

SENDI 2004
XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

MEDIAÇÃO – CONCEITO, TEORIA E PRÁTICA

José Augusto da Silva e Célia Inês Fuchs

Controvérsia, Divergências, Mediação, Solução de conflitos.

Agência Nacional de Energia Elétrica

celiaines@aneel.gov.br

RESUMO: Grande parte das questões e solicitações que chega à Superintendência de Mediação Administrativa Setorial da ANEEL retrata controvérsias entre agentes do setor de energia elétrica. Uma parcela destas questões não obtém, no primeiro momento, uma solução técnica-administrativa, por se tratar de assunto não regulado ou em razão de lacunas na legislação, dificuldades na interpretação de seus dispositivos e/ou dificuldades na obtenção de dados sendo, então, encaminhadas para tratamento dentro do processo de Mediação. A Mediação é uma forma de resolução de conflitos conduzida por uma terceira parte neutra, que atuará como "facilitador", sem entretanto, interferir na decisão final das partes que o escolheram. Sua função é a de aproximar as partes e captar os interesses que ambas têm em comum, buscando uma solução que seja a mais justa possível para as mesmas. O processo de Mediação segue de forma ordenada as etapas de completo esclarecimento da questão, estabelecendo um ambiente adequado à negociação, com realização de reuniões com as partes em separado e por fim uma reunião conjunta objetivando o acordo a ser formalizado por meio de documento próprio para a questão. Como exemplo destas questões, podemos citar um caso surgido entre uma distribuidora de energia elétrica e um complexo industrial.

1. INTRODUÇÃO

Um grande número de solicitações que são encaminhadas à Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, tratadas por sua Superintendência de Mediação Administrativa Setorial – SMA, retratam controvérsias e conflitos entre consumidores e distribuidoras de energia elétrica, ou entre agentes do setor, originadas, basicamente, no relacionamento comercial entre empresas congêneres ou entre elas e os consumidores de médio e grande porte.

A Lei nº 9427/96 que instituiu a ANEEL estabelece em seu artigo 3º, inciso V, que é de sua competência dirimir, no âmbito administrativo, as divergências entre os agentes do setor de energia elétrica. Entre as formas alternativas para solucionar estas divergências a Mediação tem se mostrado mais eficaz e adequada.

A Mediação é uma forma de resolução de conflitos, conduzida por uma terceira parte neutra, que atua como "facilitador" sem, entretanto, interferir na decisão final das partes. Sua função é a de captar os interesses que ambas têm em comum, buscando uma solução que seja a mais justa possível para as mesmas.

2. OBJETIVO

Este trabalho tem por objetivo a divulgação da metodologia que vem sendo aplicada pela Superintendência de Mediação Administrativa Setorial - SMA, para a condução dos processos de solução de conflitos, bem como sua exemplificação por meio da dissertação de um caso típico já solucionado, onde se identificava, de início, dificuldades técnicas pelas suas peculiaridades e um forte antagonismo no relacionamento entre as partes.

3. CONCEITO - METODOLOGIA

O processo de Mediação conduzido pela SMA segue, de forma ordenada, as etapas de: esclarecimento da questão, promoção de ambiente adequado à negociação, realização de reuniões em separado com as partes e, por fim, reunião conjunta objetivando o acordo a ser formalizado por meio de documento próprio para a questão.

O processo é iniciado com o recebimento da solicitação de mediação encaminhada por uma das partes e a abertura formal do Processo, reunindo toda a documentação pertinente. A outra parte envolvida é solicitada a manifestar-se, sobretudo, quanto a sua concordância com o desenvolvimento do Processo de Mediação.

Passa-se, então, para os esclarecimentos da questão, efetuando-se a análise detalhada das informações fornecidas pelas partes e a devida avaliação com base na legislação pertinente. Nesta fase, realiza-se reuniões com as áreas técnicas da ANEEL, verificando-se os pontos regulados, eventuais lacunas na regulação ou diferentes interpretações do dispositivo legal. Para estas reuniões, prepara-se uma sinopse apresentando a controvérsia, conforme entendida preliminarmente pelo técnico responsável pelo processo. O assunto é amplamente discutido e, assim, aprimorado o entendimento com os esclarecimentos prestados. Isto possibilita a melhor adequação da sinopse às posturas regulatórias para o prosseguimento do processo junto às partes envolvidas.

