



www.cemig.com.br

11º ENCONTRO ANUAL
Cemig-Apimec

CEMIG
A Melhor Energia do Brasil.

CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A

“Um modelo de gestão focado na estratégia”

José Maria de Macedo

Diretor de Distribuição e Comercialização

Belo Horizonte, 29 de maio de 2006



**CIG
LISTED
NYSE**



IX Prêmio ANEFAC - FIPCAFI - SERASA
Quanto mais transparente, melhor o mercado vê a sua empresa.

● Monopólio natural

- Mais eficiência econômica e menores custos, evitando-se desperdícios com a duplicação de instalações;
- Sujeito à regulação (substituto da competição).

● Papel do Regulador (ANEEL)

- Determinar quais são as tarifas justas;
- Evitar situações de abuso derivadas da situação de monopólio;
- Verificar se os níveis de qualidade do serviço ofertado são os estabelecidos na legislação aplicável.

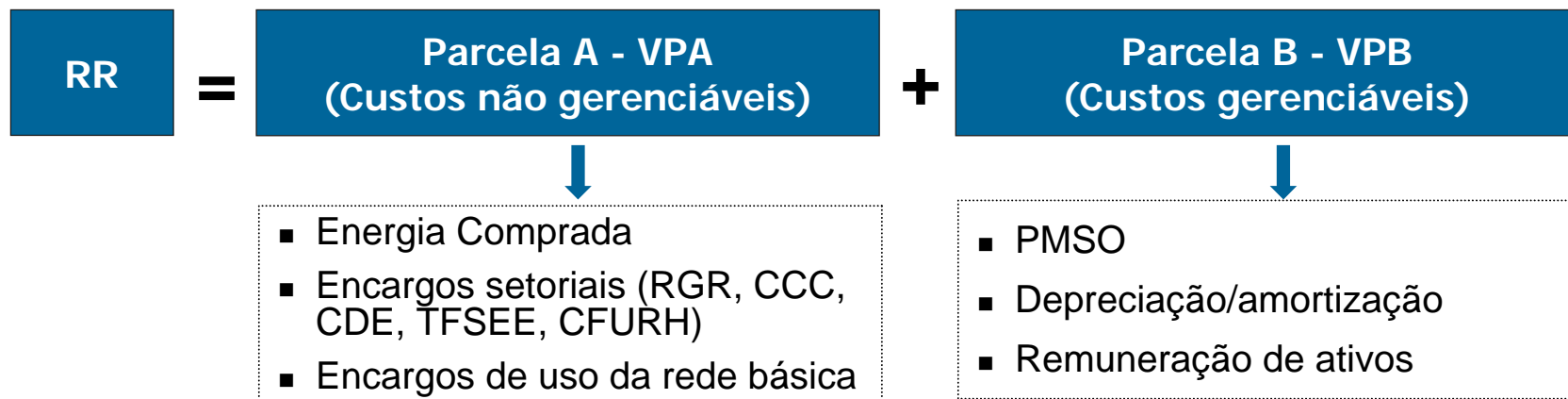
● A “regulação por incentivos”

- O regulador estabelece a tarifa máxima ('price cap');
- É especificada a correção periódica do 'price-cap' com um índice oficial de inflação, mais aderente à variação dos custos;
- Em intervalos maiores, a tarifa ('price-cap') é revista pelo regulador.



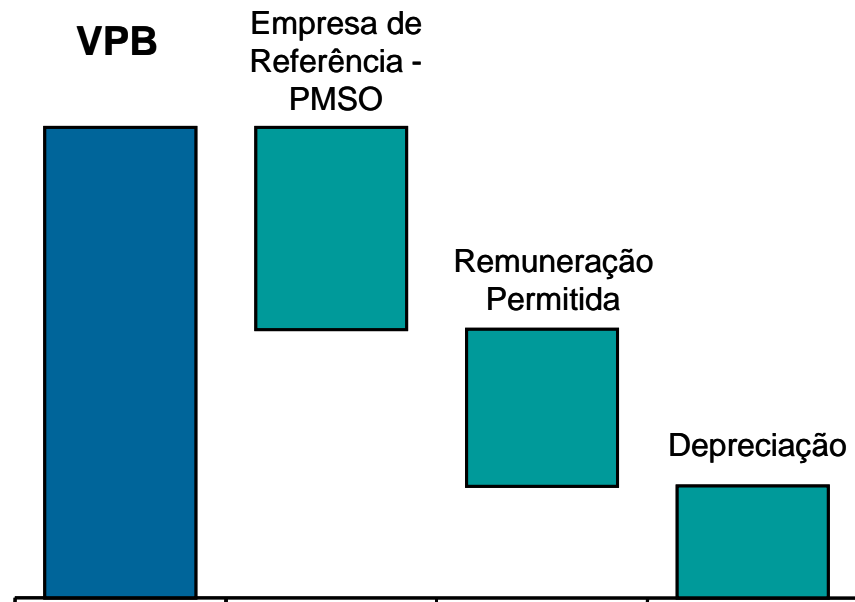


Serviço com Remuneração Requerida Determinada



- A Receita Requerida (RR) representa o somatório de custos reconhecidos pelo regulador como prudentes e adequados. Ela visa:
 - proporcionar retorno sobre os investimentos a taxas justas;
 - preservar a qualidade dos serviços;
 - propiciar recursos para cobertura de custos operacionais eficientes.
- Os custos dos itens da Parcela A devem ser repassados automaticamente para as tarifas.
- Somente os itens da Parcela B são passíveis de gerenciamento pelas Distribuidoras.

