



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco – Brasil

Certificação Regulatória®

Eduardo Leite Hoffmann	João Valdimir Bueno
Antíthesis Regulação e Relações Institucionais Ltda.	
antithesis@antithesis.com.br	

Palavras-chave

Certificação Regulatória®
Conformidade
Marcos Regulatórios
Mapeamento de Processos
Oportunidades de Melhoria

Resumo

A Antíthesis Regulação e Relações Institucionais Ltda. denomina *Projeto Confor[ma]*®¹ um elenco de produtos e serviços criados para apoiar as concessionárias de serviços públicos no esforço de atendimento às exigências de regulação.

Um dos produtos integrante desse conjunto de soluções é designado *Certificação Regulatória*®, que envolve a aplicação de metodologia especialmente construída com vistas à adequação da empresa a requisitos regulatórios, notadamente no que diz respeito à qualidade dos serviços e do atendimento prestado aos consumidores.

A metodologia desenvolvida para a *Certificação Regulatória*® contempla:

- O mapeamento da estrutura funcional e dos principais processos de trabalho da empresa, com vistas a diagnosticar, previamente, não conformidades passíveis de intervenção dos organismos reguladores;
- O redesenho dos principais processos que tenham ligação direta com as atividades controladas pelos reguladores e a implementação dos processos de trabalho revistos;
- O estabelecimento e a implementação do Programa de *Pré-Fiscalização Regulatória*®, por meio do qual são promovidas verificações periódicas nas práticas adotadas pela organização, antecipando-se às ações formais da fiscalização;
- A concepção de *Programa de “Capacitação Regulatória”* voltado aos principais atos normativos que regem os serviços prestados, de que tratam os processos avaliados.

¹ Conformidade Regulatória – Metodologia Antíthesis

1. INTRODUÇÃO

O trabalho aborda o objetivo e as motivações que resultaram na concepção da **Certificação Regulatória**[®] e apresenta, em detalhes, a metodologia utilizada na sua implantação na Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A e na AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A – com destaque para a primeira – tendo em vista, basicamente, buscar garantias para a adequação de empresas prestadoras de serviços públicos aos requisitos definidos pela respectiva regulação. Adicionalmente, a adoção, pelas empresas, dos procedimentos de caráter preventivo que configuram a **Pré-Fiscalização Regulatória**[®] possibilita que se antecipem às ações formais da fiscalização.

O desenvolvimento do **Programa de “Capacitação Regulatória”**, parte integrante do projeto, está sedimentado no arcabouço regulatório e sua execução tem por objetivo promover o desenvolvimento, junto aos vários níveis da empresa, de um maior comprometimento com relação ao cumprimento das regras componentes da legislação aplicável.

Detalha-se, ao final do trabalho, rol de subprodutos que foram e podem ser utilizados pelas empresas no sentido de obter/aperfeiçoar mecanismos de gestão de seus principais processos de trabalho (operacionais, administrativos, comerciais) e gerenciais.

2. OBJETIVO

A conjunção de experiências vivenciadas por diferentes profissionais que atuaram quer junto a organismos de regulação, quer por vínculo com concessionárias de serviços públicos ou outras empresas, motivou a concepção de um projeto de cunho regulatório dedicado ao fortalecimento dos laços e dos canais de entendimento entre essas mesmas empresas e os agentes responsáveis por regular e fiscalizar suas atividades, visando ao benefício dos consumidores.

No âmbito das empresas de serviços públicos o quadro provável era – e talvez ainda seja – o que se resume abaixo:

- a) Atuação, de modo disperso, especialmente pelas áreas incumbidas do relacionamento com os organismos reguladores, nas conseqüências das ações de fiscalização promovidas pelos reguladores e de outras exigências por eles impostas, a reboque portanto das atitudes desses últimos, e não em suas causas, o que garantiria que não mais ocorressem as inadequações por eles detectadas;
- b) Elevado volume de dúvidas e consultas sobre atos normativos em vigor por parte, em particular, das áreas voltadas diretamente ao atendimento ao consumidor, o que parece indicar que a regulamentação básica fixada para a prestação dos serviços concedidos não permeia a organização, ensejando a redefinição de procedimentos escritos e de ações específicas de capacitação;
- c) Ausência de medidas periódicas e permanentes para detecção e correção de eventuais não conformidades, antes mesmo das ações de fiscalização empreendidas pelos reguladores.