A seguir, é feito um esclarecimento com cada uma das partes, realizando reuniões individuais, começando-se normalmente com a parte solicitante. Na abertura da reunião é feita uma clara exposição do processo de mediação dentro da ANEEL, sua aplicabilidade e procedimentos adotados.

Nestas reuniões é possível, com auxílio das partes, aprimorar a sinopse, procurando evidenciar os pontos de divergência, separando a questão principal das secundárias e buscando possíveis alternativas. As reuniões são realizadas até que se tenham asseguradas ou visualizadas soluções parciais ou mesmo uma solução final para toda a questão.

A reunião conjunta com as partes, denominada Reunião de Mediação, só será realizada quando as partes estiverem na “Zona ideal de trabalho de Mediação” conforme ilustrado no gráfico da figura 1.

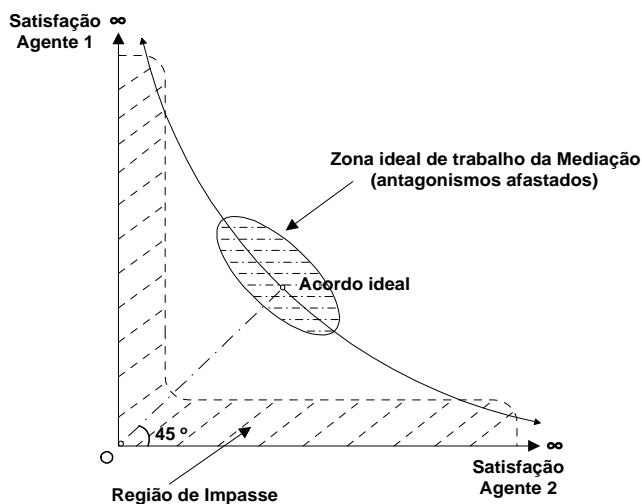


Figura 1

Podemos observar que quanto maior for a satisfação do “Agente 1”, menor será a satisfação do “Agente 2” e vice-versa. O acordo satisfatório, para ambas as partes, está na chamada “Zona ideal de trabalho” e será tanto melhor quanto mais próximo do ponto denominado “Acordo Ideal”. Estando a discussão fora desta área, correr-se-ia o risco das partes firmarem suas posições e a questão caminhar para o impasse.

4. TEORIA – TÉCNICAS UTILIZADAS

As etapas do Processo de Mediação estão descritas no item 3. CONCEITO – METODOLOGIA, durante as quais são estabelecidas as técnicas a serem utilizadas, considerando basicamente:

- O nível de envolvimento das pessoas no conflito;
- O equilíbrio de poder das partes;
- Os procedimentos de negociação até então utilizados pelas partes;
- A complexidade das questões negociadas.

As técnicas descritas abaixo foram as utilizadas no desenvolvimento do Processo de Mediação apresentado como exemplo no item V.

4.1. CRITÉRIOS OBJETIVOS PARA NEGOCIAÇÃO

Para o caso que será relatado, identificou-se no início um impasse motivado pelas posições adotadas pelas partes quanto ao valor do aluguel de instalações de uma subestação. Uma parte desejava receber muito e a outra pagar pouco. Para produzir um resultado independente das vontades devem ser usados padrões justos para resolver interesses conflitantes. A metodologia de cálculo tarifário da Agência

certamente iria estabelecer estes padrões e poderia mudar o foco da discussão. Os valores de aluguel não mais seriam confrontados entre si, mas sim aferidos com um padrão oficial e regulamentado.