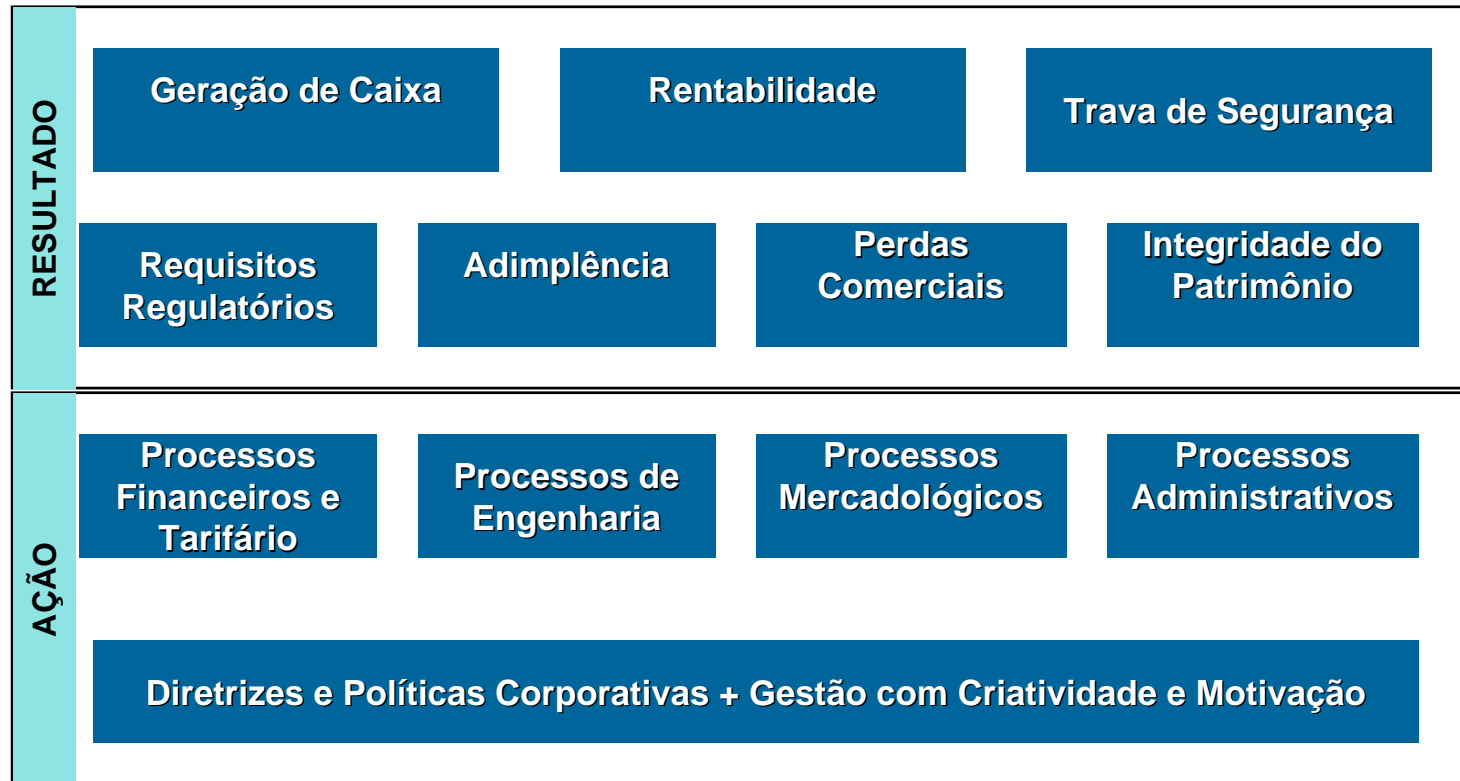
Foco do Gerenciamento de uma Empresa Distribuidora



- A remuneração da Distribuidora encontra-se nos itens gerenciáveis (VPB). Historicamente, são nesses itens que ocorrem as pressões para a redução das tarifas.
- O desafio da empresa é influenciar na diminuição da parcela não gerenciável (VPA), visando à modicidade tarifária, mantendo os itens do VPB em patamares que garantam a rentabilidade adequada.



