



Mestrado em Economia Industrial

Relatório de Estágio

O sector da electricidade em Portugal

O papel da EDP Soluções Comerciais

Mariana Isabel Dias Lourenço

Orientador da Faculdade: Dr.^a Rita Martins

Supervisor da Entidade de Acolhimento: Dr. Celso Pereira

Coimbra, Abril de 2010

*Make yourself an efficient spark plug,
igniting the latent energy of those about you.*

(David Seabury)

Agradecimentos

A realização do presente relatório marca o final de mais uma etapa do meu percurso académico, e como tal, não poderia deixar de dirigir uma palavra de agradecimento a todos aqueles que me incentivaram a lutar pelos meus objectivos e que me apoiaram ao longo desta minha caminhada.

O meu agradecimento à Professora Doutora Rita Martins, pela disponibilidade demonstrada e pelo apoio prestado na elaboração deste relatório.

Agradeço à EDP Soluções Comerciais, S.A. pela oportunidade de realizar este estágio, bem como a todos aqueles que de uma maneira ou de outra contribuíram para a sua realização.

Agradeço igualmente ao meu supervisor da entidade de acolhimento, Dr. Celso Pereira, pela orientação e disponibilidade dispendida no decorrer do estágio.

Expresso também a minha gratidão a todos com quem trabalhei na EDP Soluções Comerciais, por toda a ajuda e simpatia que sempre mostraram, em especial ao Engenheiro Luís Futre, à Dr.^a Aurelina Silveirinha, ao Sr. António Carlos, ao Sr. Fernando Coelho e à Mariana.

Agradeço aos meus pais por terem criado as condições necessárias para que eu pudesse prosseguir os meus estudos até aqui, à minha irmã e ao seu namorado pela força e apoio, aos restantes familiares e amigos por terem estado sempre presentes e pelo contributo que todos eles deram para que eu conseguisse atingir este patamar.

Ao meu namorado, José Teixeira, por todo o carinho e apoio que me deu, não só ao longo da realização deste trabalho, como também no decorrer do 1º e 2º ciclo de estudos, por toda a força e compreensão, pela ajuda constante, pela motivação e incentivo e por estar do meu lado nos bons e maus momentos dos meus estudos, acreditando sempre na minha capacidade para ultrapassar os obstáculos, o meu mais sincero Obrigada!

Resumo

O presente relatório versa sobre o estágio curricular, decorrido entre 16 de Novembro de 2009 e 8 de Março de 2010, na Direcção de Gestão de Canais da EDP Soluções Comerciais, em Coimbra, com vista à obtenção do grau de Mestre em Economia, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A energia eléctrica é, cada vez mais, um bem indispensável na vida de qualquer cidadão, podendo o seu fornecimento ser classificado como um Serviço de Interesse Económico Geral (SIEG). No sentido de fomentar o desenvolvimento e a eficiência deste sector procedeu-se à sua liberalização. Este facto, aliado às crescentes preocupações ambientais, à escassez dos combustíveis fósseis e à crescente procura de electricidade, dá origem a todo um conjunto de desafios e transformações no sector, tanto ao nível das entidades que nele actuam, como da sua legislação e modo de funcionamento.

Neste contexto, este trabalho procura apresentar a estrutura do sector eléctrico em Portugal e os seus principais marcos históricos, bem como os conceitos económicos relevantes para a sua compreensão. Posteriormente, procura-se ilustrar, à luz dos conhecimentos adquiridos e das experiências vividas no decorrer do estágio, o importante papel da EDP Soluções Comerciais no sector eléctrico e no Grupo EDP, enquanto empresa prestadora de serviços a empresas do grupo e outras *utilities*.

Assim, após a descrição das principais actividades da empresa e de uma breve reflexão sobre sua relação com os Agentes EDP, analisa-se o modo como as suas acções contribuem para o cumprimento dos princípios de um SIEG, nomeadamente, pela promoção da qualidade da informação e do serviço de atendimento, da eficiência nos procedimentos e da redução dos custos operacionais.

Por fim, apresentam-se os objectivos do estágio, as principais tarefas desenvolvidas e o seu contributo para a aquisição de novos conhecimentos e competências, tanto profissionais como pessoais.

Palavras-Chave: Serviço de Interesse Económico Geral, Sector Eléctrico, Regulação, Gestão Operacional, Teoria de Agência

Códigos JEL: D82, L21, L22, L43, L50, L94

Abstract

The present report concerns the curricular internship that occurred between the 16th of November 2009 and the 8th of March 2010, on the Management of Service Channels Direction of *EDP Soluções Comerciais*, in partial fulfillment for the requirements for the degree of Master of Science in Economics, from the Faculty of Economics of the University of Coimbra.

Electric power is essential to the life of every citizen, its supply being classified as a Service of General Economic Interest (SGEI). Having in mind the promotion of its development and efficiency, the electricity sector was liberalized. This fact, associated with the increasing environmental concerns, the scarcity of fossil fuels and the increasing demand for electrical power, gives rise to a whole new set of challenges and modifications on this sector, both to its players and the way it is operated.

In this context, this work intends to analyze the structure of the portuguese electricity sector and the landmarks of its history, as well as the economic concepts relevant to its comprehension. Afterwards, we try to illustrate, in the light of the experience and knowledge acquired on the internship, the important role of *EDP Soluções Comerciais* on the electricity sector and the EDP Group, as a service provider to other group's enterprises and other utilities.

So, after the description of the enterprise's main activities and a brief reflection on its relation with the EDP Agents, we analyze the way its actions contribute to the fundamental principles of a SGEI, namely, by the promotion of information and service quality, of procedure efficiency and of reduction in operational costs.

Last, we present the internship objectives, the main tasks executed and their contribution to the acquisition of new knowledge and skills, both professional and personal.

