



## XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

### Auditoria Integrada, uma Base para a Sustentação da Governança Corporativa

<b>Lindomar José de Souza</b>	<b>Ronaldo Gomes de Abreu</b>	<b>Maurício Francisco Tomaz</b>
<b>Cemig Distribuição S.A.</b>	<b>Cemig Distribuição S.A.</b>	<b>Cemig Distribuição S.A.</b>
<a href="mailto:lij Souza@cemig.com.br">lij Souza@cemig.com.br</a>	<a href="mailto:ronaldog@cemig.com.br">ronaldog@cemig.com.br</a>	<a href="mailto:mauriciot@cemig.com.br">mauriciot@cemig.com.br</a>

#### Resumo

Sendo considerado como uma das práticas que contribui para a efetividade da Governança Corporativa, esse trabalho, coordenado pela Auditoria Interna da Empresa e pela Superintendência de Controle e Gestão da Distribuição, visa apresentar um método que abrange e otimiza a realização das várias modalidades de auditorias aplicáveis aos negócios Distribuição e Comercialização.

O modelo de gestão atribui às áreas Estratégico-Táticas da Empresa, denominadas de Superintendências Funcionais, a responsabilidade pelo planejamento, definição de regras de execução, orçamento e auditoria dos processos, e às áreas Operacionais, denominadas Superintendências Regionais, a execução conforme planejado. Assim, a implementação do método de Auditoria Integrada propicia o desenvolvimento de nova “*expertise*” necessária ao cumprimento do modelo de gestão uma vez que são medidos, além dos resultados dos processos-fim, os meios utilizados para se chegar a esses resultados. São vários os ganhos, dentre os quais destacamos:

- Avaliação de todos os Superintendentes e Gerentes da Diretoria quanto ao cumprimento do modelo de gestão.
- Otimização dos cronogramas de auditorias.
- Ampliação do escopo, abrangendo anualmente todos os processos da Diretoria.
- Garantia do cumprimento de requisitos legais, normas e procedimentos.
- Correção de desvios e bloqueio de causas fundamentais de problemas.
- Implementação de melhorias nos processos.

#### Palavras-chave

Aprendizado  
Auditoria  
Controle  
Gestão  
Governança

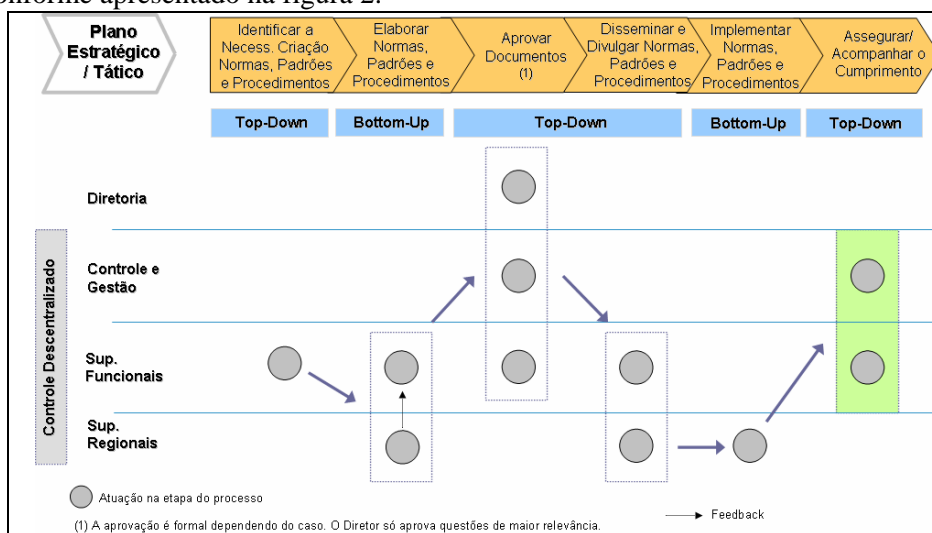
#### 1. Introdução

Com o objetivo de certificar o cumprimento das normas e procedimentos da Empresa, por atribuição exclusiva, a Superintendência de Auditoria Interna realizava, historicamente, auditorias apenas nos órgãos Regionais da Diretoria de Distribuição e Comercialização. Esta sistemática tradicional não garantia, de forma consistente, o bloqueio de reincidências, a disseminação de melhores práticas, a necessária abrangência nos tratamentos das não-conformidades e a efetiva melhoria contínua dos

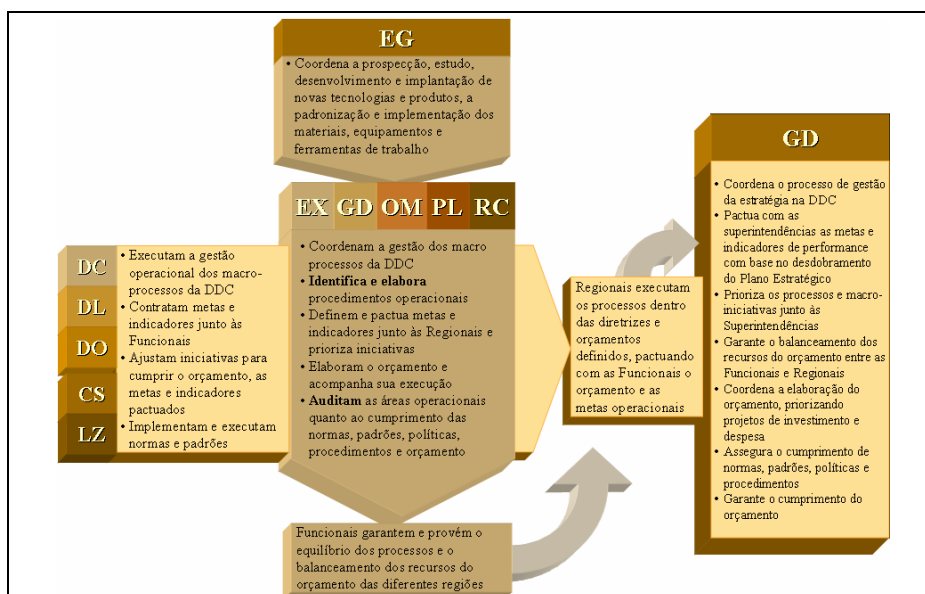
processos, pois o foco era limitado somente aos aspectos legais, contábeis e financeiros, com restrita amostragem e sem abordagem de processos.

