica requer integração de recursos humanos qualificados e capacitados com a disponibilidade de ferramentas adequadas. São centenas de equipes, técnicos e colaboradores com as mais diversas qualificações profissionais atuando diuturnamente na busca da melhor e mais breve solução para resolução de problemas de pequeno, médio e grande porte que podem ocorrer a qualquer momento. Para um tratamento eficiente desses eventos que podem ter caráter emergencial ou programado é preciso não só uma visão pontual de cada evento, mas também principalmente uma visão sistêmica de forma a contemplar todo o recurso técnico, físico e humano disponível.

Aos gestores cabe o desafio de estabelecer políticas internas que direcionem as ações para redução de custos operacionais desde o mais simples procedimento cotidiano. De acordo com Oliveira (2008) o planejamento orçamentário para o cumprimento das metas de desempenho estabelecidas, passa a representar um enorme problema gerencial, pois estas metas, em tese, devem ser compatíveis com o nível de desafio imposto. Esta associação cria um ambiente no qual quanto mais recurso um gestor assegura, menos problema terá para atingir suas metas, mas o problema é que os recursos globais são limitados. Logo, estes jogos competitivos possuem limitações na busca de uma eficiência ótima de atuação empresarial, já que racionalmente os gestores irão otimizar seus processos em detrimento do todo.

Buscando adaptar-se a essas exigências do setor elétrico e melhorar a eficiência na utilização dos recursos disponíveis, surgiu a necessidade da aplicação de uma metodologia arojada e eficaz no combate ao desperdício e aproveitamento máximo dos recursos. A metodologia ora apresentada é baseada na busca do compartilhamento de recursos (equipes, veículos, homem-hora trabalhado, material, ferramentas) durante o período em que estes recursos estejam disponíveis nos vários setores e processos de uma concessionária de distribuição de energia elétrica. Para possibilitar a aplicação prática desta metodologia um software foi desenvolvido. Através deste ambiente é possível realizar buscas de recursos, quantidades de recursos movimentados bem como estimativas de redução de despesas e resultados agregados possibilitados pela otimização da gestão compartilhada. Os gestores ainda, através deste sistema, realizam o planejamento e compartilhamento de recursos observando os resultados gerados a partir da sinergia ocorrida entre as áreas.

2. Desenvolvimento

2.1 Metodologia

A metodologia proposta pelo Mercado compartilhado consiste mais do que possibilitar o compartilhamento de recursos entre todas as áreas de uma Instituição, mas principalmente implantar uma cultura de inovação constante, eliminação de desperdício e busca pela excelência de resultados.