Contribuição de uma Distribuidora para a Corporação Cemig

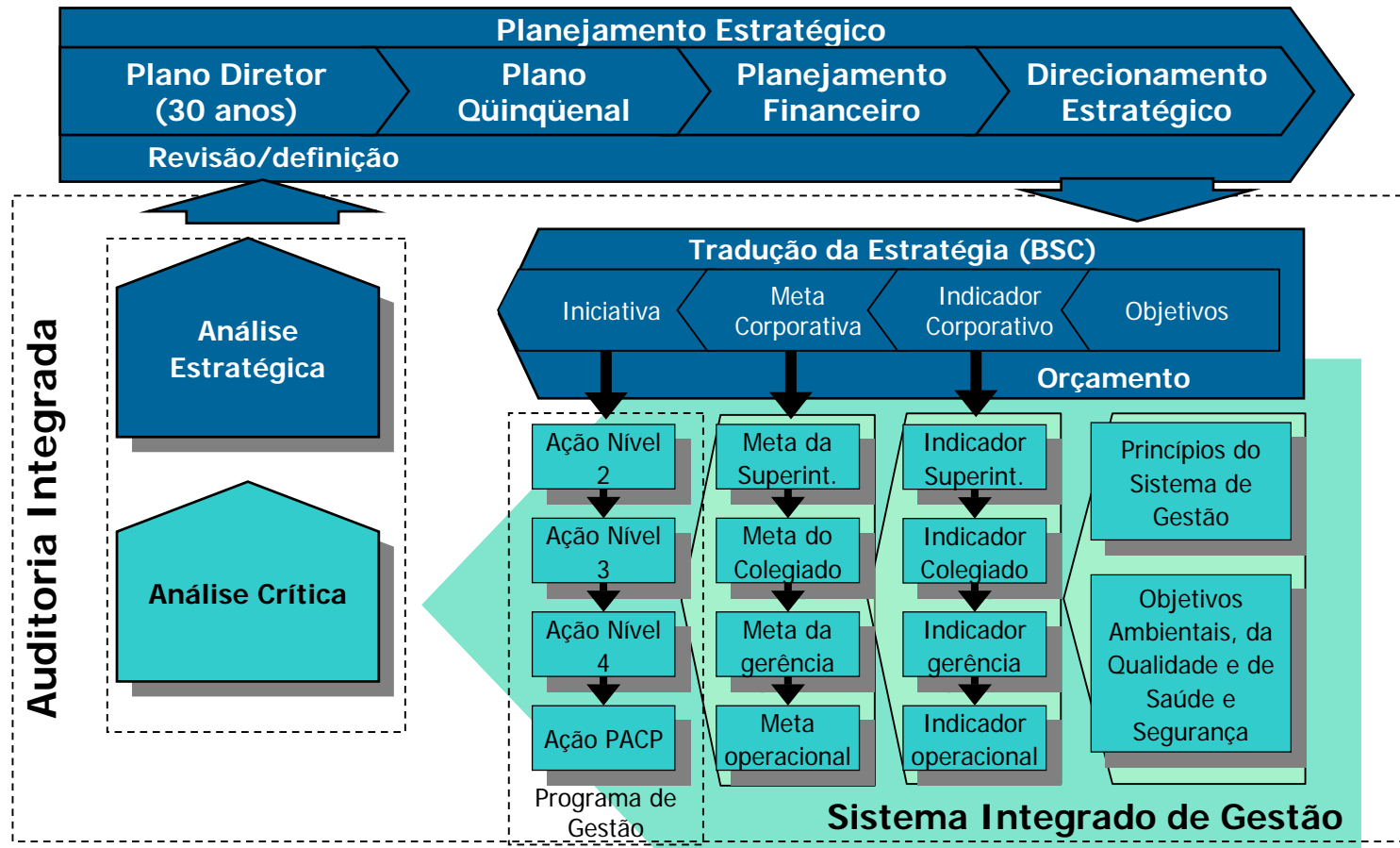


**A
N
E
E
L**

RELAÇÃO DISTRIBUIÇÃO - CORPORACÃO



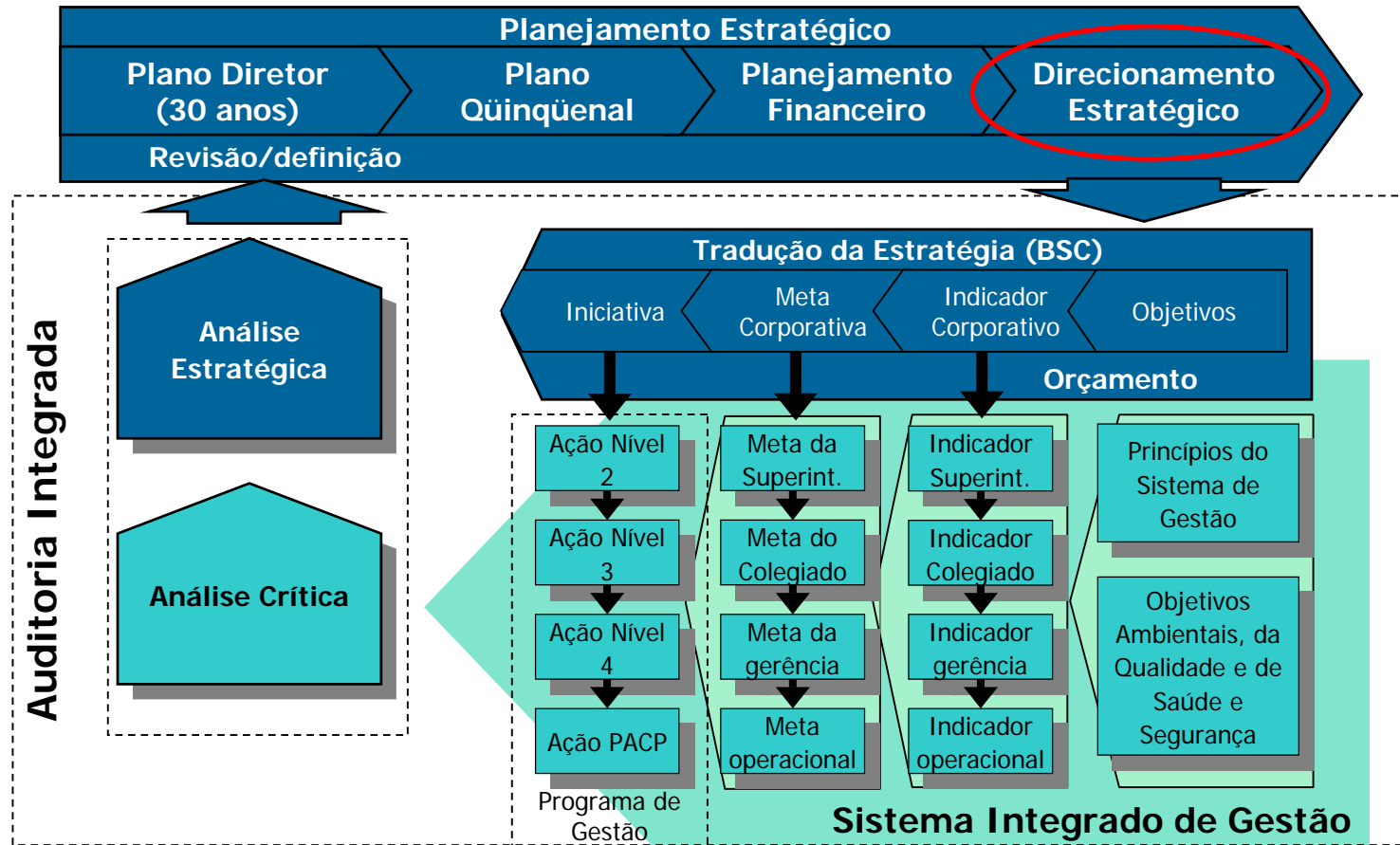
Estratégia – O foco do Modelo de Gestão



O MODELO DE GESTÃO



Estratégia – O foco do Modelo de Gestão



O MODELO DE GESTÃO



Aumentar o Valor da Empresa

- Reduzir despesas para obtenção de ganhos de eficiência operacional;
- Otimizar o uso de ativos;
- Proteger receita e ativos;
- Buscar redução do Custo Médio Ponderado de Capital.

Crescer

- Investir observando a lógica da revisão tarifária;
- Universalizar o atendimento aos consumidores até 2006.



Aumentar a eficiência operacional

- Perseguir continuamente o ajuste à Empresa de Referência e buscar as melhores práticas nos processos que a integram;
- Garantir a qualidade do produto e do serviço ao cliente, de acordo com as exigências regulatórias, nos limites de custo dados pela Empresa de Referência;
- Aumentar a eficiência na gestão de estoques.

Proteger a Receita

- Intensificar as ações economicamente sustentáveis de proteção da receita e ativos
 - Inadimplência
 - Perdas
 - Furtos e fraudes



Buscar eficiência na expansão do sistema elétrico

- Adequar o planejamento de obras, buscando concentrar os investimentos programáveis nos dois últimos anos que antecedem a revisão tarifária;
- Reavaliar os critérios de planejamento e projeto do sistema elétrico visando a redução dos custos unitários dos investimentos;
- Administrar o programa de universalização em bases empresariais;
- Buscar alternativas de financiamento para os projetos de expansão, contribuindo para a redução do Custo Médio Ponderado de Capital da Distribuição.