A partir de 1999, com as atividades de certificação nas normas ISO de vários processos da Diretoria de Distribuição e Comercialização, verificou-se a necessidade de outra modalidade de auditoria, voltada à preparação para as certificações e sua manutenção.

A partir da reestruturação da Empresa em 2003 e com a implantação do atual Modelo de Gestão, figura 1, foram definidas responsabilidades específicas para as Superintendências Funcionais e Regionais, conforme apresentado na figura 2.



**Figura 1 – Modelo de Gestão da Distribuição**



**Figura 2 – Estrutura de Gestão da DDC**

As Superintendências Funcionais são responsáveis pelo planejamento das atividades dos processos e pela verificação do cumprimento dessas definições nas Superintendências Regionais, que são responsáveis pela realização das atividades que compõem os processos-fim. Desta forma, além de definir os procedimentos, o modelo implantado requer que as Funcionais realizem auditorias nos processos, visando garantir que as Regionais os conduzam de acordo com o planejamento.

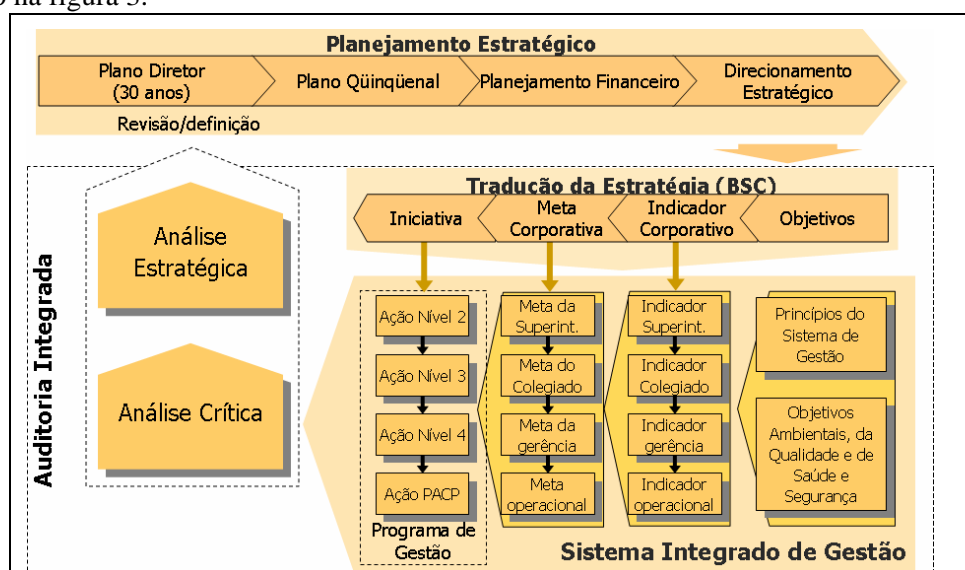
A Diretoria de Distribuição e Comercialização é submetida, ainda a auditorias quando da sua participação em prêmios promovidos por entidades externas, que requerem uma avaliação permanente e um controle na implementação das oportunidades de melhoria identificadas.

Diante de todos estes fatores, foi desenvolvida uma metodologia para realização de auditoria integrada, onde, juntamente com a Auditoria Interna da Empresa, são realizadas verificações que permeiam todos os processos da Diretoria de Distribuição e Comercialização, abrangendo as Superintendências Funcionais e Regionais permitindo assim, a identificação de problemas e ganhos, tais como:

- Padronização e disseminação das melhores práticas em todos os órgãos da Diretoria com a aplicação dos tratamentos corretivos dos problemas identificados.
- Identificação e correção de problemas relativos aos controles que poderiam comprometer a certificação Cemig-SOX<sup>1</sup>.
- Identificação e correção de problemas que poderiam gerar multas para a Empresa e comprometer sua sustentabilidade econômico-financeira.
- Identificação e correção de problemas que poderiam expor e comprometer a imagem da Empresa.
- Aumento da transparência da Gestão da Empresa, melhorando sua Governança Corporativa.

## 2. Implantação da Auditoria Integrada

Com a identificação e a classificação das auditorias às quais a Diretoria de Distribuição e Comercialização está sujeita, foi desenvolvida, em 2004, e implementada, em 2005, a atividade de auditoria integrada com o objetivo de avaliar a integridade, adequação e aplicabilidade de todos os recursos utilizados para realização dos processos do negócio Distribuição e Comercialização conforme apresentado na figura 3.



**Figura 3 – Aplicação da Auditoria Integrada**

Tendo, ainda, como base a Estrutura e Modelo de Gestão da Diretoria, a sistematização da atividade de auditoria integrada visa aprimorar os ciclos de:

- Controle: todas as auditorias integradas são realizadas conforme cronogramas específicos monitorados pela área de Controle e Gestão.
- Aprendizado: a partir dos resultados das auditorias, as práticas de gestão e os padrões de trabalho são avaliados e melhorados através das células da estrutura matricial da Diretoria, conforme mostra a figura 4.

<sup>1</sup> Adequação dos controles internos da Empresa de acordo com as práticas estabelecidas no mercado financeiro americano, consolidadas na Lei *Sarbanes-Oxley*. Para a Empresa, atender aos pré-requisitos dessa legislação significa a garantia de acesso ao mercado financeiro americano, mantendo as ações negociadas na Bolsa de Nova York e conseqüentemente sua inclusão e permanência no *Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI World)*.