Neste contexto é que se encontra hoje em fase de implantação, junto à Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A e à AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A, o projeto **Certificação Regulatória**[®], idealizado, concebido e formalizado pela Antíthesis Regulação e Relações Institucionais Ltda., tendo como principal objetivo a aplicação de metodologia especialmente desenvolvida com vistas a garantir a adequação de empresas concessionárias de serviços públicos a requisitos definidos pela regulação.

De forma geral a **Certificação Regulatória**[®] envolve:

- a) O mapeamento da estrutura funcional e dos principais processos de trabalho da empresa, com vistas a diagnosticar, previamente, não conformidades passíveis de intervenção dos organismos reguladores;
- b) O redesenho dos principais processos que tenham ligação direta com as atividades controladas pelos reguladores e a implementação dos processos de trabalho revistos;
- c) O estabelecimento e a implementação do Programa de **Pré-Fiscalização Regulatória**[®], por meio do qual serão promovidas verificações periódicas nas práticas adotadas pela organização, antecipando-se às ações formais da fiscalização;
- d) A concepção de **Programa de “Capacitação Regulatória”** voltado aos principais atos normativos que regem os serviços prestados, de que tratam os processos avaliados.

O ato de mapear, avaliar e ajustar – e ou redesenhar por completo – os principais processos de trabalho tem por objetivo, por sua vez, neles identificar e apontar, dentre outros, os seguintes atributos:

- a) MARCOS REGULATÓRIOS ENVOLVIDOS (REGs) – Regras estabelecidas pelos órgãos reguladores, procedimentos e indicadores de desempenho;
- b) RUPTURAS (R) – Atividades existentes, mas que não agregam valor; atividades inexistentes mas necessárias; atividades existentes, necessárias, mas que precisam ser ajustadas;
- c) OPORTUNIDADES DE MELHORIA (OMs) – Modificações necessárias, em cada um dos processos revistos, para a eliminação das rupturas detectadas.

No transcurso da realização desta etapa promove-se a constituição e a capacitação de um grupo de profissionais da empresa-alvo, denominada Equipe de **Pré-Fiscalização Regulatória**[®].

Essa equipe exercerá, como já exposto, verificações periódicas nas práticas adotadas pela corporação, antecipando-se às ações de fiscalização empreendidas pelos organismos reguladores, utilizando-se de ferramental e procedimentos semelhantes aos empregados por estes e – principalmente – os próprios mapas de processos (re)definidos e implantados, garantindo, assim, sua manutenção.

À Equipe de **Pré-Fiscalização Regulatória**[®] compete, convém ressaltar, atuar de modo preventivo em relação às incursões da fiscalização e com poderes para gerar e ou determinar medidas corretivas efetivas, e não, como se poderia equivocadamente imaginar, como instrumento que tenha o propósito de mascarar a realidade da empresa frente aos agentes reguladores.

Finalmente, a *Certificação Regulatória*[®] contempla a concepção, respeitados os procedimentos da concessionária, de um amplo *Programa de “Capacitação Regulatória”*, elaborado – mais uma vez – a partir do mapeamento da estrutura funcional e dos principais processos de trabalho da empresa, assim como da identificação de Marcos Regulatórios a eles relacionados, Rupturas e Oportunidade de Melhoria, como conceituado, com vistas a evitar o (res)surgimento de eventuais não conformidades.