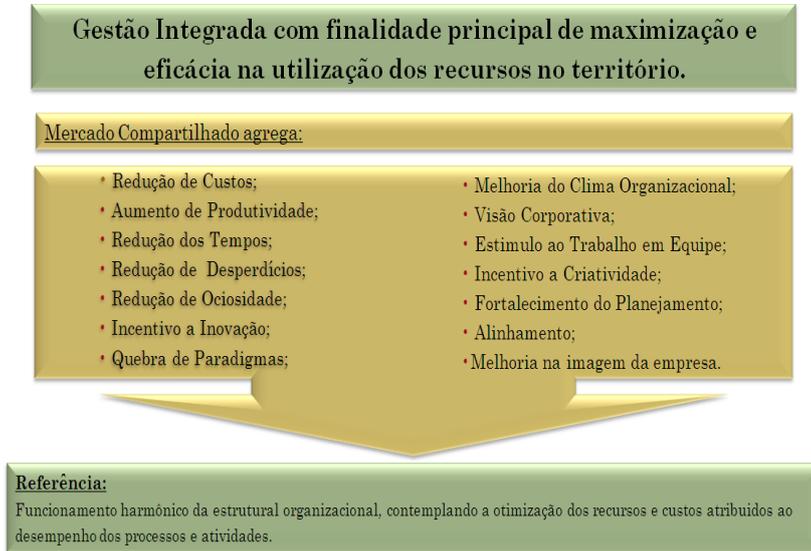


Figura 02 - Conceito Mercado compartilhado

Como primeira medida é necessário que a organização mapeie todos os seus recursos disponíveis, seja veículos, equipamentos ou pessoas. Antes mesmo de se iniciar a busca pela ampliação na utilização dos seus recursos, a distribuidora deve ter pleno conhecimento de que recursos dispõe e como estes estão distribuídos na sua área de concessão. A segunda etapa consiste em identificar as possibilidades de ampliação na utilização dos recursos através de treinamentos realizados pelas próprias áreas detentoras da expertise de execução de determinadas atividades as demais equipes sem esse conhecimento. Essa etapa é fundamental para que se elimine situações em que exista recurso disponível mas o mesmo não possa ser utilizado por não estar capacitado para execução de determinada atividade. O estabelecimento de um cronograma de treinamento bem definido e que contemple inclusive a execução prática destas atividades agora com possibilidade de compartilhamento definirá a velocidade nos ganhos a serem obtidos. É importante destacar que mesmo durante a etapa de treinamento de ampliação da sinergia das equipes muitas atividades de menor complexidade como religações, suspensões no fornecimento, atendimento a falta de energia a clientes isolados assim como entrega de documentações (cartas/malotes) ou mesmo empréstimo de veículos ou materiais não só podem como devem ser realizadas de forma imediata, bastando para tanto apenas orientações gerais de procedimento.

ITEM	ATIVIDADES	DEOP	DMCP	DESC	DCMD	DEMT
1	ABERTURA DE CHAVE (SEM USO DE DAC)	H	H	A	H	H
2	APLICAÇÃO DE T.O (MEDIADORES)	H	H	A	A	A
3	BLINDAGEM DE REDE	H	H	A	H	A
4	BLINDAGEM DE TRANSFORMADOR	H	H	A	H	A
5	CORTE	H	H	H	H	H
6	EMENDA DE CONDUTOR (BT, MT)	H	A	A	H	H
7	ENTEGA DE REAVISO	H	H	H	H	H
8	INSPEÇÃO EM LT 69 KV	H	A	A	H	A
9	INSPEÇÃO EM UNIDADE CONSUMIDORA	H	A	A	A	H
10	INSPEÇÃO GB - FISCALIZAÇÃO	A	H	A	A	A
11	PADRONIZAÇÃO	H	H	H	H	A
12	PODA DE ÁRVORE	H	A	A	H	H
13	PRÉ-INSPEÇÃO DO DESLIGAMENTO PROGRAMADO	H	A	A	H	A
14	REGULARIZAÇÃO DE CLANDESTINOS	H	H	A	H	A
15	RELIGIÇÃO	H	H	H	H	H
16	SERVIÇOS DE ILUMINAÇÃO PÚBLICA (LUMINÁRIA ATÉ 1,5M)	H	H	A	A	H
17	SUBSTITUIÇÃO DE ARMAÇÃO (V1, V2, V3 E V4)	A	A	A	H	A
18	SUBSTITUIÇÃO DE ATERRAMENTO	H	A	A	H	H
19	SUBSTITUIÇÃO DE RAMAL	H	H	A	H	A
20	SUBSTITUIÇÃO DE VÃO DE REDE	H	A	A	H	H
21	SUBSTITUIÇÃO DE WPP (LIGAÇÃO ENTRE SECUNDARIO-TRAFO E REDE)	H	A	A	H	A
22	TRANSPORTE DE CORRESPONDÊNCIA E OUTROS	A	H	H	H	H
23	COBRANÇA COMPARTILHADA	A	A	H	A	A

H	HOJE: o que já é feito ou pode ser feito rapidamente
A	Pode ser feito após treinamentos

Figura 03 - Exemplo de mapa identificando as necessidades de treinamentos entre departamentos distintos

A figura 03 acima ilustra parte do mapeamento realizado pela Energisa Paraíba quando do início do projeto de compartilhamento de recursos onde foi identificado a existência de alguns *gaps* entre as atividades praticadas pelos diversos departamentos da distribuidora.



Figura 04 - Treinamento complementar das equipes em 18.kV, 69kV e realização de podas de árvores.

Fonte: Energisa (2011)

Com o objetivo de possibilitar uma maior flexibilização em caso de contingências de grande porte, os primeiros treinamentos em atividades complementares das equipes foram as de linha viva, sendo que as equipes que trabalhavam apenas em redes de tensão de 13.8KV treinadas para intervenção em linhas de 69KV além da orientações específicas para a realização de podas de árvores frequentemente um dos maiores ofensores de interrupção em redes de distribuição (figura 04).