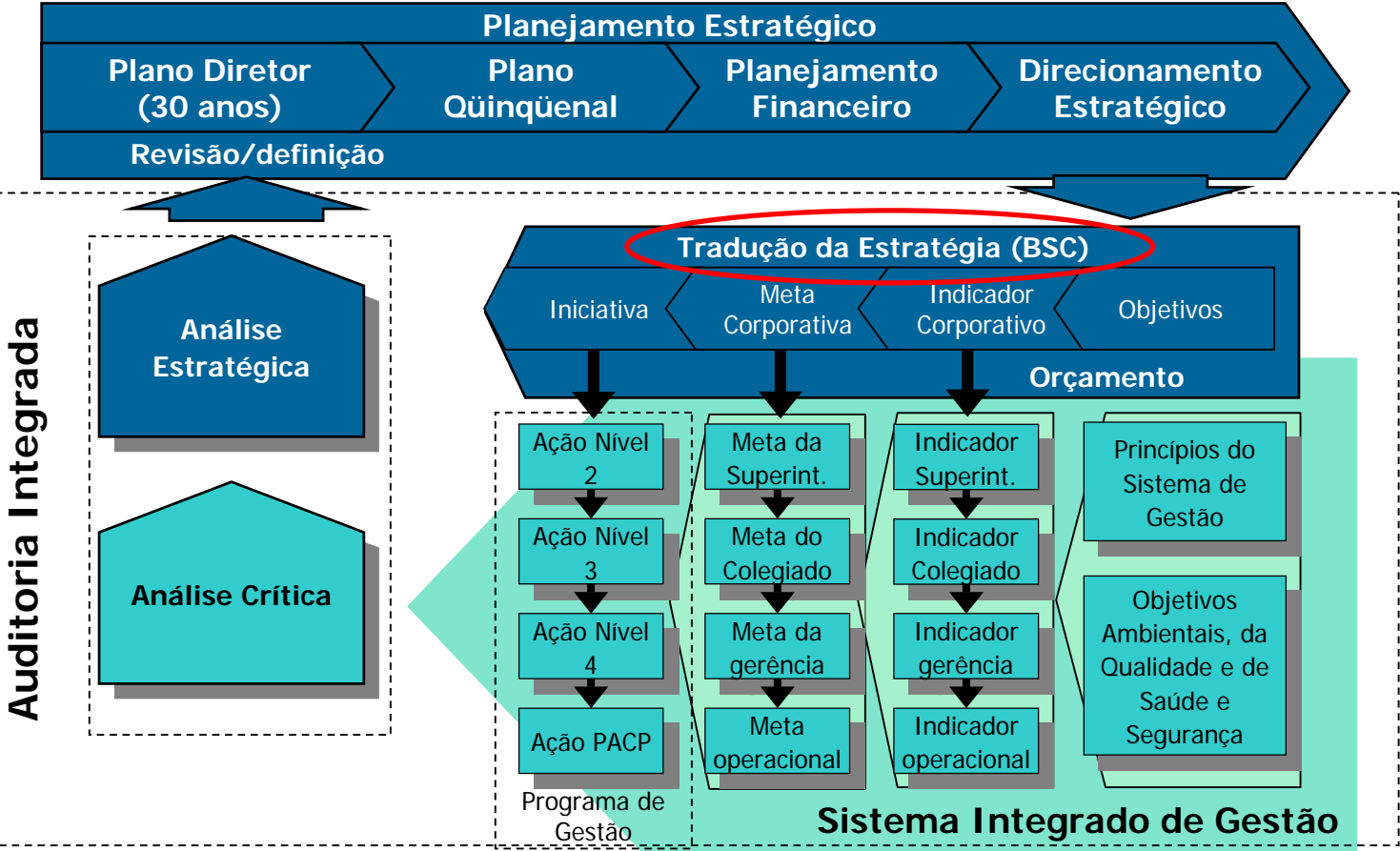
Buscar a modicidade tarifária

- Atuar em todos os fóruns institucionais no sentido de reduzir a participação da parcela A (VPA) e da carga tributária incidente sobre a tarifa.

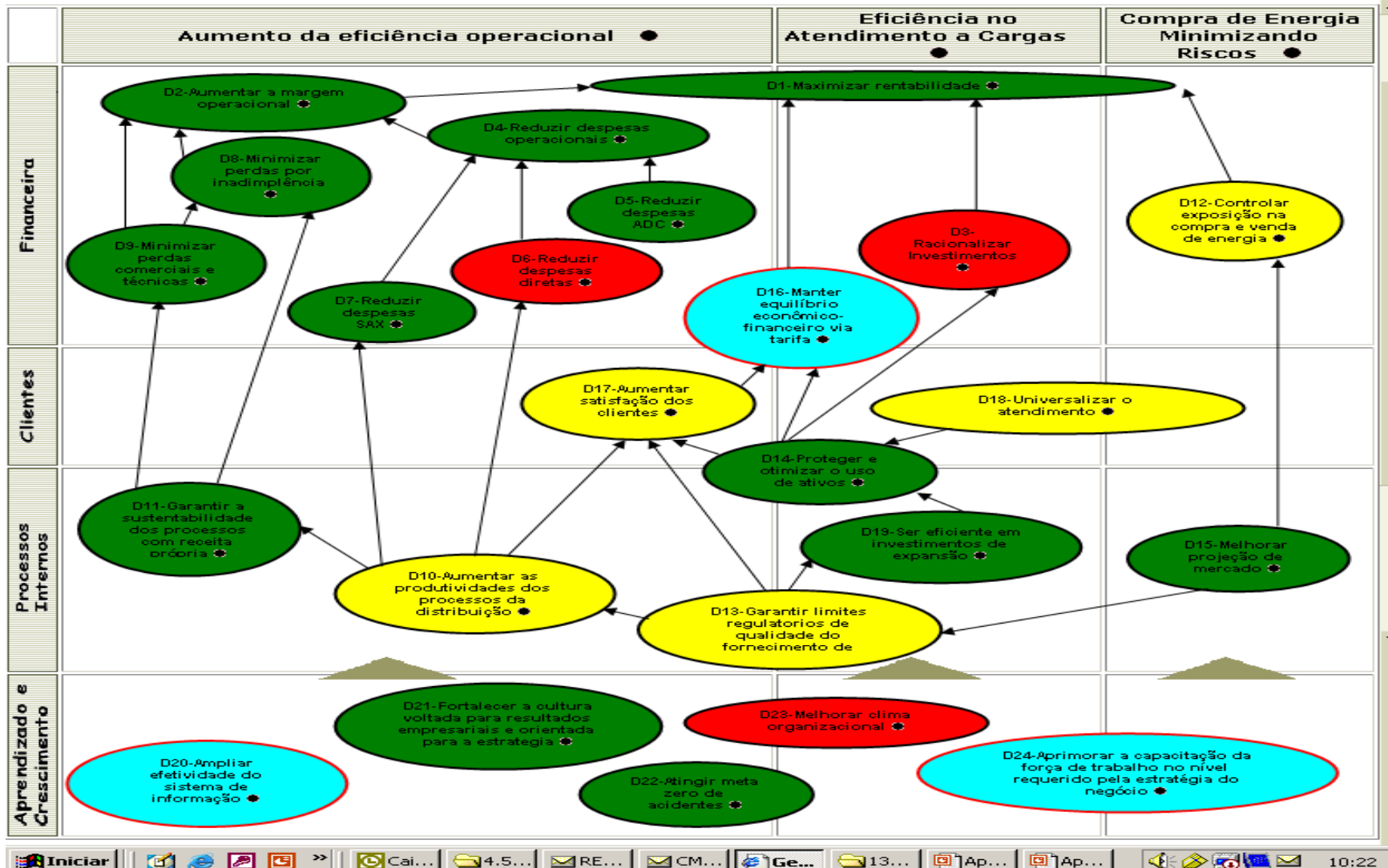
Comprar energia elétrica minimizando a exposição ao mercado de curto prazo

- Controlar continuamente a exposição na compra e venda de energia no ambiente de comercialização regulado, com a formulação e revisão de estratégias;
- Implantar novo sistema de acompanhamento e projeção de demanda e consumo.