O *Programa de “Capacitação Regulatória”* assim desenvolvido, com foco principal nas áreas responsáveis pelo atendimento ao consumidor e totalmente vinculado aos processos de trabalho avaliados, parece constituir produto inédito.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

A abordagem metodológica idealizada para a implantação da *Certificação Regulatória*[®] está baseada na análise crítica das principais atividades da corporação, com ênfase:

- a) Na ORGANIZAÇÃO: Análise da adequação da estrutura organizacional frente aos requisitos dos próprios processos e no que se refere ao cumprimento dos objetivos estratégicos definidos;
- b) Nos PROCESSOS: Identificação de fluxos de trabalho, métodos empregados, práticas adotadas e seus correspondentes aspectos restritivos;
- c) Nas PESSOAS: Avaliação dos papéis desempenhados e dos recursos alocados nos vários processos;
- d) Na TECNOLOGIA: Avaliação de tecnologias e sistemas utilizados e a implantar, com análise de sua aderência aos requisitos regulatórios.

Essa metodologia está calcada na abordagem por processos, adaptada aos critérios e conceitos concebidos pela Antíthesis Regulação e Relações Institucionais Ltda.

Não é fato novo que processos podem ser definidos como conjuntos de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), de modo a criar e entregar produtos ou serviços de alto valor agregado para um cliente ou mercado. Cliente, aqui, deve ser entendido de forma ampla, quer como o cliente final, quer como um “cliente interno”.

Enquanto, numa estrutura tradicional, as atividades da empresa são organizadas e gerenciadas verticalmente (por função), geralmente com a ocorrência de problemas de qualidade nos limites das áreas funcionais, na abordagem por processo as atividades são organizadas e gerenciadas horizontalmente, demonstrando a maneira como se relacionam as atividades da empresa e como, a cada passo, agregam valor.

Essa ligação horizontal entre fornecedores e clientes – mais uma vez internos ou externos – é uma excelente forma de gerenciar e melhorar continuamente a eficácia (quantidade de valor agregado para os clientes) e a eficiência dos processos (quantidade de recursos consumidos).

Adicionalmente, a orientação por processo permite que os colaboradores tenham uma visão sistêmica do negócio, entendendo o nível de contribuição do seu trabalho para o todo.

Precede o início do projeto a definição, ainda que de forma preliminar, de áreas ou processos a serem abrangidos pela **Certificação Regulatória**[®], considerados diferentes níveis de profundidade na abordagem a ser realizada:

- NÍVEL 1 – Máximo nível de profundidade, envolvendo áreas ou processos em que a atuação dos reguladores é mais freqüente e ou incisiva;
- NÍVEL 2 – Nível de profundidade médio, envolvendo pontualmente áreas ou processos que de alguma forma estejam vinculados, como suporte, a atividades abrangidas pelos processos avaliados com a profundidade de Nível 1;
- NÍVEL 3 – Nível de profundidade mais brando, voltado a áreas ou processos em que há menor envolvimento com as ações de fiscalização empreendidas pelos reguladores.

A **Certificação Regulatória**[®], propriamente dita, envolve o desenvolvimento de 5 (cinco) fases distintas, ilustradas na figura a seguir:

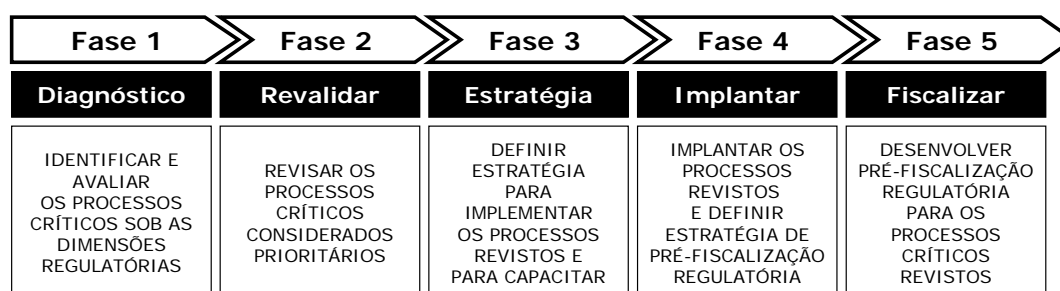


Figura 1 – Fases da **Certificação Regulatória**[®]