Key-words: Service of General Economic Interest, Electricity Sector, Regulation, Operational Management, Agency Theory

JEL Classification Codes: D82, L21, L22, L43, L50, L94

Índice

	Pág.
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Lista de Figuras	vi
Lista de Siglas.....	vii
Introdução.....	1
1. O sector eléctrico em Portugal	3
1.1. Enquadramento Económico	5
1.2. Perspectiva Histórica	10
1.3. Caracterização do Sector em Portugal	13
2. O contributo da EDP Soluções Comerciais face às exigências do sector eléctrico	21
2.1. O Grupo EDP.....	21
2.2. A EDP Soluções Comerciais	23
2.2.1. Principais actividades da EDP Soluções Comerciais.....	25
2.2.2. Reflexão sobre a relação da EDP SC e os Agentes EDP	34
2.3. As principais acções da EDP SC num SIEG.....	35
3. Principais tarefas desenvolvidas no Estágio.....	37
3.1. Objectivos do estágio	37
3.2. Trabalho desenvolvido no decorrer do estágio	38
3.3. Balanço do valor do estágio	41
Conclusões.....	43
Bibliografia.....	45
Anexos.....	47

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 - Cadeia de valor do sector eléctrico	3
Figura 2 - Limites de tensão dos vários segmentos de corrente eléctrica	4
Figura 3 - Evolução da organização do sector eléctrico	6
Figura 4 - Calendarização da abertura do mercado português de energia eléctrica	11
Figura 5 - Estrutura do sector eléctrico português.....	14
Figura 6 - Produção bruta e volume de importações de energia eléctrica em Portugal, em 2008	15
Figura 7 - Mudanças de comercializador registadas em Janeiro de 2010	17
Figura 8 - Evolução do número total de clientes em actividade no mercado liberalizado..	17
Figura 9 - Evolução das quotas dos comercializadores no mercado liberalizado, em termos de consumo	18
Figura 10 - Serviços prestados pela EDP Soluções Comerciais.....	24
Figura 11 - Organograma da EDP Soluções Comerciais	25
Figura 12 - Relações entre os vários intervenientes no processo de comercialização	26
Figura 13 – Total de atendimentos, em percentagem, realizados por canal em 2009.....	27
Figura 14 - Evolução dos canais de atendimento presencial da Rede Comercial da EDP..	29
Figura 15 - Indicadores gerais de qualidade do relacionamento comercial e os respectivos padrões e estimativas para 2009.	31

Lista de Siglas

AT – Alta Tensão

CUR – Comercializador de Último Recurso

BT – Baixa Tensão

BTE – Baixa Tensão Especial

BTN – Baixa Tensão Normal

DGEG – Direcção Geral de Energia e Geologia

EDP – Energias de Portugal, S. A.

EDP SC – EDP Soluções Comerciais, S. A.

ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

MAT – Muito Alta Tensão

MIBEL – Mercado Ibérico de Electricidade

MT – Média Tensão

PAC – Posto de Atendimento Comercial

REN – Rede Nacional de Transporte, S. A.

RQS – Regulamento da Qualidade de Serviço

SEN – Sistema Eléctrico Nacional

SENV – Sistema Eléctrico Não Vinculado

SEP – Sistema Eléctrico Público

SIEG – Serviços de Interesse Económico Geral

Introdução

Um estágio curricular permite aplicar e aprofundar os conhecimentos e competências adquiridas ao longo do percurso académico, bem como complementá-las através do contacto com a actividade desenvolvida na entidade de acolhimento. A aquisição das primeiras competências profissionais poderá proporcionar ao estudante universitário uma melhor integração no mercado de trabalho.

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do Estágio Curricular realizado para a conclusão do Mestrado em Economia (2º ciclo de estudos do Programa de Bolonha), com especialização em Economia Industrial, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Este estágio realizou-se na Direcção de Gestão Comercial da EDP Soluções Comerciais, doravante EDP SC, no Grupo de Actividade de Gestão de Canais, em Coimbra, de 16 de Novembro de 2009 a 8 de Março de 2010. Esta empresa pertence ao Grupo EDP, que é um dos maiores grupos empresariais portugueses e o maior operador do sector eléctrico português, contribuindo para conhecer melhor a estrutura e a dinâmica de um dos principais sectores da economia.

A energia eléctrica tem, hoje em dia, um papel preponderante nas nossas vidas, estando na base da maioria das nossas actividades quotidianas, das indústrias, das infra-estruturas logísticas, dos transportes, dos hospitais e até de diversas actividades de lazer. Nos últimos anos, graças à exploração das potencialidades da electricidade, tem-se vindo a assistir a inúmeros avanços tecnológicos que modificam os nossos hábitos e rotinas e melhoram a nossa qualidade de vida, o que faz com que a electricidade seja hoje uma peça fundamental no desenvolvimento de novas tecnologias e com que nos tornemos cada vez mais dependentes desta fonte de energia. Por sua vez, o crescimento e desenvolvimento do sector eléctrico dependem igualmente da investigação científica e da própria inovação tecnológica.

Neste sentido, torna-se bastante interessante estudar à luz da teoria económica como é que este sector tem evoluído nos últimos anos para acompanhar o aumento da procura de electricidade fomentado pela era das novas Tecnologias da Informação, bem como os desafios decorrentes da abertura deste mercado à concorrência.

No entanto, a evolução no sector eléctrico tem tomado contornos diferentes em cada país, o que por um lado tornaria uma análise comparativa enriquecedora e desafiante por outro tornaria essa análise complexa e extensa, razão pela qual se optou por estudar apenas o caso do sector eléctrico nacional.

Ao longo da História este sector tem assistido a várias alterações estruturais, que procuraremos explicar, das quais a abertura do sector eléctrico à concorrência é sem dúvida a que mais mudanças acarretou.