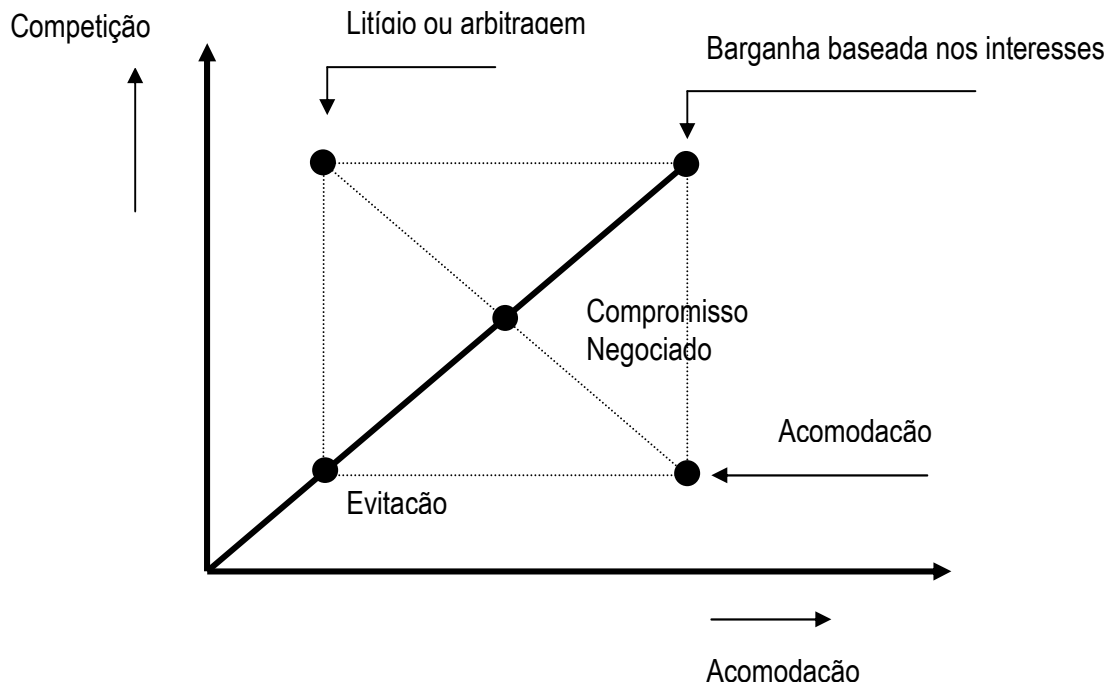


Figura 2

4.2. MUDANÇA DE ENFOQUE: ENFRENTAR O PROBLEMA E NÃO AS PESSOAS

O longo tempo decorrido na negociação levou os profissionais responsáveis por ela a se envolverem com a questão dificultando o necessário relacionamento cordial. Nestes casos as partes acabam se mostrando mais preparadas para uma batalha do que a elaboração conjunta de uma solução para o problema comum. Isto estava também configurado no caso, tornando imprescindível separar as pessoas da questão ou afastar definitivamente as formas intransigentes de tratamento que vinham sendo utilizadas. Deveriam ser evidenciados os ganhos mútuos para mudar o enfoque da disputa.

4.3. SEPARAR A QUESTÃO PRINCIPAL

A separação da questão principal das secundárias possibilita às partes concentrar-se em pontos mais fáceis de serem resolvidos e as soluções parciais alcançadas facilitam o entendimento. No caso a ser apresentado havia uma vertente que envolvia outro agente dificultando a negociação entre as partes sendo necessária uma separação das questões. Era evidente que a solução da primeira colaboraria para a solução da segunda.

Foi então verificada a necessidade das seguintes ações:

- Separar as PESSOAS do problema;
- Concentrar-se nos INTERESSES, não nas posições;
- Apresentar OPÇÕES de ganhos mútuos;
- Estabelecer CRITÉRIOS OBJETIVOS;
- Separar a QUESTÃO PRINCIPAL.

V - O EXEMPLO PRÁTICO

Um Complexo Industrial construiu, há 20 anos, um núcleo habitacional visando o assentamento de seus funcionários e realizou investimentos na transformação de energia de 230 kV para 13,8 kV e rede de distribuição de energia elétrica destinadas a alimentar as unidades consumidoras. Com o tempo este núcleo habitacional transformou-se em um distrito, dentro da área de concessão da Distribuidora e o fornecimento de energia elétrica passou a ser realizado pela concessionária.