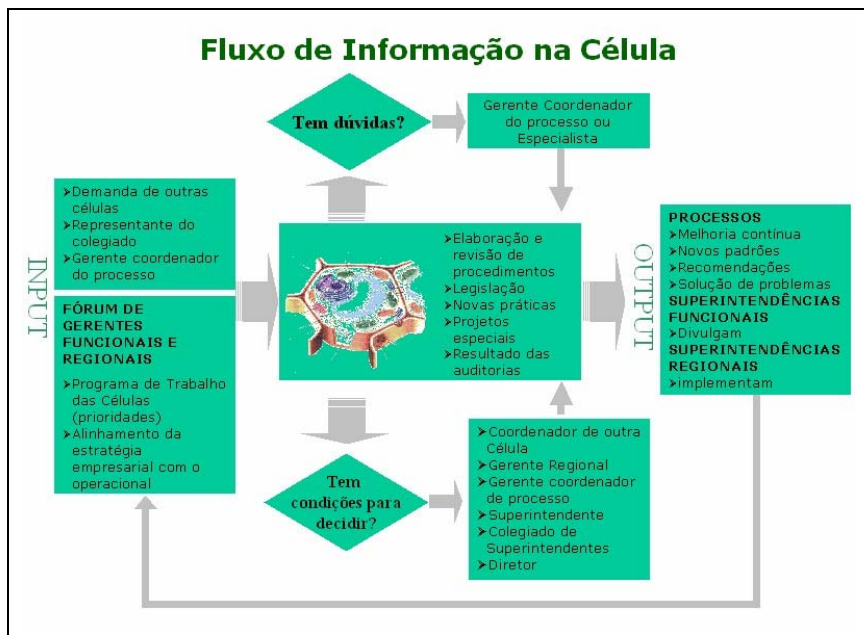


Figura 4 – Estrutura Aprendizado Organizacional

### 3. Atividades de Auditoria Integrada

As etapas de realização das atividades de auditoria estão apresentadas na figura 5.

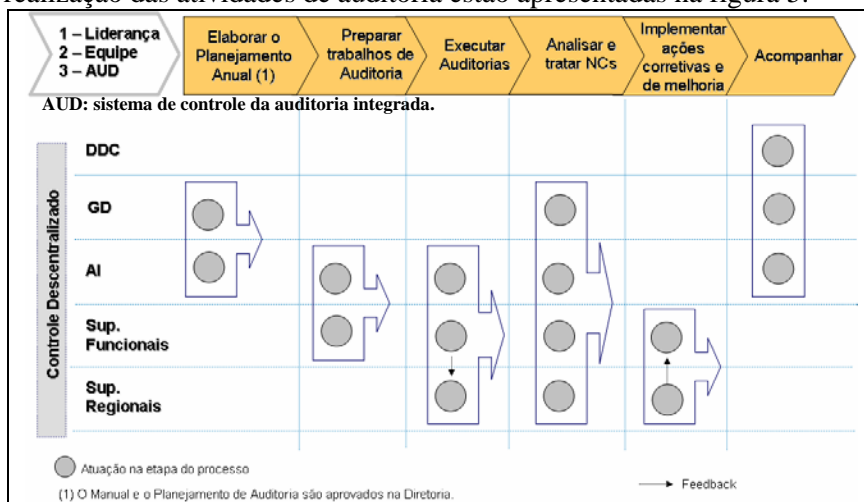


Figura 5 – Etapas de realização das atividades de auditoria integrada

#### 3.1 Planejamento, preparação e execução das atividades de auditoria

Em cumprimento ao Modelo de Gestão, é elaborado um cronograma garantindo a realização de pelo menos uma auditoria anual abrangendo todos os processos da Diretoria de Distribuição e Comercialização por Colegiado Regional<sup>2</sup>, nas Superintendências Funcionais, na Coordenação Executiva do Projeto Luz para Todos e na Coordenação Executiva do Projeto Cresceminas.

Ainda na fase de planejamento anual são elaborados e atualizados os *check lists* de auditoria. Esses *check lists* representam e contém os itens mais importantes a serem auditados do ponto de vista gerencial onde a principal diretriz para elaboração dos mesmos é que sejam focados os pontos onde pode haver perdas e/ou comprometer a Empresa.

Na elaboração é distribuída uma pontuação total de 100 pontos por *check list* sendo essa pontuação subdividida por item levando-se em consideração o peso de cada um, de forma percentual, em relação ao todo. Uma vez que são constantemente revisados, fica assegurada assim, uma maior eficácia na

<sup>2</sup> Colegiado Regional é compreendido como o conjunto de Gerências de uma determinada Superintendência Regional com limitações geográficas de atuação. No total são 7 colegiados regionais.

definição do controle operacional e financeiro da Empresa. É elaborado no mínimo 1 *check list* por processo. Os processos da Diretoria estão apresentados na tabela 1.