De entre estas mudanças encontra-se a separação jurídica de todas as actividades do sector que dá origem a várias empresas do grupo EDP com necessidades comuns, especialmente ao nível do atendimento de clientes, razão que esteve na base da criação da EDP SC.

Entre outras funções, esta entidade passa a ter a seu cargo a gestão e o controlo da rede de atendimento presencial. Para obter os melhores resultados possíveis cabe à EDP SC escolher as melhores estratégias para com os seus canais de atendimento, em particular, para com os Agentes EDP, desde a definição de objectivos de venda, à criação de incentivos e ao controlo de custo e de resultados.

Neste sentido, procurar-se-á analisar o contributo da EDP SC para o cumprimento dos princípios associados a um Serviço de Interesse Económico Geral. Esta análise contará com o contributo das actividades desenvolvidas no estágio e com a informação disponibilizada pela entidade de acolhimento.

Posto isto, numa primeira fase apresentar-se-á o sector eléctrico em Portugal, focando os aspectos económicos e históricos a si associados, procurando-se caracterizar a organização do sector na actualidade.

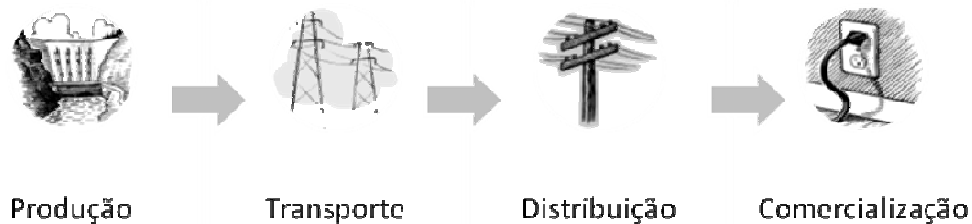
Posteriormente, analisaremos o funcionamento do grupo EDP como um todo, e as razões legislativas e comerciais que levaram à criação da EDP SC, no contexto de um sector desintegrado vertical e horizontalmente.

Por fim, procurar-se-á fazer uma reflexão sobre o papel da EDP SC face ao actual contexto do sector eléctrico português, designadamente no que concerne ao cumprimento de requisitos de Serviço de Interesse Económico Geral.

1. O sector eléctrico em Portugal

O sector eléctrico em Portugal é constituído por um conjunto complexo e variado de actividades, representadas na figura 1.

Figura 1 - Cadeia de valor do sector eléctrico



Fonte: Construção própria

A fase de produção pode ser realizada em regime ordinário ou regime especial. O primeiro ocorre nos mais variados tipos de centrais eléctricas, onde recursos naturais tais como o petróleo, o carvão, o gás ou até as forças das águas são transformados em energia eléctrica que será posteriormente injectada na rede de transporte. A produção de energia eléctrica em regime especial é efectuada a partir da utilização de fontes de energias renováveis e cogeração¹ e constitui uma alternativa que permite reduzir a dependência do país dos combustíveis fósseis e, conseqüentemente, as emissões poluentes. Por vezes parte desta electricidade produzida é injectada directamente na rede de distribuição, em níveis de tensão mais baixos, dependendo das tecnologias utilizadas.

Através da rede de transporte, a energia eléctrica é veiculada até às subestações de distribuição ou entre várias subestações. É também através desta rede que se estabelece a ligação até algumas instalações, como as das indústrias automóveis, ferroviárias, de celulose ou de extracção mineira, que necessitam de electricidade em Muito Alta Tensão. Na figura 2 podemos observar os limites de nível de tensão que diferenciam este tipo dos restantes.

¹A cogeração constitui uma “modalidade de produção térmica em que é aproveitado o calor gerado na combustão para fins industriais ou de aquecimento” (MEI, 2008).

Figura 2 - Limites de tensão dos vários segmentos de corrente eléctrica

Segmento	Nível de Tensão
MAT – Muito Alta tensão	> 110 kV
AT – Alta tensão	> 45 kV
MT – Média tensão	> 1 kV
BT – Baixa tensão	≤ 1kV
BTE – Baixa tensão especial (Potência > 41,4 kW)	
BTN – Baixa tensão normal (Potência ≤41,4 kW)	
Iluminação Pública	

Fonte: Construção própria, baseada no Decreto-Lei n.º 29/2006 de 15 de Fevereiro

Nas subestações de distribuição e nos postos de transformação dá-se a redução da tensão da energia eléctrica, para que esta possa ser conduzida até às instalações de consumo, iluminação pública e outros equipamentos que operam em alta, média e baixa tensão (figura 2).

Assim, facilmente se percebe que tanto as redes de transporte como as de distribuição devem acompanhar o crescimento e a localização dos centros produtores e da procura.

Por último, a comercialização ou fornecimento traduz-se na compra e venda de electricidade, tendo em vista o abastecimento e a satisfação das necessidades do consumidor final (cliente que compra electricidade para consumo próprio) ou de outros agentes (clientes grossistas que comprem electricidade para revenda no interior ou exterior da rede em que está estabelecido).

É de notar que cada uma destas fases da cadeia de valor tem características próprias bastantes distintas das restantes, o que justifica o facto de haver segmentos de actividade que possibilitam a existência de concorrência (produção e comercialização) e outros em que tal dificilmente acontece (transporte e distribuição). A grande particularidade que está na base desta diferença é o facto das actividades de transporte e distribuição se fazerem através de “infra-estruturas de rede”, que estabelecem a ligação entre a oferta a montante e os consumidores a jusante, implicando que num contexto de abertura do mercado haja a necessidade de estas estarem sempre disponíveis de modo não discriminatório, de forma a permitir a concorrência nas restantes actividades. Um outro factor que afasta a

competitividade nestas actividades é o facto de nelas se verificarem grandes economias de escala (Santana, 2003).