A Fase 1 da **Certificação Regulatória**[®] é executada de acordo com as seguintes principais etapas de trabalho:

- Instalação da equipe e designação de profissionais da empresa que atuarão junto à consultoria;
- Equalização de conceitos e difusão da abordagem metodológica estabelecida pela Antíthesis Regulação e Relações Institucionais Ltda., para a condução do projeto;
- Identificação e delineamento dos principais processos de trabalho, avaliando-se amplitude, objetivos e áreas envolvidas em cada um deles;
- Desenho dos Mapas de Processo, representação gráfica dos processos que objetiva mostrar como o trabalho é realizado, qual o fluxo de informações, materiais e serviços e eventuais rupturas;
- Desenho dos Macrofluxos dos Processos identificados, descrição gráfica dos processos que apontam seus passos mais importantes;
- Registro e documentação, necessários para a identificação dos principais elementos de cada processo;
- Desenho do Mapa de Relacionamento, representação dos relacionamentos básicos de entrada e saída entre os componentes da organização.

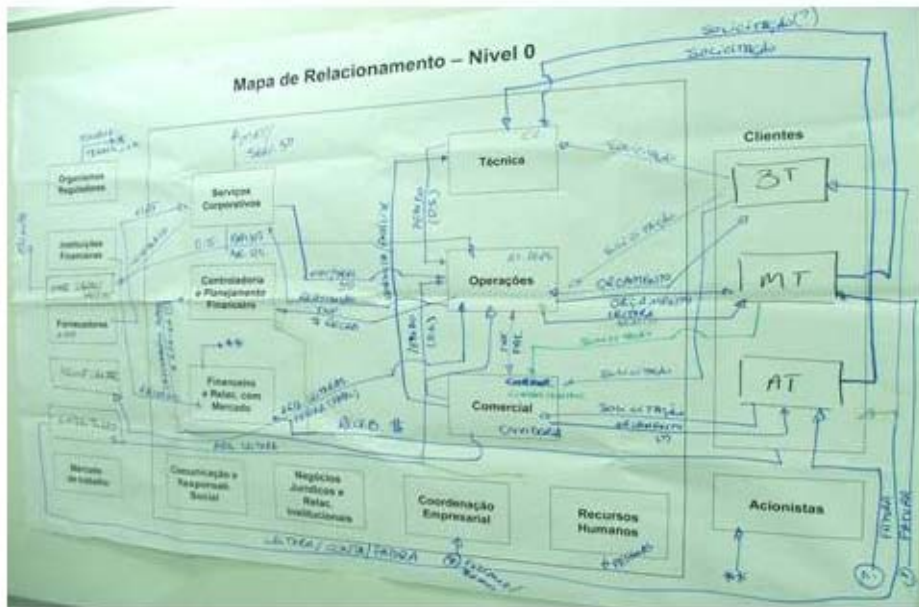


Figura 2 – Esboço Inicial do Mapa de Relacionamento

O procedimento de análise e priorização de processos, que sucede os passos anteriores e envolve maior número de representantes da empresa-alvo, constitui marco fundamental para o prosseguimento da abordagem por processos, sendo concebido e estruturado com o objetivo principal de priorizar os processos inicialmente identificados.

Seus resultados permitem definir claramente os processos críticos, sob a ótica da regulação, a serem aprofundados nas Fases seguintes. Além disso, visa propiciar o envolvimento de representantes das diversas áreas afetadas pelos processos identificados na Fase 1 da **Certificação Regulatória**[®], capturando contribuições de pessoas de áreas funcionais diferentes e com experiências profissionais diversas.

A priorização de processos, por sua vez, tem como mote primordial permitir que a equipe do projeto possa focalizar aqueles realmente prioritários, do ponto de vista do escopo da **Certificação Regulatória**[®], além de tornar gerenciável o esforço de mudança pretendido, considerando-se o impacto resultante desse tipo de trabalho.