**Tabela 1 – Processos da Diretoria de Distribuição e Comercialização**

<b>Coordenação</b>	<b>Processos</b>	<b>Nº Processo</b>
<b>Superintendência de Coordenação da Expansão da Distribuição - EX</b>	Gestão da Expansão	EX.1
	Expansão de Rede	EX.2
	Mapeamento e Cadastro	EX.3
<b>Superintendência de Coordenação da Gestão de Engenharia, Operação, Manutenção, Serviço de Campo e Gestão Ambiental da Distribuição - OM</b>	Segurança Trabalho	OM.1
	Serviço de Campo de Operação e Comercial	OM.2
	Inspeção de Unidade Consumidora	OM.3
	Construção de Redes	OM.4
	Gestão e Execução de Man. de Subestações	OM.5
	Gestão e Exec. de Man. de Iluminação Pública	OM.6
	Gestão e Exec. de Man. de Linhas de Transmissão	OM.7
	Gestão e Exec. de Man. de Redes de Distribuição	OM.8
	Operação da Distribuição	OM.9
	Análise e Controle da Operação	OM.10
	Automação	OM.11
	Gestão Ambiental	OM.12
<b>Superintendência de Planejamento da Expansão da Distribuição - PL</b>	Planejamento do Sistema Elétrico	PL.1
<b>Superintendência de Relacionamento Comercial - RC</b>	Atendimento a Clientes	RC.1
	Relacionamento com Clientes	RC.2
	Relacionamento Clientes Poder Público	RC.3
	Núcleo Comercial	RC.4
	Gestão da Arrecadação	RC.6
	Gestão do Faturamento de Média Tensão	RC.7
	Gestão da Leitura e Entrega de Contas	RC.9
	Gestão do Cadastro	RC.10
	Núcleo Técnico	RC.5
	Gestão da Inadimplência	RC.8
	Gestão de Perdas	RC.11
<b>Superintendência de Controle e Gestão da Distribuição - GD</b>	Gestão de Pessoal	GD.2
	Gestão de Contratos	GD.3
	Gestão de Performance	GD.4
	Gestão de Procedimentos Administrativos	GD.5
	Gestão do Orçamento	GD.6
	Tratamento dos Relatórios de Auditorias Anteriores	GD.8

De posse dos *check lists*, a equipe auditora prepara os “Programas de Teste de Auditoria – PTAs<sup>3</sup>” e fazem análise prévia dos vários relatórios gerados pelos sistemas informatizados da Cemig. Na aplicação dos programas de teste e análise dos relatórios, os auditores têm uma retratação fiel da área a ser auditada que o direciona a todos os pontos a serem vistos *in loco*. Dependendo do nível de

<sup>3</sup> Os PTAs são de uso exclusivo dos auditores e consistem nos pontos detalhados do que será auditado de acordo com o desdobramento dos *check lists*.

informação dos relatórios analisados, os auditores já têm condições de registrar uma não-conformidade sem a necessidade da sua verificação *in loco*.

A execução dos trabalhos de auditoria consiste na verificação dos pontos levantados de acordo com a utilização de cada programa de teste de auditoria. O detalhamento das etapas de planejamento, preparação e execução das atividades de auditoria integrada está apresentado na figura 6.

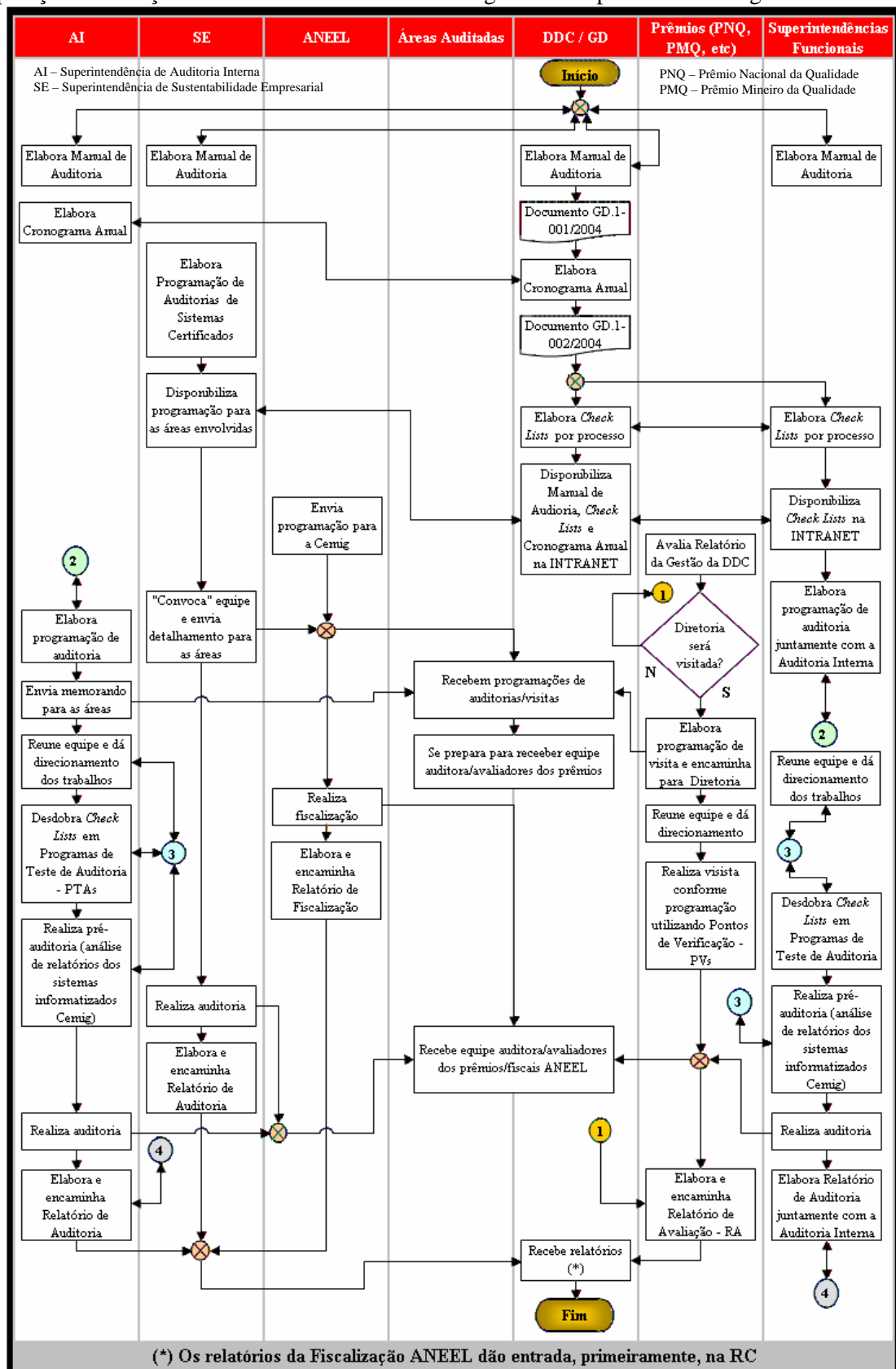


Figura 6 – Detalhamento do planejamento, preparação e execução das atividades de auditoria.