Por outro lado, existem problemas que se prendem com as próprias propriedades da energia eléctrica, especialmente no que concerne à dificuldade de armazenamento desta fonte de energia, o que obriga a que haja um equilíbrio entre o que é produzido e o que é consumido. Outra dificuldade relaciona-se com o facto de o consumo não ser uniforme, isto é, ao longo do dia existem grandes variações no consumo de energia, o que exige uma adaptação da produção, com vista a acompanhar estas variações. Estes e outros problemas fazem com que este sector seja alvo de constantes melhorias e investimentos, quer ao nível das infra-estruturas e soluções tecnológicas, quer do controlo da qualidade e promoção da eficiência.

Neste contexto, procuraremos, neste capítulo, caracterizar o sector eléctrico nacional, apresentando, numa primeira fase, o enquadramento económico, no qual focaremos os conceitos principais que iremos utilizar ao longo deste trabalho, no âmbito da Economia Industrial e do sector da energia eléctrica. Posteriormente, identificaremos os acontecimentos que consideramos mais relevantes e que marcaram a evolução do sector eléctrico em Portugal, tendo em conta as disposições jurídico-legais que para eles contribuíram. Por último, apresentaremos a forma como o sector da energia eléctrica se encontra organizado e descreveremos de forma sucinta o papel de cada interveniente no sector.

1.1. Enquadramento Económico

Desde a sua invenção, a electricidade tem vindo a tornar-se cada vez mais relevante para o crescimento e desenvolvimento da economia mundial, contribuindo para o aumento da produtividade, para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e para ultrapassar os problemas de exclusão social e isolamento.

O fornecimento de energia eléctrica constitui, assim, um serviço de interesse económico geral (SIEG) na medida em que, à semelhança do que acontece noutras indústrias de rede como a distribuição de água, o saneamento, o gás ou as telecomunicações é um serviço de natureza económica “*essencial ao bem-estar das populações e à sua participação social, ao ambiente, assim como à economia em geral*” (Marques, 2005: 242). Este tipo de actividades tem de ser submetido a obrigações

específicas de serviço público, com o intuito de garantir serviços de qualidade a preços acessíveis a todos os cidadãos, satisfazendo os princípios da acessibilidade, da igualdade, da universalidade e da continuidade, sem esquecer a eficiência, a transparência e a adaptabilidade (CES, 2006).

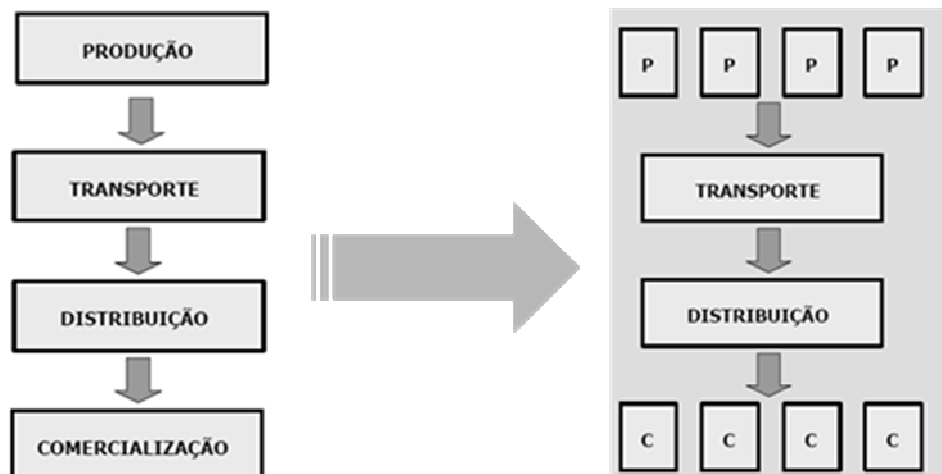
Dada a importância deste tipo de serviço para o funcionamento de toda a economia, a União Europeia emitiu directivas que recomendavam a sua liberalização, isto é, a abertura à concorrência. No caso do sector eléctrico português este processo decorreu de forma gradual, ao longo de três fases (Cruz, 2008). Primeiro, procedeu-se à separação das actividades afectas a monopólios naturais, neste caso as actividades de transporte e distribuição, das actividades susceptíveis de funcionarem em regime de mercado.

Numa segunda fase procurou-se incentivar o acesso às redes por parte de terceiros, com o objectivo de aumentar o número de *players* no mercado, de modo a garantir o aumento da qualidade do serviço e tarifas mais baixas.

A terceira fase corresponde à criação de entidades reguladoras independentes, tirando assim essa responsabilidade dos órgãos governamentais, visando, entre outros objectivos, evitar o abuso do poder de mercado, por parte das empresas que operam nas áreas de monopólio natural, fixar tarifas não discriminatórias e que reflectam os custos e garantir os interesses dos consumidores em relação ao preço, à qualidade do serviço, ao acesso à informação e à segurança do abastecimento (Comissão Europeia, 2003)

O processo de abertura do mercado está representado na Figura 3 e caracteriza-se pela passagem de um sector verticalmente integrado e sem concorrência, a um sector vertical e horizontalmente desintegrado.

Figura 3 - Evolução da organização do sector eléctrico



Fonte: Santos (2007)

Entende-se por desintegração vertical (unbundling) o processo de separação das actividades presentes na cadeia produtiva do sector, neste caso eléctrico, em actividades asseguradas por entidades independentes. A desintegração horizontal corresponde à participação de vários intervenientes na mesma etapa da cadeia de valor.

No entanto, como se pode observar na figura 3, a desintegração horizontal não ocorre em todas as actividades do sector eléctrico, o que se justifica, à luz da teoria económica, pelo facto de as indústrias de rede (de transporte e de distribuição) constituírem monopólios naturais.