Considerando o enraizamento da cultura na organização e ampliação da capacitação e utilização dos recursos deve-se avançar ao fluxo de compartilhamento proposto por este trabalho.

Através de um planejamento das atividades no território e muito bem comunicado no ambiente do Mercado Compartilhado ocorre a busca e estímulo constante por compartilhamento de recursos com alguma ociosidade num certo período, agilizando e antecipando as atividades e produzindo uma sinergia duradoura. No Mercado Compartilhado todos os recursos são contemplados, seja pessoas, recursos técnicos, ou físicos existentes, estejam onde estiverem na área de concessão, sempre observando-se e priorizando-os em função da sua escassez. Nesta essência está baseado o Mercado Compartilhado composto de agentes Solicitantes e doadores de recursos, cuja transação é considerada bem sucedida quando a solicitação é atendida por uma doação que traduza uma aplicação positiva na utilização do recurso. A figura 05 abaixo ilustra de forma fluxogramada como ocorre esse processo.

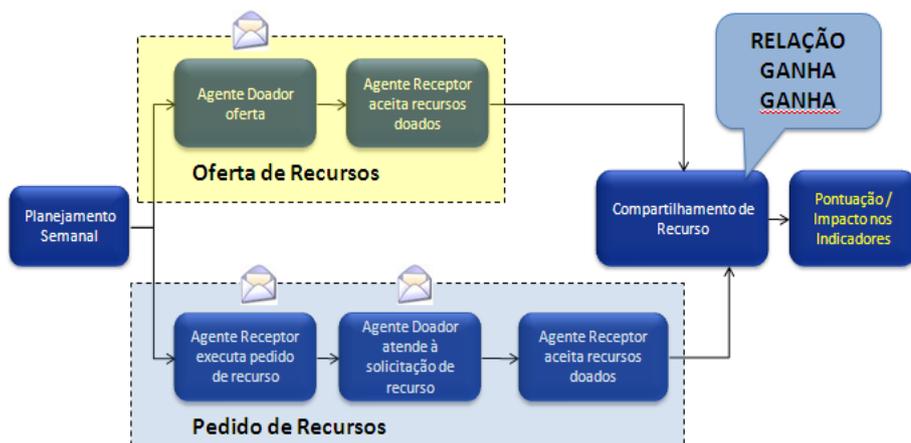


Figura 05. Etapas do Mercado Compartilhado

A etapa de planejamento é um dos mais importantes momentos no fluxo de compartilhamento de recursos, já que após a avaliação realizada pelo gestor da área é são identificadas as possibilidade de ofertas de recursos ou até mesmo a necessidade de recursos adicionais como foco no cumprimento das metas internas estabelecidas. A dinâmica entre numero de serviços para atendimento e equipes disponiveis faz com que essa relação entre oferta e procura esteja em constante movimento especialmente se considerarmos as diferentes unidades gerenciais internas e todos os recursos disponiveis em sua área de concessão. Uma simples situação de indisponibilidade de veiculo de uma equipe de atendimento podera gerar uma solicitação de recurso - um veículo, caso seja imprescindivel a composição desta equipe - ou uma oferta por meio da disponibilização desta equipe no mercado compartilhado, já que sem a disponibilidade do veículo provavelmente esta equipe poderia ficar ociosa.

A partir desta ótica os gestores, poderão realizar o planejamento e compartilhamento de recursos observando os resultados gerados a partir da sinergia ocorrida entre as áreas. A metodologia apresentada é suportada no aspecto prático por meio de um software desenvolvido em ambiente web que possibilidade a transação dos recursos envolvidos de forma prática e eficiente, dispondo ainda de sistemas de workflow por e-mails, consultas e relatórios gerenciais.

2.2 Sistema Web desenvolvido

Para permitir uma comunicação ágil e eficiente entre os gestores foi desenvolvido um software em ambiente web que permite o cadastro e atendimento de ofertas e solicitações de recursos, consultas e relatórios gerenciais de desempenho.

A primeira funcionalidade apresentada é o painel de recursos (figura 06). Neste painel é apresentado um

resumo de todos os recursos disponíveis ou solicitados identificados por tipo e macro regiões geográficas de atuação para que mesmo identificando a disponibilidade do recurso se tenha a informação de localização do mesmo.