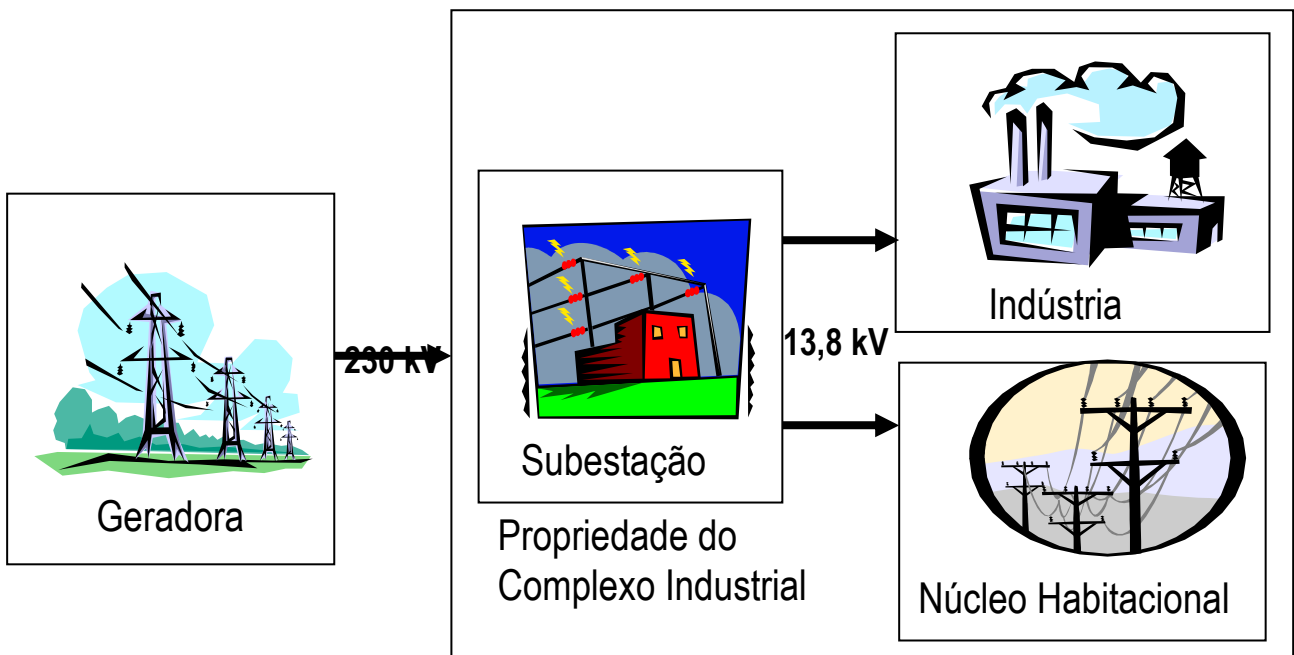


Figura 2

Em 1981 foi assinado um convênio no qual a concessionária de distribuição de energia elétrica se comprometeu a adquirir a rede de distribuição que alimenta o Núcleo Habitacional e a construir, em 3 anos, a sua própria subestação abaixadora. O crescimento populacional e o aumento de demanda de energia elétrica previstos, para este núcleo, não se consolidaram, o que inviabilizou a construção da subestação. Formou-se assim, uma configuração estranha ao setor de energia elétrica:



Figura 3

Nesta configuração, a Geradora entrega energia em 230 kV na entrada da subestação pertencente ao Complexo Industrial e a Distribuidora recebe a energia em 13,8 kV na saída da subestação. Assim, o Complexo Industrial, como dono e responsável pela subestação, reivindicava uma remuneração pelas despesas associadas ao investimento, pela operação e pela manutenção dos equipamentos. Passou então a reivindicar o pagamento do que considerava justo e devido pelo uso de suas instalações para o fornecimento de energia elétrica à consumidores finais da Distribuidora. O impasse ocorreu na definição dos valores do aluguel e na definição do agente ao qual caberia o ônus da dívida: a Geradora ou a Distribuidora?