Em termos económicos dizemos que estamos numa situação de monopólio natural quando “um conjunto de resultados pode ser alcançado de forma mais barata por uma única empresa do que por várias” (Silva, 2007). Segundo Church e Ware (2000) a condição que justifica a existência e a manutenção de monopólios naturais é a subaditividade de custos e, conseqüentemente, o aproveitamento de economias de escala.

A subaditividade de custos tem subjacente a ideia de que produzir um determinado nível de *output* de certo bem, por uma única empresa, acarreta menos custos do que se essa produção fosse feita por duas ou mais empresas. Algebricamente a equação que traduz esta ideia é, para um mercado com duas empresas é:

$$C(q_1 + q_2) < C(q_1) + C(q_2),$$

onde q_1 e q_2 representam o *output* produzido pela empresa 1 e 2, respectivamente e $C(q_1)$ e $C(q_2)$ são a função custo da empresa 1 e 2, respectivamente.

De um modo genérico podemos representar esta condição para um mercado com k empresas, sendo o *output* produzido por cada uma delas representado por q_i e a função custo representada por $C(q_i)$:

$$C(q) < \sum_{i=1}^k C(q_i), \text{ sendo } q = \sum_{i=1}^k q_i$$

A subaditividade da função custos conduz à existência de economias de escala, isto é, à situação em que o custo médio decresce com o aumento da produção, sendo representada (para o caso de duas empresas) algebricamente pela condição:

$$\frac{C(q_2)}{q_2} < \frac{C(q_1)}{q_1}, \forall q_1 < q_2,$$

onde q_1 e q_2 representam o *output* produzido pela empresa 1 e 2, respectivamente e $C(q_1)$ e $C(q_2)$ são a função custo da empresa 1 e 2, respectivamente.

As indústrias de rede cumprem estas condições, na medida em que, suportam custos avultados para a sua construção, desenvolvimento e manutenção, tornando ineficiente a construção de novas redes e a utilização das existentes por novos concorrentes, impedindo assim, a actuação plena dos mecanismos de mercado. Deste modo, tratando-se de monopólios naturais, não deverá haver entrada de novas empresas, sendo necessário a intervenção de uma entidade reguladora capaz de evitar abusos de posição dominante e garantir o acesso público a estas redes por terceiros, também designadas por Amaral (2008) como “auto-estradas de energia”.

Contudo, no contexto de liberalização do sector eléctrico, a criação desta entidade reguladora surge não só devido à necessidade de regulação dos monopólios naturais (redes de transporte e de distribuição), como também devido às exigências dos segmentos potencialmente competitivos da cadeia de valor (a produção e comercialização). Com a abertura destas actividades à concorrência, é necessário limitar o poder de mercado e reduzir o grau de concentração, nomeadamente, com a diminuição da quota de mercado das empresas incumbentes, com vista a evitar os problemas de qualidade deficiente e subida dos preços que daí podia resultar, caso não houvesse qualquer controlo.

O poder de mercado corresponde à capacidade de uma empresa para influenciar os preços ou quantidades oferecidas, o que na prática se torna difícil medir, conseguindo-se, através do índice de Lerner, averiguar a sua existência ou não:

$$L_j = \frac{p - C'_j}{p},$$

onde p é o preço de venda do bem (ou serviço) e C'_j corresponde ao custo marginal de produção da empresa j .

Por outro lado, pode usar-se como uma forma indirecta de avaliar a existência do poder de mercado, a medida de concentração, recorrendo ao Índice de Herfindahl-Hirschman:

$$HHI = \sum_{i=1}^k s_j^2,$$

onde s_j representa a quota de mercado e k o número total de empresas que operam no mercado. Estando s_j expresso em unidades percentuais, este índice varia entre zero e um, correspondendo a primeira situação a um mercado em concorrência perfeita e a segunda a um monopólio puro. Os valores intermédios dizem respeito a situações de oligopólio (Church e Ware, 2000).

Soares (2006) destaca que na origem dos problemas de poder de mercado podem estar (1) custos irrecuperáveis (*sunk costs*) (2) a existência de diferentes escalas óptimas para as diferentes actividades da cadeia de valor, (3) dificuldades no armazenamento, (4) e o facto de a procura tender a ser rígida, ou seja, face a uma determinada variação percentual do preço, a procura registará uma variação percentual menor, podendo dar lugar a abusos por parte de quem comercializa.

Estes aspectos evidenciam o modo como as características específicas do sector eléctrico podem conduzir a “falhas de mercado”, isto é, a situações em que o mercado falha na afectação eficiente dos recursos (e.g. poder de mercado, monopólio, problemas de informação imperfeita e assimétrica) para as quais é essencial um controlo por via da regulação (Church e Ware, 2000).

No entanto, existe ainda outra razão para o facto de a regulação ter que estar presente neste sector eléctrico, que se prende com a necessidade de garantir o cumprimento dos princípios que um SIEG deve seguir.

Os SIEG, como vimos, devem ser alvo de um controlo apertado no sentido de cautelar a igualdade, isto é, que estão acessíveis a toda a população de modo não discriminatório e equitativo, tratando os consumidores de igual forma. Ou seja, é necessário cumprir o requisito da universalidade, mesmo num contexto de mercado liberalizado, garantindo que existirá sempre um produtor e um comercializador que assegurem o fornecimento de electricidade a qualquer cidadão, independentemente da sua localização geográfica com a qualidade especificada e a preços acessíveis (Eiras, 2009). No que respeita ao princípio da continuidade, o fornecimento de energia eléctrica deve ocorrer de forma contínua com o mínimo de interrupções possíveis, sem descorar a eficiência e a qualidade de serviço. Por outro lado, é essencial garantir que ao longo de todo o processo, exista transparência das relações contratuais, desde as informações gerais aos mecanismos de resolução de litígios (Comissão Europeia, 2003).