OFERTAS DISPONÍVEIS

Qtd	Regional	USP	Recurso	Status
1	Centro	BQR	Colaborador: Entregador	Aberta
4	Centro	BQR	Equipe: Eletricista + Veículo	Aberta
1	Centro	BQR	Veículo: Utilitário (4x4)	Aberta
2	Centro	GBA	Veículo: Passeio	Aberta
1	Centro	SLN	Veículo: Passeio	Aberta
2	Leste	CAA	Veículo: Moto	Aberta
2	Leste	JPS	Colaborador: Entregador	Aberta
1	Leste	JPS	Colaborador: Técnico	Aberta

SOLICITAÇÕES DE RECURSO

Qtd	Regional	USP	Recurso	Status
2	Centro	BQR	Colaborador: Especialista	Aberta
2	Centro	BQR	Colaborador: Leiturista	Aberta
1	Leste	CAA	Veículo: Utilitário	Aberta

Figura 06 - Painel de Recursos

2.2.1 Oferta de Recursos

A etapa de oferta ocorre quando o gestor identifica que há possibilidade de disponibilizar recursos, sejam em período integral ou parcial. Uma transação só é considerada bem sucedida quando existiu um agente receptor e este realiza algum tipo de atividade com o recurso aceito. O recurso quando disponível deverá se disponibilizar para o primeiro receptor que sinalizar o interesse na utilização deste, não ficando mais disponível para aceites quando o número de recursos aceitos atingir o mínimo disponibilizado.

Registrar Oferta

Ofertante: Daniel de Oliveira Flor

Contato: 9174-1438

Área: DEOP - Planejamento Operacional

Qtd / Recurso: 2 Veículo: Utilitário

Obs / Justificativa: Equipe em treinamento

Localidade: João Pessoa

Período: Data/Hora 29/04/2012 08:00 a 29/04/2012 18:00

Salvar Cancelar

Dica: Antes de registrar a oferta verifique se já não existe solicitação de recurso pendente.

Figura 07 - Cadastro de Ofertas

Antes de realizar o cadastro de uma oferta, o gestor verifica se já não existe uma solicitação de recurso em andamento para atendimento. Na inexistência de solicitações para o tipo de recurso a ser ofertado o doador preenche o formulário de oferta (figura 06 acima) com todas as informações necessárias para a correta identificação da disponibilização, especialmente a quantidade, tipo, região e período em que o recurso ficará disponível. O menu de navegação do software mercado compartilhado possibilita uma rápida e simples visualização de todas as movimentações que estão em andamento ou que já foram concluídas pelas agentes doadores e receptores. Toda oferta fica disponível para compartilhamento até o último dia e horário para que

foi disponibilizada. Não havendo utilização do recurso após esse período a oferta ou solicitação expira, não sendo mais possível realizar qualquer movimentação nesta demanda. A figura 08 abaixo ilustra a tela onde estão listadas as ofertas confirmadas e todas as informações de cada evento. Ícones diferenciados também auxiliam em uma rápida identificação de qual o tipo de recurso que está sendo ofertado. Todo processo conta ainda com disparo de e-mails de notificação (workflow) para as ações de cadastro de ofertas e solicitações, doações e aceites realizados no mercado compartilhado.