Estratégia – O foco do Modelo de Gestão

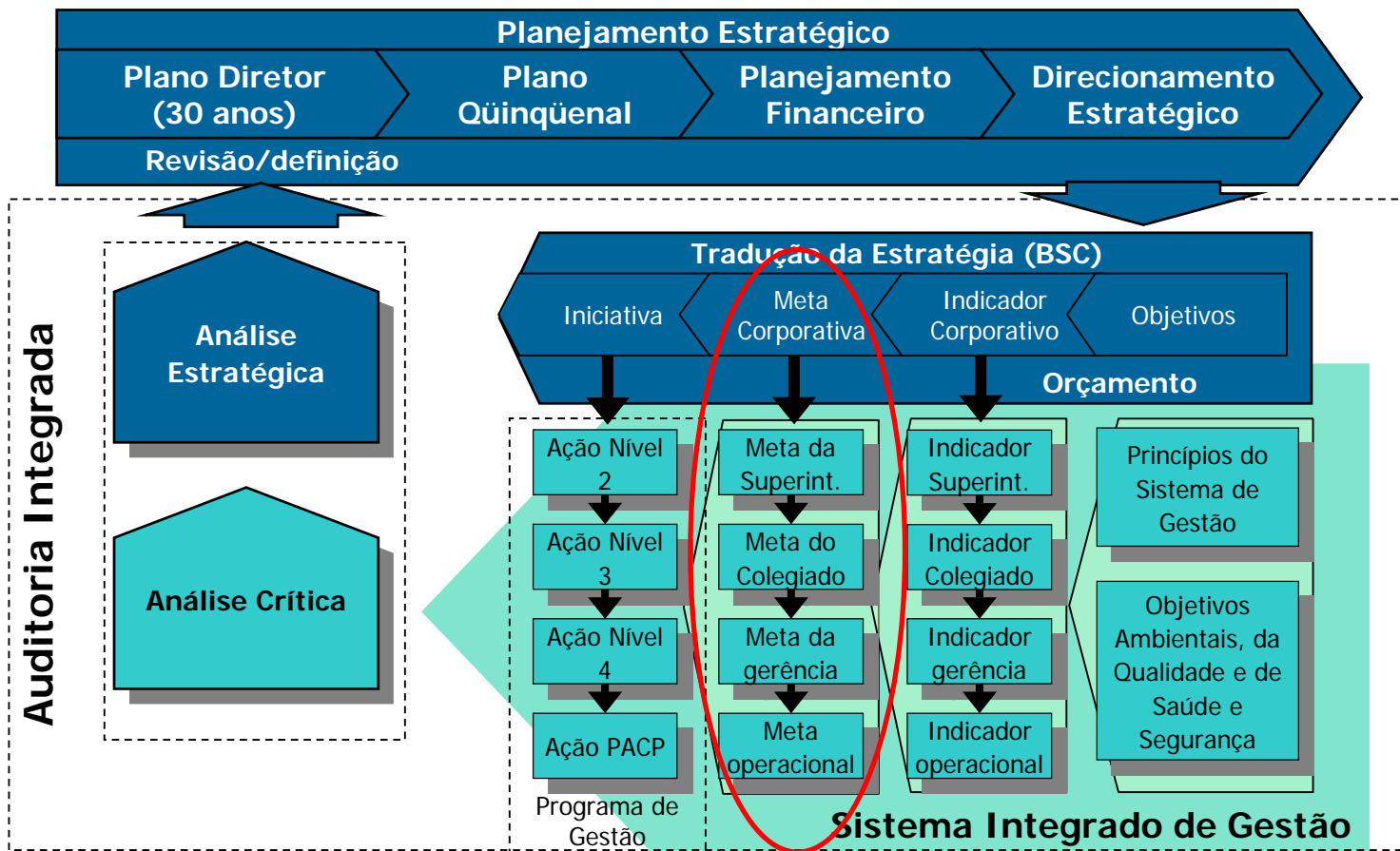


O Balanced Scorecard





Estratégia – O foco do Modelo de Gestão



O MODELO DE GESTÃO



A Contratação de Metas Gerenciais - Premissas

- Dar conhecimento da parcela de contribuição de cada gerente para o resultado da Empresa;
- Pactuar com cada um, formalmente, o desempenho necessário;
- Alinhar interesses pessoais aos da organização;
- Buscar o comprometimento dos gestores com os resultados;
- Permitir tomada de ações rápidas, a partir de metas claras.

BOLETIM DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



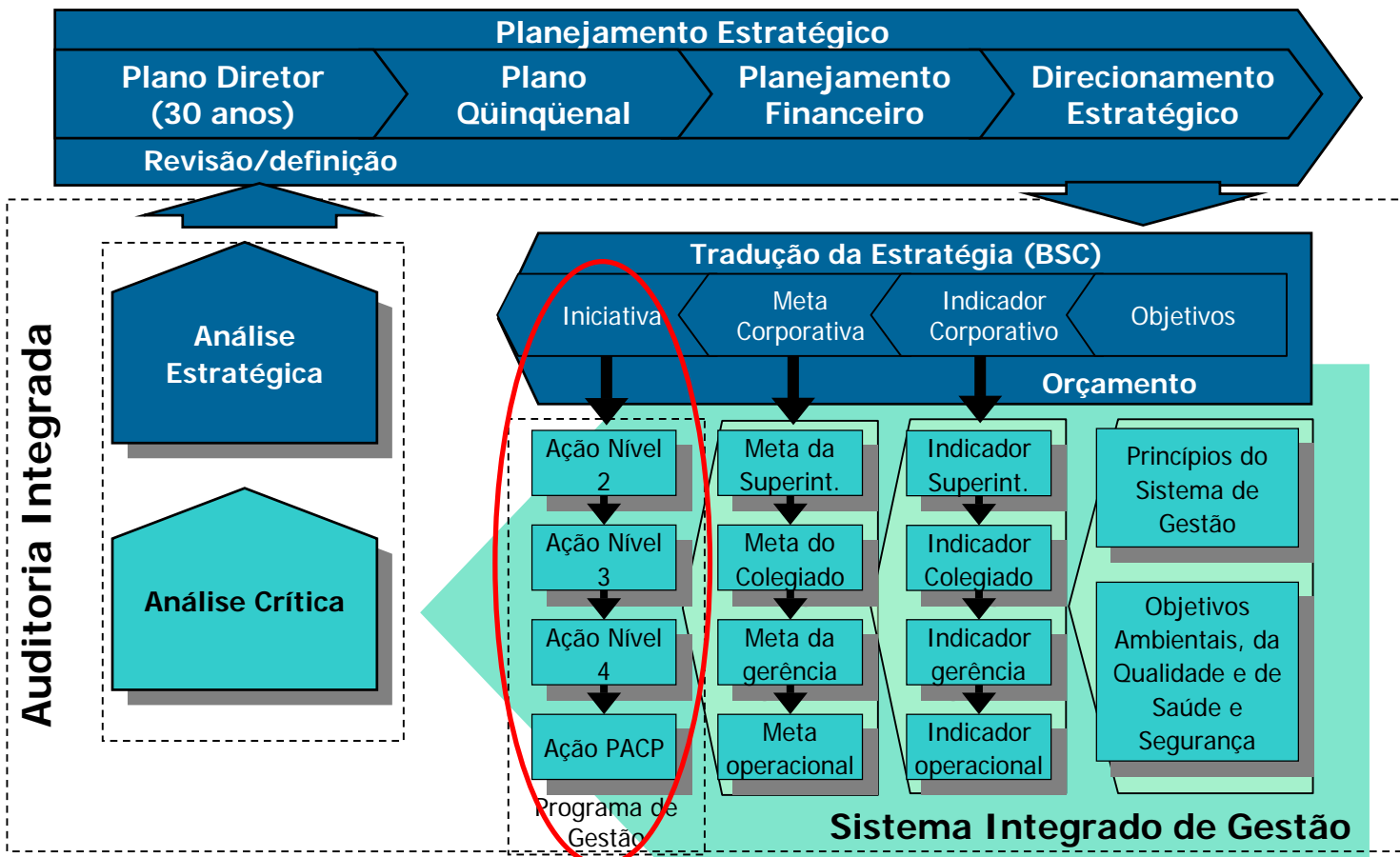
Avaliado:	RESULTADOS PARCIAIS
Superior:	

PARTE A - Indicadores e Metas

Preencha as células de cor branca.
 Defina a meta que deseja alcançar no nível 3 e o máximo e o mínimo esperados nas outras escalas de mensuração.
 Escreva objetivos SMART!