Em suma, a regulação do sector eléctrico justifica-se, por um lado, para dinamizar a liberalização do mercado energético, estimulando a concorrência na produção e comercialização de energia e, por outro lado, para promover a eficiência económica nas infra-estruturas de rede, fomentando o bom desempenho técnico e económico das empresas que actuam em regime de monopólio (Santos, 2009a) e, ainda, para fazer cumprir as obrigações de SIEG.

1.2. Perspectiva Histórica

As primeiras aplicações da energia eléctrica chegaram a Portugal apenas nos finais do século XIX. Desde essa data, começaram a aparecer pequenas empresas que se preocuparam principalmente em criar o maior número possível de instalações eléctricas no território nacional, ainda que sem qualquer política de interligações definida.

Após o 25 de Abril de 1974 estas empresas foram nacionalizadas, “*passando [a ser o Estado] a dirigir, orientar e a intervir no sector*” (MEI, 2008: 3).

Em 1976, assistiu-se à fusão da grande maioria destas empresas numa única empresa pública, a EDP – Electricidade de Portugal, que assegurava todos os processos desde a produção até à comercialização da energia, praticamente sem qualquer concorrência, sendo por isso detentora do monopólio natural deste sector.

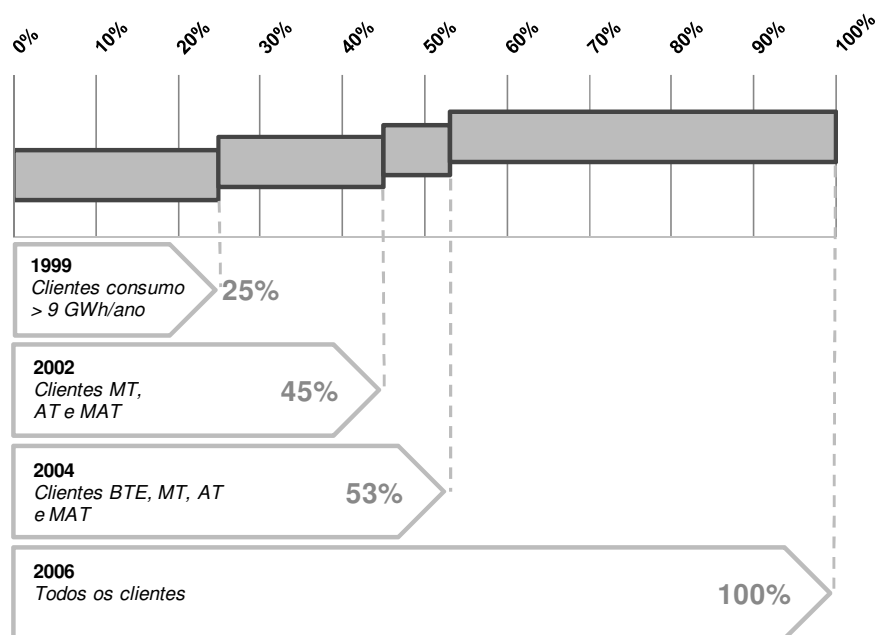
No entanto, a partir dos anos 80, começou a defender-se que a produção e a comercialização eram segmentos onde se poderia introduzir concorrência, dando-se os primeiros passos para a liberalização do sector eléctrico (Santana, 2003). Em 1988, com a alteração à Lei de Delimitação de Sectores, permite-se a abertura do sector à iniciativa privada, através do Decreto-Lei n.º 449/88, de 10 de Dezembro, salvaguardando o interesse público e a valorização do potencial económico nacional. Paralelamente, em meados de 1991 inicia-se o processo de reestruturação e desintegração vertical da EDP, enunciado nos Decretos-Lei n.ºs 7/91 e 131/94, de 8 de Janeiro e de 19 de Maio, culminando na sua privatização.

No início da década de 1990, novos produtores passaram a abastecer o sistema público através de contratos de vinculação², definidos no Decreto-Lei n.º 182/95 de 27 de Julho, como sendo contratos de longo prazo mediante os quais, um produtor assume o compromisso de entregar ao sistema público toda a energia eléctrica por si produzida.

Em 1995, é aprovado um pacote legislativo sobre a organização do sector eléctrico, que se traduz na separação jurídica das actividades de produção, transporte e distribuição, na distinção do sistema de serviço público do sistema independente e na criação de um sistema eléctrico que permite o acesso de terceiros às redes de transporte e distribuição (Moreira, 2008). No entanto, a liberalização do mercado não se faz de forma uniforme e simultânea para todos os clientes finais, tendo sido um processo gradual, tal como se pode observar na figura 4.

² Actualmente, este tipo de contratos já não existe, passando as centrais a praticar o preço de mercado.

Figura 4 - Calendarização da abertura do mercado português de energia eléctrica



Fonte: Santos, 2009a

Com a liberalização do sector e a necessidade de garantir a universalidade do fornecimento de energia eléctrica foi criada a ERSE, em 1995, com a designação Entidade Reguladora do Sector Eléctrico, que é alterada em 1997 para Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, uma vez que ganha novas competências noutros sectores energéticos, passando, nomeadamente, a assegurar também a regulação do gás.

A separação das actividades de distribuição e de comercialização dá-se em 2006, criando-se a EDP Serviço Universal, S. A. e a EDP Comercial, S. A., que actuam como comercializadores, respectivamente, no mercado regulado e no mercado liberalizado.