Sit	Cod	Area	Ofertante	Localidade	Recurso	Data Inicio	Data Término	Ofertas/Aceite
✓	142	CSE	Fabio Evangelista Simoes	João Pessoa	Veiculo: Moto	23/02/12 07:30	23/02/12 11:30	1 1
✓	144	CPO	Odelton Farias Ovidio	João Pessoa	Equipe: Técnico - Veículo	27/02/12 13:30	27/02/12 15:30	1 1
✓	149	CAO	Luiz Carlos Moreira de Farias	Patos	Veiculo: Passeio	02/03/12 09:00	02/03/12 17:30	1 1
✓	156	FGBL	Luiz Carlos Dias Santana	João Pessoa	Veiculo: Utilitário	14/03/12 07:30	14/03/12 16:30	1 1
✓	167	CPO	Odelton Farias Ovidio	João Pessoa	Veiculo: Passeio	27/03/12 07:30	27/03/12 17:30	1 1
✓	170	CPO	Odelton Farias Ovidio	João Pessoa	Veiculo: Passeio	28/03/12 07:30	28/03/12 17:30	1 1
✓	177	CPO	Odelton Farias Ovidio	João Pessoa	Veiculo: Passeio	02/04/12 07:30	02/04/12 17:30	1 1
✓	185	CAC	Crisleido Avelino dos Santos	Monteiro	Veiculo: Passeio	13/04/12 09:00	13/04/12 15:00	1 1
✓	196	CPO	Odelton Farias Ovidio	João Pessoa	Veiculo: Passeio	19/04/12 08:00	19/04/12 17:30	1 1
✓	202	FGAC	Lemax Farias Cavalcanti	Campina Grande	Veiculo: Moto	23/04/12 07:30	27/04/12 17:30	2 2
✓	208	FGBL	Luiz Carlos Dias Santana	João Pessoa	Veiculo: Utilitário	24/04/12 07:30	24/04/12 17:30	1 1

Figura 08 - Ofertas confirmadas

Havendo interesse do gestor que irá captar o recurso disponibilizado deverá realizar o recebimento da oferta conforme ilustrado na figura 09 abaixo. Uma vez realizada a captura de recursos o sistema mercado compartilhado também emitirá um e-mail de alerta ao ofertando informado o interesse do outro gestor na utilização do recurso ofertado. Com as informações cadastrais de nome, departamento e contato telefônico do ofertante e receptor os ajustes finais para concretização do compartilhamento são facilmente realizados.

1. Detalhe

Numero: 34
 Data Oferta: 29/4/2012 11:16:13
 Status: Aberta
 Ofertante: Administrador
 Ramal/Celular: 7060
 E-mail: administracao@mercadocompartilhado.com.br
 Área: DEOP - Planejamento Operacional
 Recurso: Veiculo: Utilitário (4x4)
 Quantidade ofertada: 1
 Quantidade já aceita: 0
 Quantidade Aceita: 0
 Período: 29/04/2012 09:00 a 29/04/2012 18:00
 localidade: Cabaceiras
 Justificativa: e4te

2. Ofertas aceitas

A oferta ainda não foi aceita por nenhum gestor!

3. Aproveitamento Recurso

Qtz Aceita: 1 Obs:

Figura 09 - Aceite de recursos

A responsabilidade pela máxima utilização da oferta é do gestor que recebeu o recurso adicional. O agente receptor deve portanto ao concluir o período combinado de utilização registrar o volume de atividades

realizadas por este recurso extra. Caso a transação ou contribuição não tenha sido efetiva o valor da execução deve ser igual a zero. Para as atividades que envolvam valores monetários ou de recuperação de receita a exemplo dos termos de ocorrência por fraude ou cobrança por débitos vencidos também deve ser informado o valor agregado em reais (figura 10).

Figura 10 - Encerramento utilização recurso

2.2.2 Solicitação de Recursos

A partir do momento em que o gestor identifica que existe a necessidade de recursos adicionais para cumprimento das metas sua sua responsabilidade este registra uma solicitação de recursos no mercado compartilhado. Existindo a disponibilidade de compartilhamento pelas demais áreas da instituição as ofertas vão sendo realizadas ao solicitante que devera concluir pela sua aceitação ou não, especialmente no casos em que as ofertas são em numero maior que o de recursos solicitados. Como exemplo consideremos que um dado gestor após realizar o planejamento semanal das atividades de sua equipe identificou a necessidade de uma equipe adicional registrando em seguida essa necessidade no mercado compartilhado. A partir desta sinalização para os demais gestores houveram tres doações de equipes. Nesse caso o gestor solicitante deverá informar se aceitará ou não cada doação realizada.

Figura 11 - Registro de solicitação de recurso

Os demais fluxos de movimentação de atendimento a uma solicitação são bastante similares ao atendimento

de uma oferta, diferenciado-se apenas pela etapa de aceite de doações, quando o agente ou gestor solicitante deverá confirmar ou recusar cada uma das doações realizadas (figura 12).