Objetivo	Metas Planejadas * Indicador	Escala de Mensuração - Meta em Azul **					Peso %	Realizado		
		1	2	3	4	5		Resultado	Avaliação	Res.Pond
Reduzir despesas operacionais	Despesa Operacional por Consumidor Faturado - Visão Orcamentária (< melhor)	1,94	1,93	1,87	1,82	1,78	35%	1,98	1,00	0,35
Cumprir regras da ANEEL	Índice Geral de Serviços em Atraso (< melhor)	3,03	3,02	2,87	2,73	2,59	20%	2,54	5,00	1,00
Melhorar segurança do trabalho	Taxa de Frequência de Pessoal Próprio Acidentado na Distribuição (< melhor)	8,74	8,73	8,31	7,89	7,48	15%	0,00	5,00	0,75
Melhorar segurança do trabalho	Taxa de Frequência de Pessoal de Contratada Acidentado na Distribuição (< melhor)	7,45	7,44	7,08	6,73	6,37	10%	6,44	4,00	0,40
-	Desempenho Coletivo do Colegiado	-	-	-	-	-	20%	-	3,68	0,74
TOTAL							100%	Avaliação Final (Soma)		3,24

Estratégia – O foco do Modelo de Gestão



Definição e Desdobramento de Iniciativas Estratégicas

SAI 2005

Sistema de Acompanhamento de Iniciativas

CEMIG

Nível de Realização

Relatórios

Documentos

Manual

BSC 2005

Restrito Fundamentação Inclusão Manutenção

Usuário(s) Conectado(s): 3 - DDC - Diretoria de Distribuição e Comercialização

Relatório de Nível 1 - Iniciativa

Filtros Aplicados:

Nível: Nível 1

Negócio: 3 - DISTRIBUIÇÃO

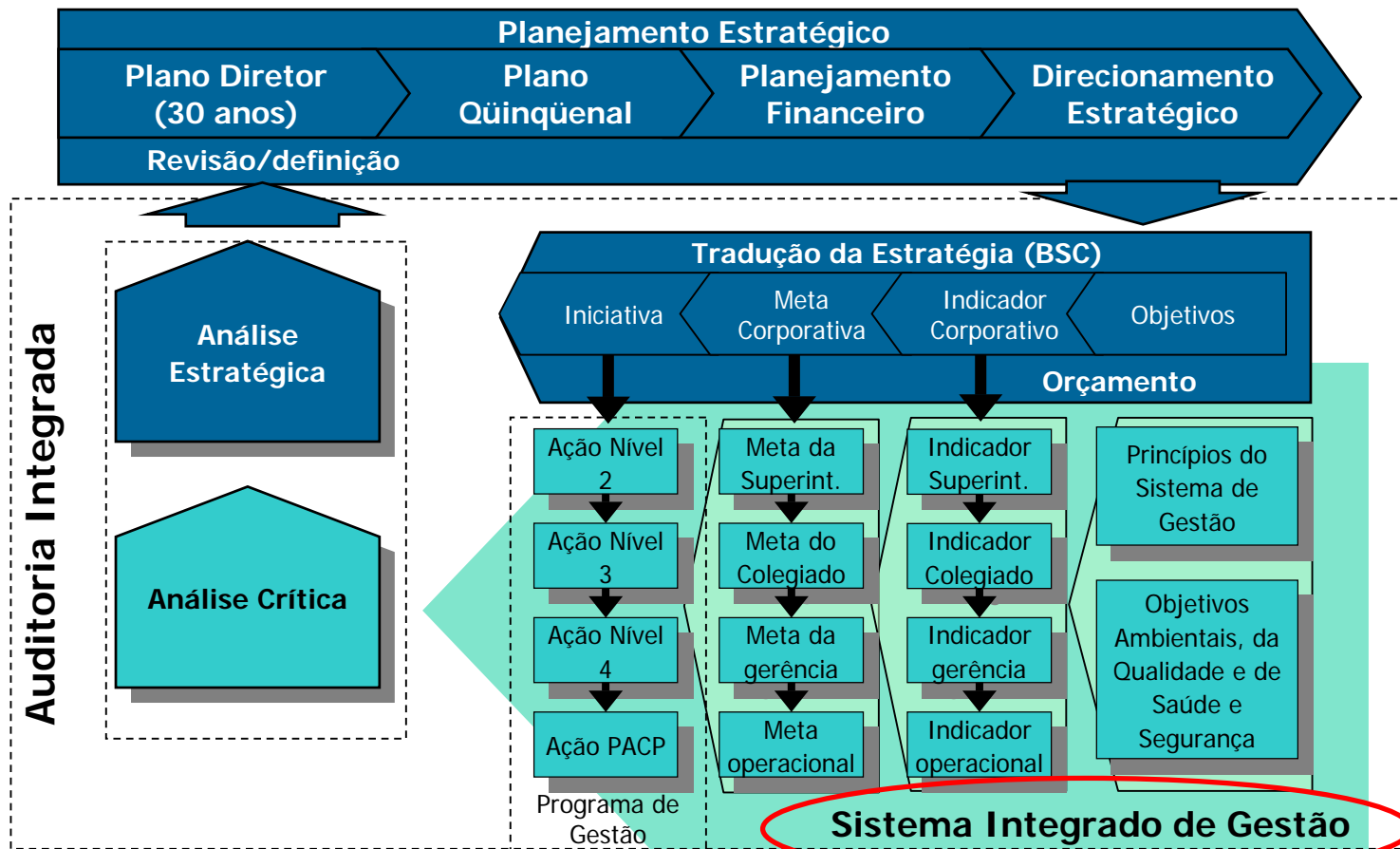
Tipo de Iniciativa: Todas (BSC e Complementar)

Indicador: Índice de Satisfação com a Qualidade Percebida

Nº	Abrangência	Iniciativa	Coordenador	Impacto	Informações Adicionais
131	DDC	Desenvolver um plano p/ promoção de melhoria na imagem da Empresa.	MARA BOTELHO FAGUNDES		Detalhes => Ver Nível 2 =>
Situação Até o Mês:		Previsto: 65% Realizado: 56,43%	Célula(s)/ Orgão(s): RC.12 - Imagem & Comunicação		
132	DDC	Melhorar o atendimento aos clientes do Poder Público	MARCIO BARBOSA DE REZENDE		Detalhes => Ver Nível 2 =>
		Iniciativa sem desdobramento cadastrado	Célula(s)/ Orgão(s): RC.3 - Relacionamento Clientes Poder Público		
133	DDC	Solucionar 100% das Não-Conformidades direcionadas para o Núcleo Comercial	MARCIO MOREIRA FERREIRA		Detalhes => Ver Nível 2 =>
Situação Até o Mês:		Previsto: 75% Realizado: 62,5%	Célula(s)/ Orgão(s): RC.4 - Núcleo Comercial		
287	DDC	Coordenar os programas de gestão da DDC garantindo o cumprimento do calendário estabelecido pelo colegiado de superintendentes.	CARLOS AUGUSTO REIS DE OLIVEIRA		Detalhes => Ver Nível 2 =>
Situação Até o Mês:		Previsto: 80,34% Realizado: 61,42%	Célula(s)/ Orgão(s): GD.1 - Gestão de Sistemas Integrados (SGQ/SGA/SGS)		