Na distribuidora de energia elétrica em que se aplica atualmente a **Certificação Regulatória**[®], foram inicialmente identificados 64 processos de trabalho passíveis de aprofundamento, levando-se em conta o seu grau de exposição às normas e exigências regulatórias.

Os processos analisados, através de metodologia de priorização definida, foram então classificados e agrupados em três blocos para atuação preferencial: o primeiro bloco foi formado com 16 processos, o segundo e o terceiro com 24 processos cada um deles.

Na Fase 2 do projeto, os processos críticos priorizados e agrupados em blocos, como exposto, são revisitados, promovendo-se:

- a) A revisão e o detalhamento/aprofundamento dos mapas de processos elaborados na fase anterior;

- b) A análise crítica dos processos para indicação/confirmação dos correspondentes Marcos Regulatórios (REGs) associados, isto é, das regras estabelecidas pelo(s) organismo(s) regulador(es) a eles vinculados, assim como para investigar e também indicar possíveis Rupturas e Oportunidades de Melhoria (OMs);

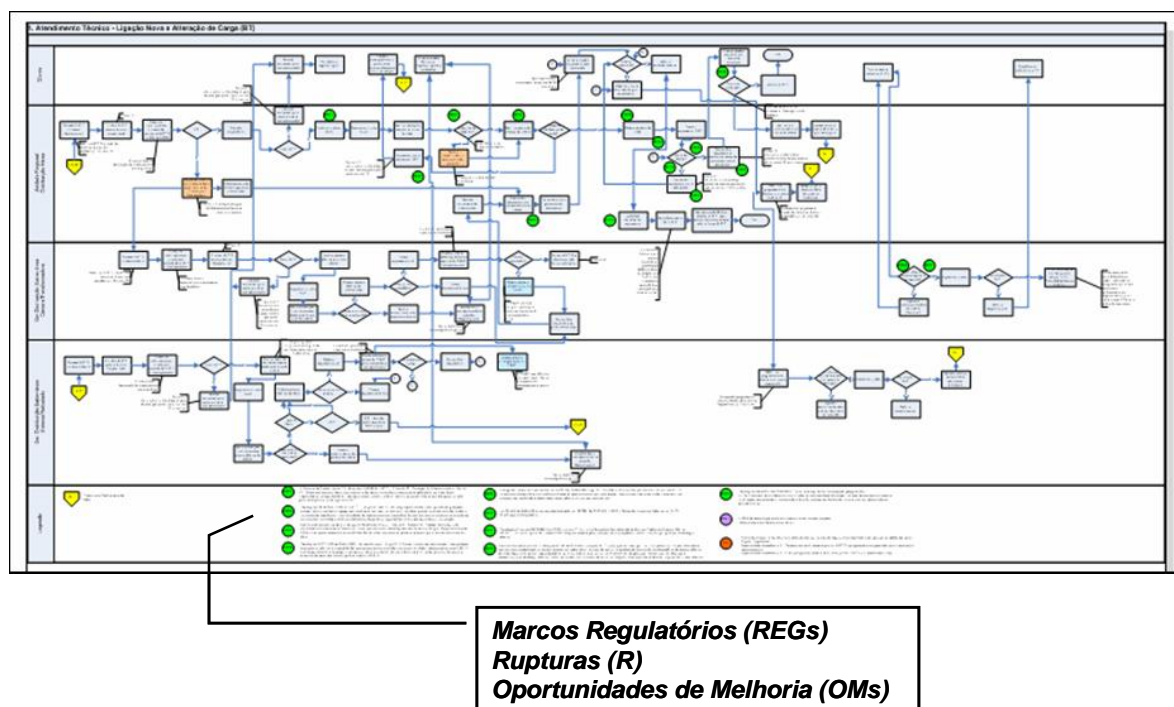


Figura 3 – Exemplo de Mapa de Processo com a Indicação de Marcos Regulatórios, Rupturas e Oportunidades de Melhoria