The screenshot shows the 'Mercado Compartilhado' interface. On the left is a navigation menu with options like 'Inicial', 'Bolsa de Ofertas', 'Atendimento Pedidos', 'Minhas Ofertas', 'Meus Pedidos', 'Consultas', etc. The main content area is titled '1. Detalhe' and shows details for a request with ID 23, dated 30/4/2012. Below this is a table titled '2. Aceite' with columns for 'qtd', 'Doador', 'Area', 'Status', 'Ação', and 'Codigo'. The table contains one row for 'Daniel de Oliveira Flor' with a status of 'Pendente' and an action of 'Salvar Cancelar'.

Figura 12 - Aceite de doações

2.2.3 Resultados

Os resultados são monitorados através de um indicador próprio de compartilhamento, com unidade de medidas em pontos que considera para cada atividade compartilhada o nível de complexidade de sua execução, o retorno financeiro embutido e a escassez de recursos para realizar a atividade. A pontuação final para cada tipo de atividade é o produto destas três variáveis. Poderia-se também atribuir um valor de retorno financeiro ou de redução de indicadores como inadimplência, opex (custos), capex (investimentos), TMA (tempo médio de atendimento) entre outros. As figuras 14 e 15 ilustram respectivamente resultados sintéticos e analíticos de pontuações em relação as suas respectivas metas de compartilhamento. Consideram-se como pontos válidos as atividades realizadas apenas por departamentos diferentes e com execução mínima de uma unidade. Os compartilhamentos internos aos próprios departamentos não são computados na pontuação, apesar de também contribuirem significativamente para uma melhoria dos processos internos.

The screenshot shows the 'Mercado Compartilhado' interface with a table titled 'Relação de Serviços compartilhados e suas respectivas pontuações no Mercado Compartilhado'. The table has columns for 'Atividade', 'Complexidade', 'Retorno financeiro', 'Escassez', and 'Pontos'. It lists 20 different activities with their respective scores. At the bottom right of the table, there is a page indicator '1 2 3 4'.

Atividade	Complexidade	Retorno financeiro	Escassez	Pontos
Negociação de T.O'S	4	8	2	64
Inspeção em LT 69 kV	4	5	2	40
Manutenção Leve em LT 69 Kv	3	4	3	36
Substituição de transformador com Tifor	3	4	3	36
Regularização de Clandestinos	2	5	3	30
Instalação de Medição Totalizadora	3	3	3	27
Manobras em Subestação	3	3	3	27
Manutenção em Medição Totalizadora	3	3	3	27
Manutenção em LD	3	3	3	27
Manutenção em Caixa Blindada (Medidor)	3	2	3	18
Substituição de chave à Óleo	3	2	3	18
Substui	3	3	2	18
Negociação de débitos	2	8	1	16
Substituição de chave fusível	2	2	3	12
Poda de árvore	2	3	2	12
Instalação de CPRede	2	3	2	12
Inspeção Grupo B - Fiscalização	2	3	2	12
Instalação de Medição Qualidade do Produto	3	2	2	12
Manutenção CPRede	2	2	3	12
Substituição de Conexão de BT	3	2	2	12

Figura 13 - Pesos pontuação no mercado compartilhado

Relatório Sintético

Data inicial: 01/01/2012 Data Final: 31/12/2012 Pesquisar

Total	Departamento	Compartilhamento	Pontos	Meta
5	DESC	Empresa	300	
3	DCMD	Empresa	64	50
14	DMCP	Empresa	43103	100
5	DEOP	Empresa	7678	200