### 3.2 Análise, tratamento e implementação de ações corretivas e de melhorias.

Após a emissão dos relatórios das Auditorias Integradas, são realizadas reuniões programadas entre as áreas de Auditoria Interna, Controle e Gestão, órgãos Funcionais responsáveis pelos respectivos processos e órgão auditado (Funcional ou Regional), para analisarem as não-conformidades e proporem a forma de tratamento adequada. Os tratamentos poderão ser:

- Corporativos - aqueles cujas não-conformidades têm implicações no órgão auditado e ainda em outros órgãos.
- Restritos - aqueles cujas não-conformidades têm implicações somente no órgão auditado.

Para os casos que necessitem de tratamentos corporativos, além do foco no órgão auditado, também será dada abrangência no tratamento, de forma a atingir todos os órgãos, quer tenham sido auditados ou não, visando corrigir e/ou bloquear as causas da não-conformidade em questão, em toda Diretoria.

Nos casos de tratamentos restritos, as ações corretivas e de correção são aplicadas diretamente no órgão gerador das não-conformidades.

As etapas de análise, tratamento e implementação de ações corretivas e de melhorias estão apresentadas na figura 7.

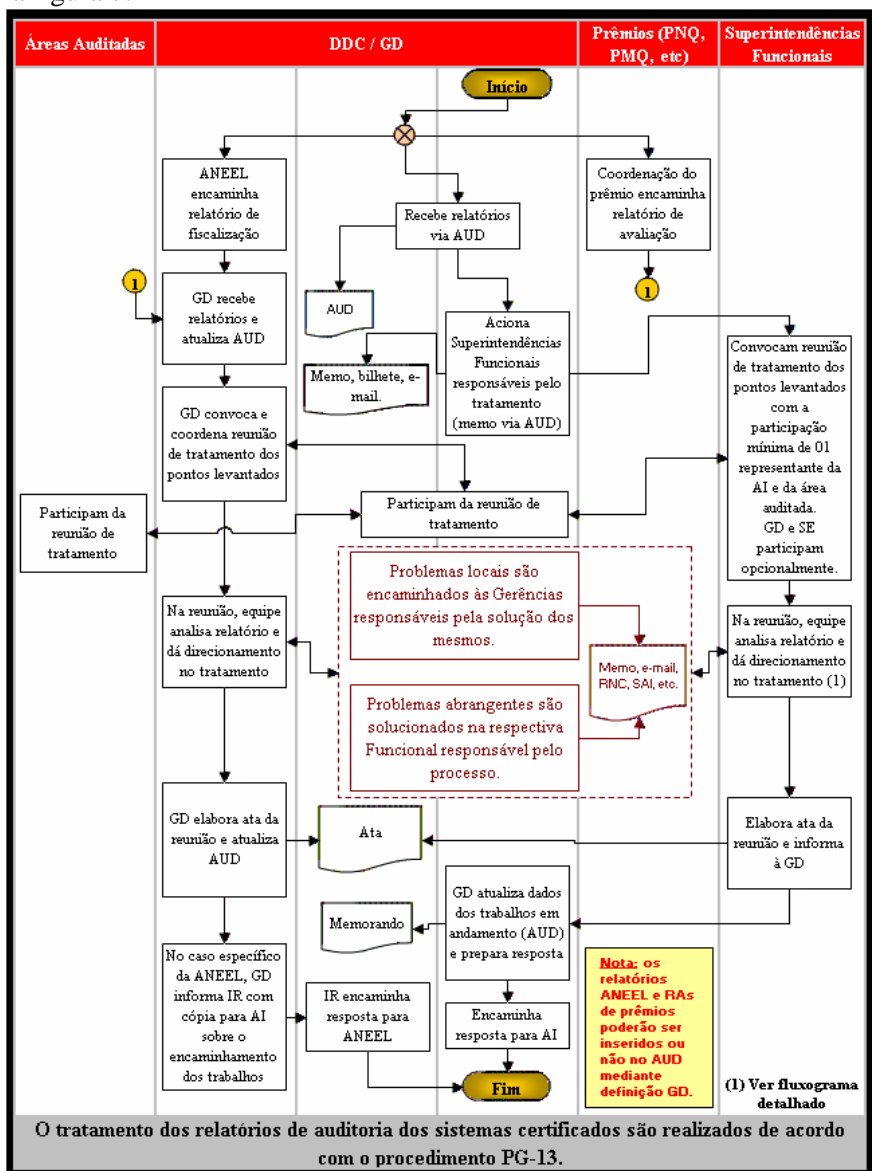
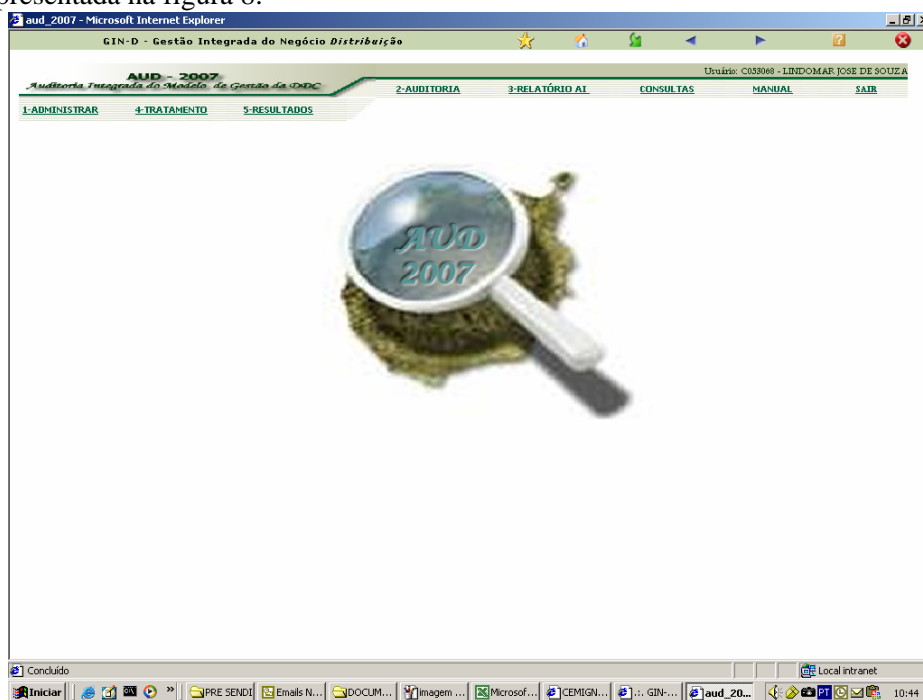