- c) A promoção de “Reuniões de Uniformização”, que têm por objetivo a aferição e a eliminação de diferenças de procedimentos verificadas entre as várias áreas operacionais da empresa, que atuam nos mesmos processos;
- d) A realização de discussões com representantes das áreas corporativas que são responsáveis pela definição de políticas, diretrizes, normas e procedimentos, para a compatibilização de processos específicos;
- e) A execução de eventos específicos focados na validação dos mapas de processos e na discussão da Oportunidades de Melhoria (OM) detectadas.

As Fases 3 e 4 da **Certificação Regulatória**[®] abrangem, por sua vez, as atividades relacionadas abaixo:

- a) A concepção de **Programa de “Capacitação Regulatória”** e o desenvolvimento de todo o material necessário para sua posterior aplicação, com ênfase para (i) um histórico do setor em que atua a empresa-alvo e uma visão geral dos conceitos fundamentais e das atividades afetas à regulação a que está sujeita e (ii) os principais marcos regulatórios relacionados aos processos de trabalho revistos;
- b) A definição de regras de conduta e rotinas de trabalho para a equipe de **Pré-Fiscalização Regulatória**[®], compiladas em manual específico (Manual de **Pré-Fiscalização Regulatória**[®]), que deve ser seguida do estabelecimento de cronograma e planejamento detalhados para sua posterior execução, em caráter permanente.

Finalmente, a última fase do projeto compreende a execução conjunta – empresa-alvo e consultoria – de pelo menos um exercício de **Pré-Fiscalização Regulatória**[®], envolvendo alguns dos processos críticos inicialmente priorizados, para os quais já tenham sido implantadas as Oportunidades de Melhoria indicadas.

A figura abaixo resume os passos adotados nestas Fases:



Figura 4 – Fases 2, 3, 4 e 5 da Certificação Regulatória[®]

4. RESULTADOS OBTIDOS

Os principais resultados obtidos na Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A estão apresentados no quadro abaixo.

Processos		Marcos Regulatórios	Oportunidades de Melhoria		
			Curto Prazo (até 6 meses)	Médio Prazo (até 12 meses)	Longo Prazo (mais de 12 meses)
Previstos	64	556	200	116	9
Realizados	69		325		

Quadro 1 – Principais Resultados Obtidos

Evidentemente, o total de 556 Marcos Regulatórios (REGs) detectados não significa a existência dessa exata quantidade de regras regulatórias diferentes, pois muitas delas, em diferentes processos, são coincidentes. Entretanto, atestam o volume de pontos de atenção ou controle presentes nos vários processos analisados.

Os diversos eventos até aqui realizados, como exposto no presente trabalho, mobilizaram colaboradores das mais diversas áreas da empresa, totalizando mais de 600 participações.

No segundo semestre de 2007 foram realizadas 3 ações de **Pré-Fiscalização Regulatória**[®], envolvendo todas as 5 Unidades Regionais da Empresa:

1ª Pré-Fiscalização Regulatória[®]

Realizada nas Diretorias Regionais ABC e Leste, no período de 28/05/2007 a 06/06/2007, teve por objetivo a avaliação dos seguintes processos:

- Atendimento Pessoal nas Lojas
- Pedidos de Indenização por Danos em Equipamentos Elétricos – PID
- Prevenção de Perdas e Combate à Fraude
- Reclamação de Nível de Tensão

2ª Pré-Fiscalização Regulatória[®]

Realizada junto à Diretoria Regional Oeste, no período de 03 a 13/09/2007, visou avaliar os processos indicados na seqüência:

- Suspensão de Fornecimento – BT
- Corte a Pedido – BT
- Religação – BT
- Índices de Qualidade Comercial – Resolução ANEEL N.º 382/98 – e Pagamento de Penalidades

3ª Pré-Fiscalização Regulatória[®]