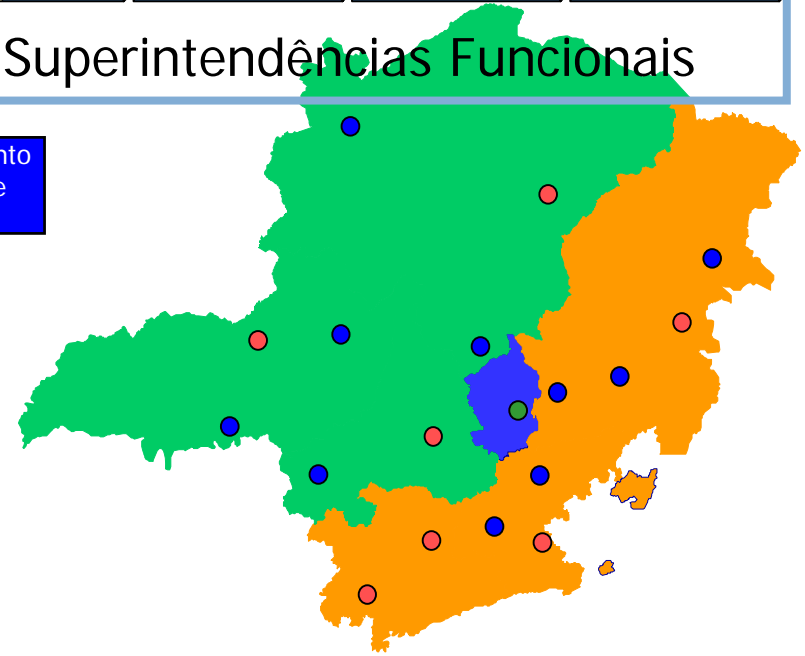
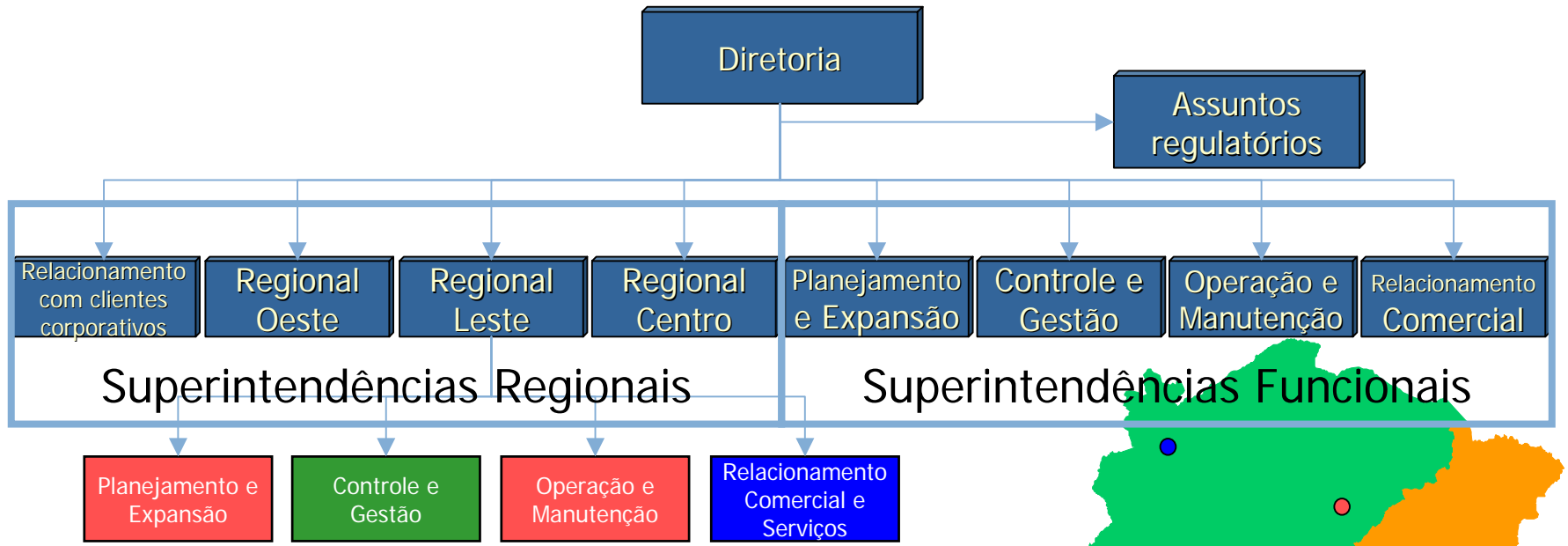