Figura 7 – Etapas do tratamento das não-conformidades



Para controle e gestão de todo o processo de auditoria integrada é utilizado o sistema AUD cuja tela de abertura é apresentada na figura 8:



**Figura 8 – Tela inicial do Sistema AUD**

No Sistema AUD são realizadas todas as atividades do processo de Auditoria Integrada, *on line*. Estas atividades são:

- Cadastramento de documentos, auditorias e equipes de auditores para realização dos trabalhos.
- Cadastramento dos check lists e programas de teste de auditoria – PTAs.
- Elaboração, revisão, aprovação e encaminhamento de relatórios.
- Tratamento de relatórios e validação das ações tomadas.
- ICPD, fator “c” e índices de acompanhamento dos tratamentos dos relatórios.
- Avaliação dos trabalhos das equipes auditoras.

### **3.3 Acompanhamento**

Todo o processo de auditoria integrada é monitorado e acompanhado pela AI, GD e Superintendências Funcionais através:

- De uma avaliação, pelas Superintendências Funcionais, da coerência dos tratamentos e ações corretivas e de melhoria adotados logo após a abertura dos registros e da utilização de *check lists* específicos durante a realização da próxima auditoria.
- De uma apresentação mensal na reunião do BOM DIA DDC<sup>4</sup> do índice de conclusão e de atraso na implementação das ações corretivas e de melhoria por relatório desdobrado até o nível gerencial.
- Da utilização do Índice de Conformidade dos Processos da Distribuição – ICPD e aplicação do fator “C”.

#### **3.3.1 Índice de Conformidade dos Processos da Distribuição – ICPD**

O ICPD expressa o índice de conformidade dos processos em relação ao cumprimento das normas, padrões, procedimentos, políticas, etc.

<sup>4</sup> BOM DIA DDC é uma reunião gerencial na qual são apresentados resultados empresariais para acompanhamento do Diretor de Distribuição e Comercialização.



Ao final de cada auditoria, os auditores preenchem o formulário de avaliação da área auditada, pontuando cada item dos *check lists* utilizados. Para avaliação da área auditada, o entendimento dos conceitos da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (Rumo a Excelência, 2006, p.68-70) para práticas de gestão, padrões de trabalho e controle são fundamentais. Esses conceitos estão apresentados a seguir:

- **Práticas de gestão:** são atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho. São também chamadas processos de gestão, métodos ou metodologias de gestão.

A DDC considera como práticas de gestão os itens dos *check lists*.

- **Padrões de trabalho:** são regras de funcionamento das práticas de gestão, que podem estar sob a forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

A DDC considera como padrões de trabalho toda a metodologia utilizada para atendimento às práticas de gestão, ou seja, toda metodologia para atendimento aos itens dos *check lists*.

- **Controle:** são os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando ações de correção e/ou prevenção, quando necessário.

A DDC considera como controle todos os métodos aplicados para garantir a efetiva implementação dos padrões de trabalho e seus respectivos monitoramentos.

Na avaliação da área auditada, os auditores avaliam cada item do *check list* atribuindo aos mesmos uma faixa de classificação conforme o que foi observado durante a auditoria. Essas faixas são:

- Faixa “**A**”: utilização adequada e cumprimento de quase todos<sup>5</sup> os padrões de trabalho e aplicação dos controles que garantam o cumprimento desses padrões.
- Faixa “**B**”: utilização adequada e cumprimento da maioria<sup>6</sup> dos padrões de trabalho e aplicação dos controles que garantam o cumprimento desses padrões.
- Faixa “**C**”: utilização e cumprimento de alguns<sup>7</sup> padrões de trabalho mesmo sem os controles efetivos dos mesmos.
- Faixa “**D**”: descumprimento e/ou ausência dos padrões de trabalho e de controles.

Os itens dos *check lists*, ao serem classificados pelos auditores nas faixas acima, representam uma distribuição de pontuação para composição do ICPD com a seguinte equivalência:

- Faixa “**A**” = 100% do total do item.
- Faixa “**B**” = 60% do total do item.
- Faixa “**C**” = 20% do total do item.
- Faixa “**D**” = 00% do total do item.

Após a avaliação individual dos auditores, o líder da equipe compila os dados e promove o consenso na equipe de forma que seja apresentada apenas uma avaliação consolidada por *check list*.

Após o consenso dos líderes com suas respectivas equipes, é feito novo consenso do coordenador geral da auditoria com seus respectivos líderes.

---

<sup>5</sup> Cumprimento de quase todos os padrões de trabalho:  $\geq 90\%$  do cumprimento dos padrões estabelecidos para a área auditada sendo que os mesmos devem, ainda, possuir controles implementados.