5.1.NEGOCIAÇÃO ENTRE AS PARTES

No período de julho de 1999 a maio de 2002 as partes realizaram várias reuniões na tentativa de estabelecer um acordo. Com o passar do tempo as posições foram sendo firmadas em interesses conflitantes. O Complexo Industrial visava uma excelente remuneração sem focar o factível. O interesse da Distribuidora era utilizar-se das instalações a um custo mínimo. A frustração, principalmente dos representantes do Complexo Industrial, passou a dificultar o diálogo entre as partes provocando uma simbiose entre as pessoas e o problema tornando os diálogos mais ásperos do que o necessário. Em seguida buscou-se uma solução alternativa a um ação judicial por meio de uma Mediação ou mesmo pela utilização da Lei da Arbitragem (Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996).

5.2. MEDIAÇÃO DA ANEEL

5.2.1. INÍCIO

Em outubro de 2002 a questão foi trazida para a ANEEL com a concordância da Distribuidora e do Complexo Industrial para que fosse feita uma Mediação, como última tentativa para solucionar o conflito.

5.2.2.AVALIAÇÃO DO PROBLEMA

Foram reunidos os documentos disponíveis com aqueles fornecidos pelas duas partes e procedida uma avaliação do pleito do Complexo Industrial, frente às contestações da Distribuidora.

5.2.2.1.SEPARAÇÃO EM QUESTÕES SECUNDÁRIAS

Para análise da responsabilidade pelo pagamento, levamos em consideração a estrutura tarifária adotada a época e os valores cobrados pela Geradora. As tarifas de suprimento praticadas pela Geradora no período de fevereiro de 1981 a abril de 1994, compreendiam a aplicação de tarifas de demanda e consumo independentes do nível de tensão. No período de abril de 1994 a maio de 1999, as tarifas passaram a ser diferenciadas por nível de tensão e a Geradora utilizou, neste período, a tarifa de 13,8 kW (A4), para o faturamento da energia e demanda fornecidas à Distribuidora.

Após maio de 1999, as tarifas foram divididas em parcelas de energia, de demanda e de transporte (uso do fio e transformações) suprimindo as tarifas por nível de tensão, com base na Resolução ANEEL nº 143, de 9 de junho de 1999.

Isto nos levou a separar a questão em duas partes:

- até maio de 1999 a Geradora procedia o faturamento da energia fornecida à Distribuidora, utilizando tarifas de 13,8 kV (A4) ou seja, tensão na saída da subestação, para alimentação do núcleo residencial. O entendimento é de que até este momento o pagamento do aluguel era competência da Geradora.
- a partir de maio de 1999, em atendimento às mudanças regulatórias, a Geradora passou a faturar a energia fornecida à Distribuidora sem os custos de transformação de 230 kV para

13,8 kV, ou seja, energia na entrada da subestação. O entendimento é que à partir de então o pagamento do aluguel passava à ser de responsabilidade da Distribuidora

Com as questões assim separadas, a Distribuidora e o Complexo Industrial, concordaram em prosseguir nas tratativas apenas no que se referia ao período de maio de 1999 até a data atual.