Realizada nas Diretorias Regionais Norte e Sul no período de 21/11/2007 a 04/12/2007, buscou avaliar os processos:

- Ligação Nova – BT
- Atendimento Técnico a Ligação Nova - SAT-R
- Execução e Fechamento de Obra

A execução de cada pré-fiscalização foi previamente planejada e ajustada com as respectivas Diretorias Regionais, sendo que tais atividades preparatórias consistiram em:

- Seleção dos processos
- Seleção das Diretorias Regionais
- Elaboração de *check-list* para cada processo, utilizando as Especificações e os Mapas dos Processos selecionados
- Elaboração do programa de visitas

Considerando os relatórios elaborados apresenta-se, a seguir, um resumo dos resultados obtidos:

Item	Quantidade
Constatações	106
Não Conformidades Observadas	80
Riscos Regulatórios Constatados	45
Recomendações Geradas	103
Sugestões de Caráter Gerencial Apresentadas	19
Outros Comentários	40

Quadro 2 – Resumo das primeiras ações de *Pré-Fiscalização Regulatória*® na Eletropaulo

Foi identificado, quantificado e qualificado o público alvo para o *Programa de “Capacitação Regulatória”*, dividindo-o em 5 diferentes grupos, considerando estratégia definida pela área de treinamento operacional da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A:

Grupo	Publico Alvo	Quantidade de Treinandos
1	Atendentes – Lojas e <i>Call Center</i>	443
2	Analistas/Gestores – Grandes Clientes	140
3	Analistas - Faturamento e Recebíveis	157
4	Coordenadores Operacionais, Gestores de Contratos (obras e ordens de serviço) e Eletricistas	1319
5	Engenheiros, Coordenadores Técnicos, Técnicos em Eletricidade, Analistas de Sistema Elétrico, Gestores de Projeto e Eletricistas	666
TOTAL		2725

Quadro 3 – Quantidade prevista de treinandos da Eletropaulo para o *Programa de “Capacitação Regulatória”*

Em um primeiro momento, optou-se pela formação de multiplicadores para cada um dos grupos definidos, o que ocorreu no início de 2008, abrangendo 120 profissionais.

No que se refere às Oportunidades de Melhoria detectadas, está prevista para o ano em curso a execução das seguintes atividades:

- a) Obter posicionamento definitivo, junto às diversas áreas envolvidas, quanto ao tratamento devido dado ou a ser dado às Oportunidades de Melhoria ainda pendentes;
- b) Interagir com a Equipe responsável pela implantação do CCS, com o intuito de garantir que as alterações promovidas no sistema comercial da empresa contemplem as Oportunidades de Melhoria indicadas;
- c) Empreender esforço no sentido de promover a revisão de normas e procedimentos comerciais e técnicos relacionados aos principais processos revistos, considerando, em particular, o resultado do trabalho de implementação das Oportunidades de Melhoria.

5. CONCLUSÕES

A metodologia desenvolvida pela Antíthesis Regulação e Relações Institucionais Ltda., utiliza abordagem de investigação por processos, sendo priorizados os processos considerados críticos segundo a ótica da própria empresa.

Permite garantir a obtenção dos produtos elencados ao início, quais sejam, (i) o mapeamento e o redesenho dos principais processos, indicando-se os marcos regulatórios a eles associados, (ii) a composição, a capacitação e o acompanhamento das primeiras ações da equipe de ***Pré-Fiscalização Regulatória***[®] e (iii) a concepção, proposta e execução do ***Programa de “Capacitação Regulatória”***, como aqui definido.

Mas, além disso, a mecânica estabelecida pode perfeitamente ser utilizada com ênfases ou focos diversos daqueles que a originaram tais como (i) a implementação efetiva das oportunidades de melhorias identificadas (ii) o estabelecimento de itens de controle nos processos revistos (iii) implementação de mecanismos de atualização permanente dos processos revistos (iv) a implantação de sistema de gerenciamento calcado na orientação por processos e, até, (v) a revisão da estrutura organizacional da empresa.