<sup>6</sup> Cumprimento da maioria dos padrões de trabalho:  $> 50\%$  e  $< 90\%$  do cumprimento dos padrões estabelecidos para a área auditada sendo que os mesmos devem, ainda, possuir controles implementados.

<sup>7</sup> Cumprimento de alguns padrões de trabalho:  $> 20\%$  e  $\leq 50\%$  do cumprimento dos padrões estabelecidos para a área auditada mesmo que estes não possuam controles efetivos.

A avaliação final da área auditada, ou seja, o ICPD da área é a média aritmética simples do resultado consolidado de todos os *check lists* utilizados na auditoria

### 3.3.4 Aplicação do fator “c”

O fator “C” é o índice de correção anual<sup>8</sup> do boletim gerencial a partir do ICPD calculado. Para aplicação do fator “C” é adotado o desvio padrão a partir dos resultados das auditorias realizadas. A fórmula para cálculo do desvio padrão está apresentada a seguir:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (xi - xa)^2}{n - 1}}$$

onde:

- S – Desvio padrão
- xi – Valores dos elementos (resultados do ICPD consolidado por check list)
- xa – Média aritmética simples de xi
- n – Número de check lists utilizados na auditoria

Para aplicação do fator de correção no boletim gerencial deve-se observar um coeficiente de variação – CV<sup>9</sup> sempre  $\leq 10\%$ . Toda vez que o resultado do CV atingir níveis  $> 10\%$  são excluídos os valores “exagerados” (maior e menor valor de xi) e todo o cálculo é refeito até que se tenha um CV dentro da faixa máxima definida. A fórmula de cálculo do CV está apresentada abaixo:

$$CV = \frac{S}{xa} \times 100$$

onde:

- CV – Coeficiente de variação
- S – Desvio padrão
- xa – Média aritmética simples de xi

#### Importante:

- Toda vez que o resultado da “média” mais “duas vezes o desvio padrão” for  $> 100,00\%$ , são excluídos os valores “exagerados” (maior e menor valor de xi) e todo o cálculo é refeito até que se obtenha um resultado dentro da faixa máxima definida.
- Nesse caso, o CV será desconsiderado para fins de cálculo e aplicação do fator de correção.

A partir do resultado do ICPD por Superintendência e do cálculo do desvio padrão, aplica-se o fator “C” no boletim gerencial conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 2 – Faixas para aplicação do Fator “C”**

Faixa	Correção <sup>10</sup>
Resultado da Gerência $> xa+2S$	Resultado do Boletim x 1,10
$xa+2S \leq$ Resultado da Gerência $> xa+S$	Resultado do Boletim x 1,05
$xa+S \leq$ Resultado da Gerência $\geq xa$	Resultado do Boletim x 1,00
$xa <$ Resultado da Gerência $\geq xa-S$	Resultado do Boletim x 0,95
$xa-S <$ Resultado da Gerência $\geq xa-2S$	Resultado do Boletim x 0,90
Resultado da Gerência $< xa-2S$	Resultado do Boletim x 0,80

<sup>8</sup> O índice de correção anual é aplicado mensalmente no boletim gerencial durante o ano seguinte ao ciclo de auditoria realizada. O mesmo somente será substituído após o novo ciclo de auditoria.

<sup>9</sup> Coeficiente de variação – CV: é o parâmetro estabelecido para obtenção do desvio padrão dentro de uma faixa normal e sem amostras exageradamente “destoantes”.

<sup>10</sup> O valor máximo que pode ser alcançado no boletim gerencial é de 5,00 pontos.

## 5. Resultados alcançados

Após três ciclos completos da realização dos trabalhos de auditoria integrada na Diretoria de Distribuição e Comercialização, obtiveram-se os seguintes resultados:

- Identificação de todos os problemas crônicos e reincidentes nas Superintendências, Gerências e processos.
- Implementação de melhorias com a participação efetiva de todas as áreas da Empresa.
- Notória melhoria na gestão dos negócios Distribuição e Comercialização.

Estas melhorias podem ser observadas nos dois últimos ciclos nos quais foram implementados o ICPD e Fator "C" cujos resultados estão apresentados nas figuras 9 e 10.