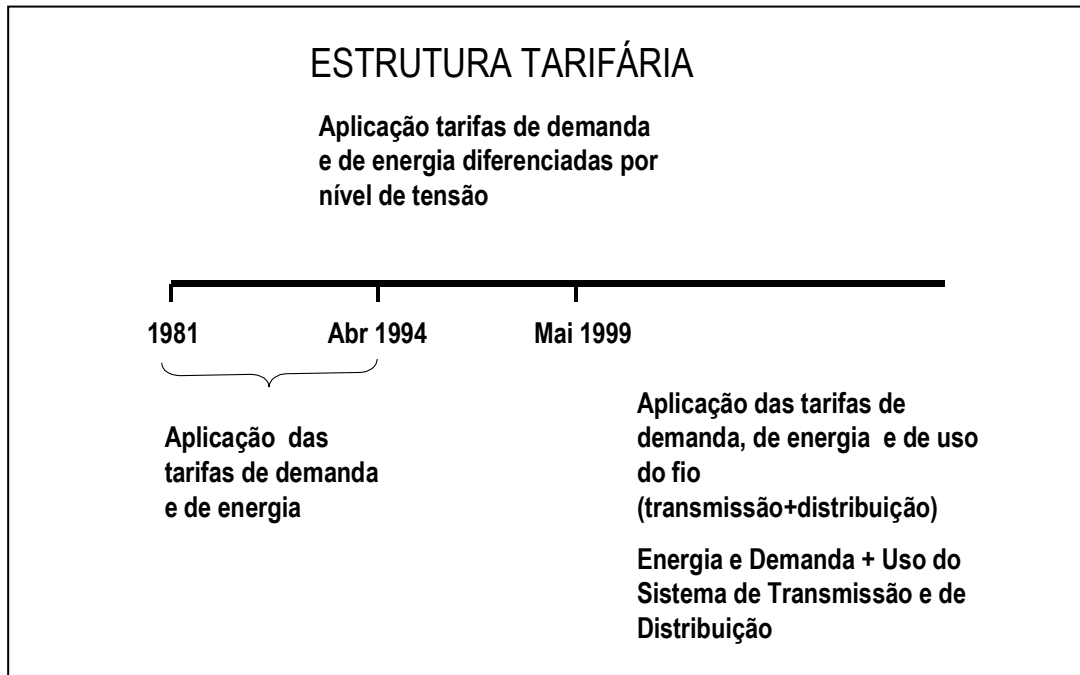


Figura 4

5.2.2.2.Preço

Dividida a questão macro em questões secundárias, metodologia utilizada para facilitar o entendimento, pudemos identificar o principal problema: como avaliar o valor justo de aluguel das instalações se o Complexo Industrial queria cobrar o valor de R\$ 26.197,00 mensais e a Distribuidora só aceitava pagar R\$ 7.745,87 mensais.

Para aprofundar o entendimento da questão, foram feitas várias reuniões com a Superintendência de Regulação Econômica – SRE, analisando as metodologias utilizadas pelos agentes na apuração dos valores, assim como o valor que seria estipulado pela ANEEL, como tarifa do uso do sistema, caso o Complexo Industrial fosse um agente do setor elétrico. Neste caso a metodologia seria a seguinte:

- Ressarcimento pelas despesas associada ao investimento;
- Depreciação dos equipamentos;
- Despesas com operação e manutenção.

Num cálculo preliminar chegou-se a R\$ 8.700,00 mensais, o que passou a ser um valor de referência para a avaliação do pleito do Complexo Industrial e daquilo que oferecia a Distribuidora.

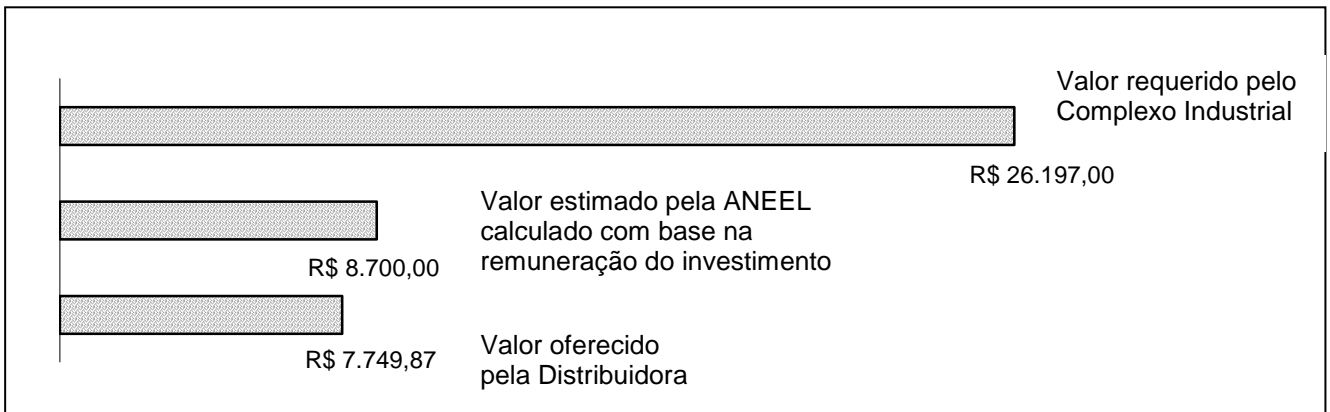


Figura 5

5.2.2.2. Mudança de Enfoque

Com as análises procedidas pôde-se verificar que os valores requeridos pelo Complexo Industrial foram calculados com base no que segue, levando em consideração a oportunidade do negócio:

- no investimento realizado pelo Complexo Industrial,
- custo anual de manutenção,
- depreciação,
- seguro e
- 25% do lucro da Distribuidora com a venda da energia.