Figura 14 - Resumo pontuação departamentos

Relatório Analítico

Data inicial: 01/01/2012 Data Final: 31/12/2012 Pesquisar

Numero	Tipo	Tipo Comp.	Doador	Receptor	qtd Exec	Aktividade	pontos	Pts Validos
118	Oferta	Empresa	DCMD	DEOP	1	Vistoria danos elétricos	8	8
178	Oferta	Departamento	DEOP	DEOP	0	Vistoria danos elétricos	8	0
55	Solicitacao	Departamento	DEOP	DEOP	1	Transporte de correspondencia	1	0
105	Solicitacao	Empresa	DESC	DMCP	1	Reunião	18	18
54	Solicitacao	Empresa	DEOP	DCMD	2	Religação	4	8
101	Solicitacao	Departamento	DEOP	DEOP	1	Pre-Inspeção de desligamento programado	4	0
188	Oferta	Empresa	DEOP	DESC	470	Negociação de débitos	16	7520
155	Oferta	Empresa	DMCP	DESC	100	Negociação de débitos	16	1600
190	Oferta	Empresa	DMCP	DESC	940	Negociação de débitos	16	15040
89	Solicitacao	Departamento	DEOP	DEOP	1	Negociação de débitos	16	0
70	Oferta	Empresa	DCMD	DEOP	1	Ligação Nova	8	8
210	Oferta	Empresa	DEOP	DESC	0	Leitura de medidores	1	0
145	Oferta	Empresa	DMCP	DESC	100	Leitura de medidores	1	100
146	Oferta	Empresa	DMCP	DESC	100	Leitura de medidores	1	100
153	Oferta	Empresa	DMCP	DESC	200	Leitura de medidores	1	200
163	Oferta	Empresa	DMCP	DESC	200	Leitura de medidores	1	200
171	Oferta	Empresa	DMCP	DESC	6608	Leitura de medidores	1	6608
181	Oferta	Empresa	DMCP	DESC	1	Leitura de medidores	1	1
212	Oferta	Departamento	DEOP	DEOP	30	Instalação DLBC	8	0
157	Oferta	Empresa	DESC	DMCP	10	Inspeção Grupo B - Fiscalização	12	120
174	Oferta	Departamento	DEOP	DEOP	1	Inspeção em LT 69 kV	40	0
141	Oferta	Empresa	DMCP	DEOP	0	Inspeção em clientes grupo A	4	0

Figura 15 - Resumo analítico compartilhamentos

3. Conclusões

O grande desafio desta última década vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso de fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no Mercado. A busca obstinada pela eliminação de desperdícios, a abolição do re-trabalho, melhorias contínuas e as vezes exponenciais, encontra no Mercado Compartilhado uma poderosa ferramenta de gestão. Uma visão sistêmica do todo, processos e atividades, torna possível um planejamento operacional integrado das diversas áreas da organização, facilitando o compartilhamento dos recursos, agilizando e antecipando a execução melhorando fortemente a produtividade e reduzindo custos.

O presente trabalho assegura reduções drásticas dos desperdícios, aumento significativo no valor agregado para as partes interessadas, aumento da produtividade e qualidade e redução de custos. Estabelece o

surgimento da liderança ativadora que induz um sentido de forte propósito na equipe, ativando o entusiasmo das pessoas que como consequência, passam a ser criativos, ter iniciativa e paixão pelo o fazer. O Mercado Compartilhado desenvolve grandes lideranças espalhadas no território, o que chamamos de lideranças nas pontas, assegurando a perpetuação da gestão por excelência.

Da experiência adquirida através da implantação do Mercado Compartilhado na Energisa Paraíba evidenciam-se práticas de redução de desperdícios, redução de custos, redução de tempos, melhoria da qualidade dos serviços, redução de re-trabalho, ganhos de produtividade, melhoria do clima organizacional e fortalecimento do trabalho em equipe. Desse modo, conclui-se que o Mercado Compartilhado cumpre um importante papel de atingir a eficiência operacional máxima por meio da redução de custos gerenciáveis e do estabelecimento de um ambiente dinâmico de compartilhamento de recursos tangíveis entre as suas unidades operacionais.

4. Referências bibliográficas

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **Informações técnicas – Mercado de Distribuição.** Disponível em <http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=48&idPerfil=2>. Acesso em Nov. 2011.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **3º Ciclo: Qualidade do atendimento vai impactar valor da tarifa** Disponível em http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/noticias/Output_Noticias.cfm?Identidade=4837&id_area=90 Acesso em Nov. 2011.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **Módulo 2: Revisão Tarifária Periódica de Concessionárias de Distribuição. Submódulo 2.2 CUSTOS OPERACIONAIS.**

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e estudos socioeconômicos. **Nota técnica: As tarifas de energia elétrica no Brasil: sistemática de correção e evolução dos valores.** 2007. Disponível em <http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec58TarifaEnergia.pdf> Acesso em nov 2011.

OLIVEIRA, Wilson Couto. **Mercado de pura energia: compartilhando e otimizando recursos em uma concessionária de distribuição.** Dissertação (Mestrado em Regulação da Indústria de Energia Elétrica) - Universidade Salvador, Salvador, 2008.