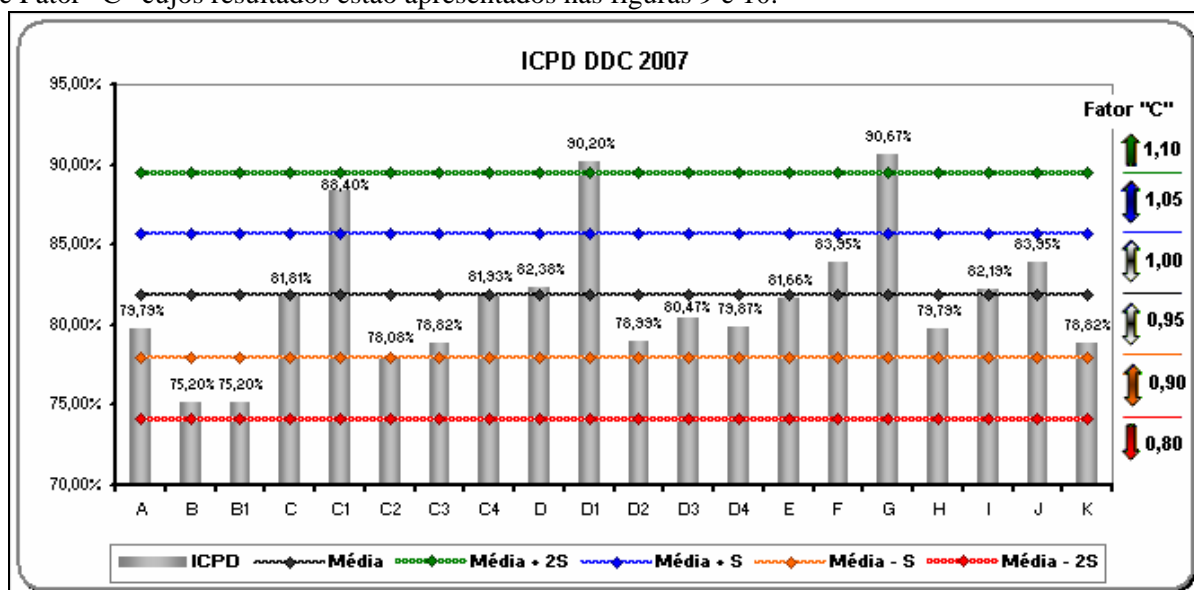


Figura 9

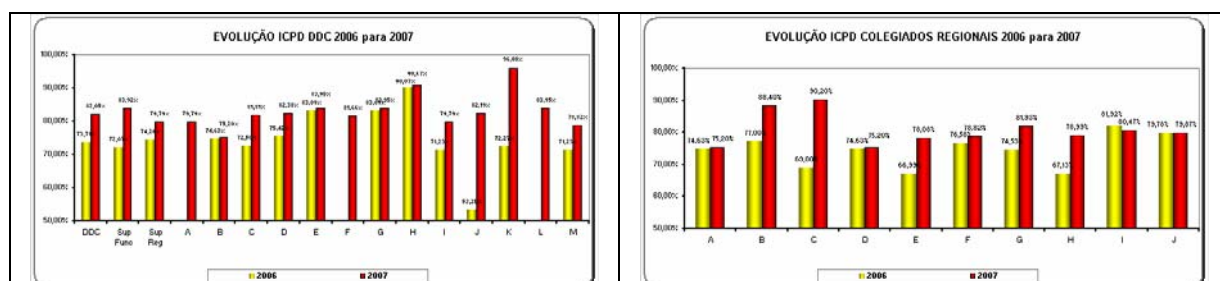


Figura 10

## 6. Conclusões e recomendações

A constante evolução do setor elétrico brasileiro, acompanhada de fatores como as exigências legais referentes à concessão e intensificação da presença de investidores externos na composição do capital da Empresa, motivam a Corporação a aprimorar a Governança Corporativa, que através do Modelo de Gestão e certificação de processos sob o aspecto das Normas ISO, busca a eficiência operacional e redução de custos dos processos.

Os requisitos qualidade, custo, atendimento, moral e segurança em relação aos serviços da Diretoria de Distribuição e Comercialização, estão fortemente presentes na sua cultura, sendo norteadores de todas as ações praticadas em todos os níveis. A implementação da Auditoria Integrada contribui para que esses serviços sejam executados em consonância com dispositivos legais, normas e procedimentos.

A Auditoria Integrada foi concebida como uma solução que efetivamente contribui para organizar e otimizar a realização das várias modalidades de auditorias, agregando valor através da redução de

custos de logística, criação de oportunidades de melhorias através da divulgação de melhores práticas identificadas quando das verificações junto aos órgãos.

De 2005 a 2007 foram realizadas auditorias em todos os processos dos órgãos da Diretoria com identificação das não-conformidades. Para cada não-conformidade foi emitido um plano de ação para tratamento e tomada de ações para bloqueio das suas causas fundamentais. Os planos de ação emitidos foram desdobrados em ações corretivas e de melhoria, das quais, muitas já foram efetivamente implementadas e concluídas, eliminando as reincidências de não-conformidades, riscos de multas e “exposição negativa” da imagem da Empresa.

Verificou-se, como resultado da implantação da Auditoria Integrada:

- A integração das áreas de Auditoria Interna, Controle e Gestão e Órgãos Funcionais, viabilizando a mudança de auditorias com uma amostragem restrita para a auditagem de todos os processos em todos os órgãos da Diretoria, envolvendo aproximadamente 6.700 empregados.
- A possibilidade de análises mais aprofundadas, caracterizando as não-conformidades e identificando aquelas que necessitam de tratamentos abrangentes para correção e prevenção de novas ocorrências. O tratamento abrangente das não-conformidades tem como consequência a prospecção, identificação e disseminação das melhores práticas em toda Diretoria.
- Que a partir do segundo ciclo de aplicação da metodologia houve uma sensível redução de reincidências e ou ocorrências de não-conformidades nos órgãos auditados anteriormente, demonstrando agregação aprendido e crescimento.
- Que os processos puderam ser corrigidos, aperfeiçoados e otimizados como consequência da melhoria contínua proporcionada por essa metodologia.

Desta forma, conclui-se que a metodologia representa um fator de suma importância à Sustentabilidade das Operações da Empresa, uma vez que visa garantir a confiabilidade das informações e aderência dos procedimentos adotados às normas e legislações definidas para o setor elétrico, a otimização dos processos e a redução de custos a ser obtida através da implantação do Projeto OPEX<sup>11</sup>.

## 7. Referências bibliográficas

CEMIG: GD.1-001/2004g - *Manual de Auditoria da DDC - Auditoria Integrada do Sistema de Gestão - Planejamento, Realização e Análise de Resultados*. Belo Horizonte / MG, dezembro/2007.

CEMIG: GD.1-002/2004h - *Manual de Auditoria da DDC - Auditoria Integrada do Sistema de Gestão - Planejamento/Cronograma para 2006*. Belo Horizonte / MG, dezembro/2007.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. *Rumo à Excelência - Critérios para a Avaliação do Desempenho e Diagnóstico Organizacional*. São Paulo / SP, fevereiro/2006.

---

<sup>11</sup> OPEX é uma sigla derivada da expressão *Operational expenditure*, que significa o capital utilizado para manter ou melhorar os bens físicos de uma empresa. Para a Diretoria de Distribuição e Comercialização o *Projeto OPEX* é o “**Projeto de Otimização do Plano de Exploração da Distribuição**” constante do Planejamento Estratégico ciclo 2008-2012.