Já o critério utilizado pela Distribuidora levava em consideração:

- amortização do capital ao longo de 30 anos;
- custos envolvidos na operação da subestação;
- custo da construção de nova subestação e os envoltimentos de tal empreendimento.

Utilizando critérios objetivos para negociação, técnica citada anteriormente, procurou-se mudar o enfoque, pois atrás de posições opostas havia interesses comuns e compatíveis. Abandonando a barganha posicional foi possível concentrar-se no interesse real da questão: o maior interesse do Complexo Industrial era ter uma remuneração por um investimento já realizado e não ficar com a subestação sub-utilizada; o maior interesse da Distribuidora era não ter que construir sua própria subestação, pois além do custo elevado teria o trabalho e desgaste de um novo empreendimento.

Tendo em vista que o valor pleiteado pelo Complexo Industrial estava mais distante do nosso valor de referência, foi concentrada toda a discussão na avaliação da metodologia por eles utilizada, mostrando que alguns parâmetros utilizados não se aplicava ao sistema elétrico. Eliminou-se aqui a dificuldade de se aceitar a proposta de outra pessoa. Quando a parte sugere o padrão, acatá-lo não é um ato de fraqueza.

5.2.2.3.Relacionamento

Com a Mediação a cargo da ANEEL, as partes passaram a depositar nesta terceira parte neutra toda a confiança para condução do processo que, aliada à mudança de enfoque da discussão melhorou o relacionamento, eliminando animosidades e facilitando o diálogo necessário para busca da solução.

6.RESULTADOS

Na reunião de Mediação, colocou-se numa apresentação, por meio de “data-show” a metodologia utilizada pelo Complexo Industrial, para cálculo dos valores, o que possibilitou uma busca conjunta de critérios objetivos.

Das discussões e das avaliações dos critérios, parâmetros e metodologias utilizados para o cálculo, conseguiu-se chegar a um valor razoável, fundamentado em princípios convincentes, de R\$ 16.129,00, que foi aceito pelas partes, embora estivesse um pouco acima do que a Distribuidora fixara como teto máximo, considerando a construção de uma nova subestação.

Cumprido salientar, que durante todo o processo o valor de referência calculado pela ANEEL não foi levado ao conhecimento das partes, mas sim a metodologia de cálculo das tarifas de fornecimento de energia.

Conseguiu-se assim chegar em um valor acordado, próximo da média dos valores inicialmente pleiteados, focalizando tão somente os interesses comuns e compatíveis.

No encerramento, foi elaborada uma ata de reunião, com os pontos principais que deveriam constar do contrato bilateral e consignado o acordo dando-se assim, por encerrada a Mediação.

7.CONCLUSÃO

A metodologia que vem sendo utilizada pela Superintendência de Mediação Administrativa Setorial – SMA para Mediação, conforme exposto neste trabalho, tem se mostrado eficaz e aplicável ao setor elétrico, como forma alternativa de resolução de controvérsias e conflitos entre concessionárias e entre estas e os consumidores.

Referências Bibliográficas:

Fisher, Roger. Como chegar ao SIM, Rio de Janeiro, Ed. IMAGO Editora Ltda.,1994.

Moore, Christoph W. O Processo de Mediação. São Paulo. Ed. Artes Médicas Sul Ltda. 1998.

Procedimentos de Mediação da Superintendência de Mediação Administrativa Setorial da ANEEL.

OS DEZ MANDAMENTOS DO MEDIADOR:

- 1 – Ter a paciência de Jó.
- 2 - Possuir as características do Inglês.
- 3 – Dominar a astúcia de Maquiavel.
- 4 – Ser impenetrável como um rinoceronte.
- 05 – Fazer voto de silêncio como um Padre.
- 6 – Conhecer em profundidade o processo de barganha.
- 7 – Ter a sabedoria de Salomão.
- 8 – Atingir a serenidade das águas de um lago.
- 9 – Ter a firmeza de uma montanha.
- 10 - Ser determinado como uma bússola.