Na base de toda esta reestruturação estão as normas comunitárias, nomeadamente, a Directiva 96/92/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Dezembro de 1996, mais tarde, revogada pela Directiva 2003/54/CE³ do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho de 2003, que define as regras comuns com vista à criação do mercado interno da electricidade da União Europeia. A transposição dos princípios desta directiva comunitária para a legislação nacional está contemplada no Decreto-Lei n.º 29/2006 de 15 de Fevereiro.

Os benefícios esperados do mercado interno de electricidade são os aumentos de eficiência, reduções de preços, padrões de serviços mais elevados e maior competitividade.

³Esta Directiva foi revogada, recentemente, pela Directiva 2009/72/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de Julho de 2009, que deverá ser transposta para o ordenamento jurídico nacional até Março de 2011.

Todavia, emergem alguns obstáculos à realização de um mercado interno plenamente operacional e concorrencial, relacionados com o acesso à rede, à tarifação e aos diferentes graus de abertura do mercado existente nos vários Estados-Membros.

Assim, para que estes pudessem ser ultrapassados, a União Europeia viu-se na obrigação de definir medidas concretas (Directiva 2003/54/CE: L 176/37), nomeadamente, para:

“assegurar condições de concorrência equitativas a nível da produção e para reduzir os riscos de ocorrência de posições dominantes no mercado e de comportamentos predatórios, garantindo tarifas de transporte e distribuição não discriminatórias através do acesso à rede com base em tarifas publicadas antes da sua entrada em vigor e garantindo a protecção dos direitos dos pequenos clientes e dos clientes vulneráveis e a divulgação de informações sobre as fontes de energia para a produção de electricidade, bem como indicações sobre as fontes, sempre que disponíveis, dando informações sobre o seu impacto ambiental”.

No entanto, actualmente, dadas as dificuldades encontradas no estabelecimento das interligações entre as várias redes dos Estados-Membros, ainda não foi possível a criação do referido mercado interno de electricidade, sendo por exemplo ainda muito reduzida a capacidade de transporte de energia eléctrica entre Espanha e França.

Ainda assim, e em sintonia com os objectivos da União Europeia, Portugal e Espanha anteciparam-se, propondo em 2001 a formação do Mercado Ibérico da Energia Eléctrica (MIBEL), concretizado em 2006 apesar de já se encontrar acordado desde 2004.

O MIBEL consiste na união dos mercados Português e Espanhol, e surge da necessidade da criação de um mercado de energia eléctrica com preços mais reduzidos, mais competitivo e com uma qualidade de serviço superior. Essa necessidade advém do aumento do consumo energético, tanto presente como futuro, da União Europeia, do fim do ciclo de vida de algumas infra-estruturas de produção, da crescente escassez dos recursos fósseis e da cada vez maior preocupação com o meio ambiente (Cruz, 2009). O MIBEL surge, assim, como um exemplo dos vários mercados regionais que se podem observar actualmente na União Europeia.

Em 2007, com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 139/2007 de 27 de Abril (Diário da República, 2007: 2684), criou-se a Direcção Geral de Energia e Geologia

(DGEG) que, como se pode ler na referida legislação, tem como principal objectivo “contribuir para a concepção, promoção e avaliação das políticas relativas à energia e aos recursos geológicos, numa óptica do desenvolvimento sustentável e de garantia da segurança do abastecimento”.

Por outro lado, tal como outro mercado competitivo, também aqui a Autoridade da Concorrência (criada em 2003) tem como dever assegurar a aplicação das regras de concorrência em Portugal, no respeito pelo princípio da economia de mercado e da livre concorrência, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, com um elevado nível de progresso técnico e, sobretudo, o prosseguimento de maior benefício para os consumidores (artigo 1º do Capítulo I do Decreto-Lei n.º 10/2003 de 18 de Janeiro).

Deste modo, a responsabilidade pela regulamentação do sector energético em Portugal está actualmente dividida entre a DGEG, a ERSE e a Autoridade da Concorrência.

O actual governo definiu como rumos futuros em matéria energética a eliminação, progressiva e gradual, das tarifas de Venda a Clientes Finais reguladas. As Grandes Opções do Plano 2010-2013 (MFAP, 2010: 9) indicam que:

“a promoção da concorrência e transparência dos preços nos mercados energéticos será prosseguida através da criação de um calendário para a eliminação das tarifas de venda de electricidade e gás aos clientes finais, mantendo ao mesmo tempo uma tarifa social que assegure condições mínimas de conforto aos consumidores economicamente mais vulneráveis”.

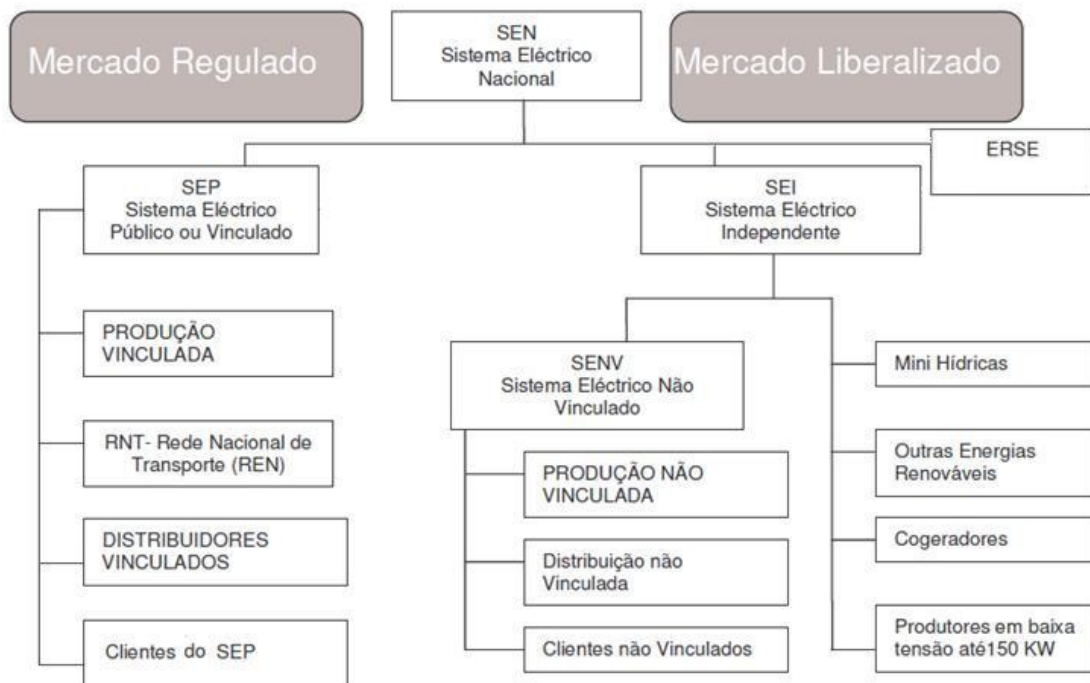
Segundo Santos (2009a), esta medida deverá ainda “garantir a existência de condições adequadas de concorrência no mercado; e reforçar a supervisão do mercado retalhista de forma a evitar estratégias de abuso de posição dominante”.