Estratégia – O foco do Modelo de Gestão





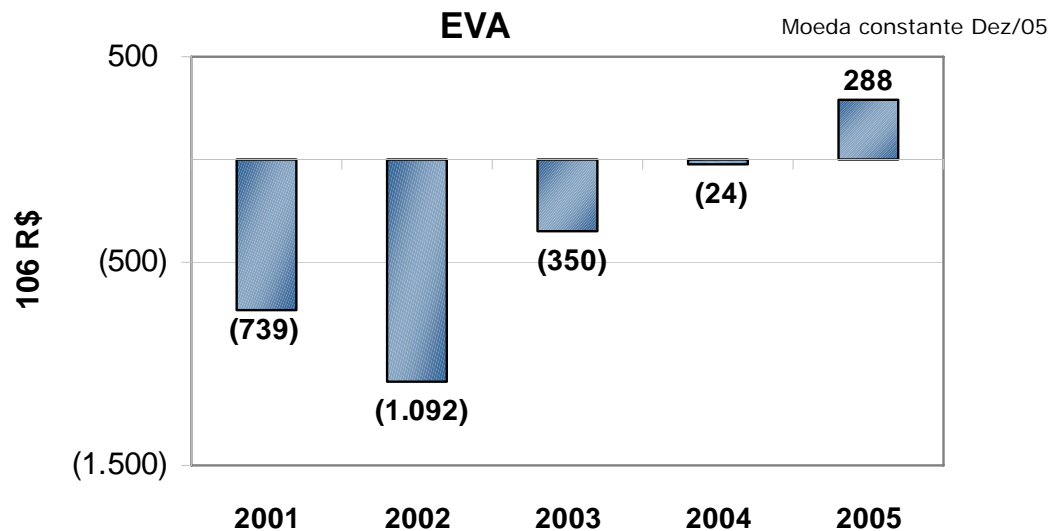
A Gestão por Processos



O MODELO DE GESTÃO



Valor Econômico Agregado - EVA



Objetivo estratégico
Maximizar rentabilidade

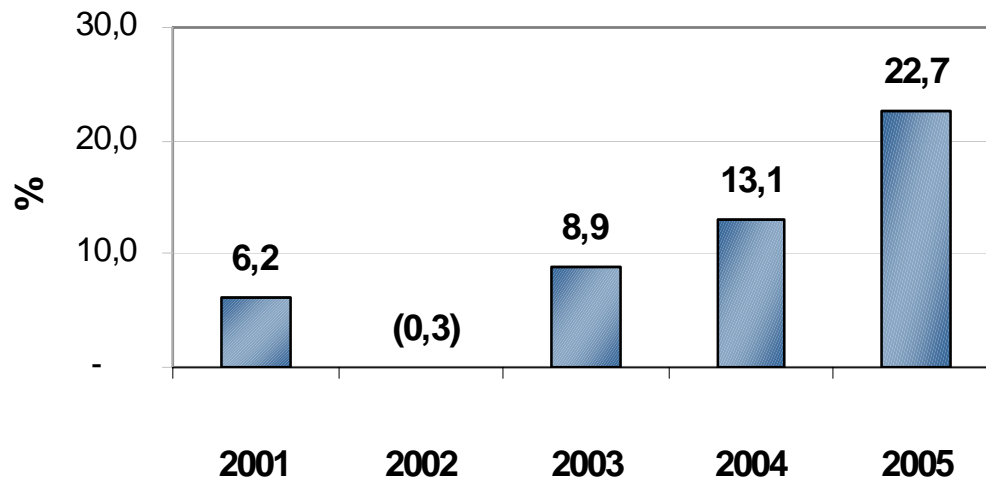
Fórmula
$$\text{EVA} = (\text{Capital investido}) \times (\text{ROIC} - \text{WACC})$$

Comentários

- Anos de 2001 e 2002 marcados pela crise no abastecimento;
- Melhoria no desempenho econômico-financeiro a partir da 1ª revisão tarifária;
- Até 2004, resultados não refletem ainda o equilíbrio econômico-financeiro (pendências na recomposição da receita requerida);
- Em 2005 foi concluída a 1ª revisão tarifária da Cemig Distribuição.

Margem de EBITDA

Margem de EBITDA



Objetivo estratégico

Aumentar Margem Operacional

Fórmula

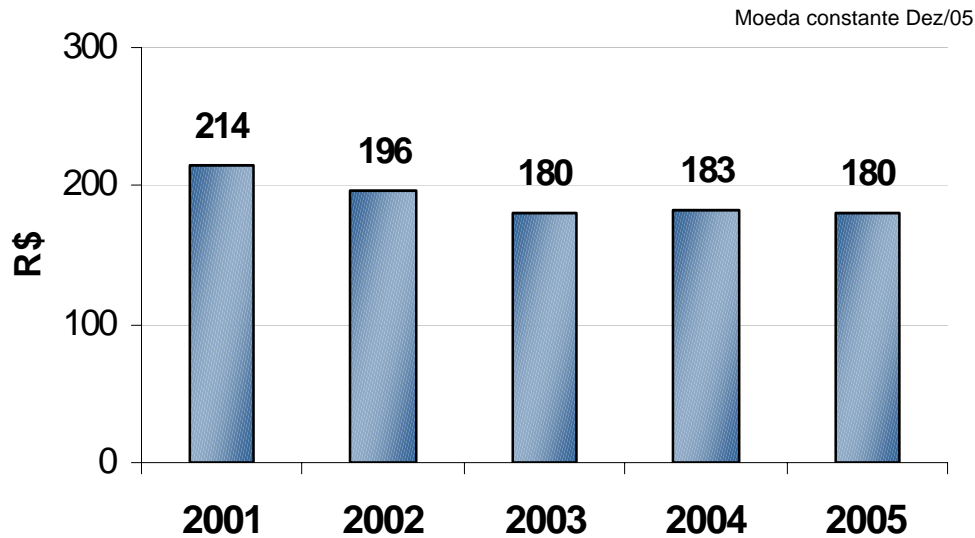
$M.EBITDA = EBITDA / REC.LÍQUIDA$

Comentários

- Melhoria dos resultados operacionais a partir de 2003, significativamente influenciada pela revisão tarifária;
- Evolução do desempenho reflete ainda, ganhos de eficiência operacional;

Despesas Operacionais

PMSO p/ Cliente



Objetivo estratégico

Reduzir despesas operacionais

Fórmula

$PMSO / N^{\circ} \text{ Clientes}$

- Estruturado plano de adequação de despesas operacionais aos níveis de eficiência da Empresa de Referência:
 - *Reestruturação do modelo de gestão econômico-financeira;*
 - *Otimização de processos operacionais;*
 - *Definição de metas e iniciativas de redução de custos operacionais.*

Demonstração de Resultados – 1 Trim 2006

ITENS	1o trim 2006	1o trim 2005
Receita Líquida	1.627	1.679
Despesa Operacional	(1.348)	(1.217)
EBIT	278	462
EBITDA	371	551
Resultado Financeiro	30	149
Resultado Não Operacional	(8)	(4)
Provisão IR, Contr. Social	(103)	(201)
Lucro Líquido	197	405

- Redução do EBITDA devida, principalmente, a receita extraordinária registrada no 1o trim./2005 (RTD), não recorrente;
- Aumento da receita de venda a consumidores finais, decorrente de reajuste médio nas tarifas de 23,88% em abril de 2005, com efeito integral em 2006;
- Aumento das receitas com conexão e uso do sistema, efeito da migração dos grandes consumidores industriais para a condição de “livres”;

Indicadores Estratégicos – 1o. trim 2006



Indicadores	1o. trim 2006
Margem de Ebitda (%)	23
EVA (10 ⁶ R\$) ⁽¹⁾	112
DOC (PMSO/Cliente) - R\$ ⁽²⁾	179

(1) WACC - valor pró-rata do índice anual

(2) Projeção para dezembro/2006

- Resultados confirmam a melhoria nos resultados da Distribuição proporcionada pelo processo de revisão tarifária;
- Refletem ainda os esforços da Cemig D na otimização de processos, visando à obtenção de ganhos de eficiência operacional.

- O ambiente regulatório em que se insere o negócio distribuição já apresenta razoável estabilidade;
- A finalização do primeiro ciclo de revisão tarifária estabeleceu nível tarifário que promoveu melhoria significativa nos resultados da empresa;
- As despesas operacionais encontram-se ajustadas aos níveis de eficiência preconizados pela Empresa de Referência;
- O modelo de gestão focado na estratégia já se encontra consolidado e se mostra eficaz na melhoria de resultados;
- Com a conclusão do programa de universalização, verifica-se redução significativa na necessidade de investimento na Distribuição.



www.cemig.com.br

11º ENCONTRO ANUAL
Cemig-Apimec

CEMIG
A Melhor Energia do Brasil.

CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A

“Um modelo de gestão focado na estratégia”

José Maria de Macedo

Diretor de Distribuição e Comercialização

Belo Horizonte, 29 de maio de 2006



**CIG
LISTED
NYSE**



IX Prêmio ANEFAC - FIPECAFI - SERASA
Quanto mais transparente, melhor o mercado vê a sua empresa.