1.3. Caracterização do Sector em Portugal

A estrutura do sector eléctrico em Portugal encontra-se organizada de acordo com as bases e os princípios definidos no Decreto-Lei nº 182/95 de 27 de Julho, actualizadas pelo Decreto-Lei nº 29/2006 de 15 de Fevereiro, estando representada na figura 5, onde se pode observar a divisão do sector em dois mercados distintos, o regulado e o liberalizado.

O Sistema Eléctrico Nacional (SEN) tem subjacente um conjunto de princípios, organizações, agentes e instalações eléctricas, encontrando-se dividido no Sistema Eléctrico Público ou Vinculado (SEP) e no Sistema Eléctrico Independente (SEI), no qual ainda se pode distinguir o Sistema Eléctrico não Vinculado (SENV) e os Produtores em Regime Especial. Dentro de cada um destes sistemas temos cinco actividades principais, a produção, o transporte, a distribuição, a comercialização e as operações de mercado. O conjunto das instalações de serviço público destinadas ao transporte e distribuição de energia eléctrica constituem a Rede Eléctrica de Serviço Público.

Figura 5 - Estrutura do sector eléctrico português

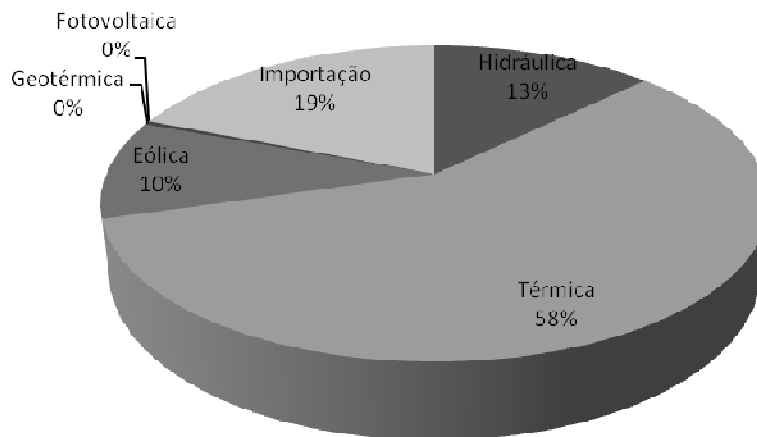


Fonte: adaptado de ERSE (2002) e MEI (2008)

Em Portugal, a produção de electricidade é livre, ficando sujeita à obtenção de licenças junto de entidades administrativas competentes, e é realizada com o recurso a diversas tecnologias e diferentes fontes de energia quer em regime ordinário (produção vinculada e não vinculada) quer em regime especial (em mini-hídricas, cogedores, produtores em baixa tensão até 150 KW, bem como a partir de outras energias renováveis).

Na figura 6 podemos observar que uma percentagem bastante elevada da energia eléctrica produzida em Portugal é de origem térmica, o que acarreta grandes impactos ambientais.

Figura 6 - Produção bruta e volume de importações de energia eléctrica em Portugal, em 2008



Fonte: DGEG (construção própria)

No sentido de reduzir estes impactos as centrais térmicas cumprem programas rigorosos em termos de controlo de emissões. Do mesmo modo, nas centrais hídricas tomam-se medidas que visam minimizar os efeitos nefastos decorrentes das variações de caudal a jusante das albufeiras (MEI, 2008).

Por outro lado, as preocupações ambientais levaram também à criação de incentivos que promovessem a produção de electricidade através de recursos renováveis. Assim, nos últimos anos, tem-se verificado um aumento bastante significativo da utilização das fontes de energia renováveis na produção de energia eléctrica, nomeadamente, da energia eólica, que em 1998 registava um valor de 89 GWh e, em 2008, um valor de 5757 GWh (Anexo I).

Apesar destes números, Portugal ainda não é auto-suficiente no sentido em que para além da energia produzida em território nacional, necessita de recorrer à importação através das interligações à rede europeia.

Actualmente, os principais produtores de energia eléctrica, em Portugal, são a EDP Produção, a Turbogás e a Tejo Energia, que podem celebrar contratos com comercializadores e clientes finais ou podem participar nos mercados organizados⁴. Os produtores em regime especial beneficiam do direito de vender a electricidade que produzem ao comercializador de último recurso (CUR). Verifica-se a intervenção do operador de sistema apenas para efeitos de segurança do abastecimento de energia eléctrica no SEN, quando se perspectivem situações de escassez energética.

⁴ Definidos no Decreto-Lei nº 29/2006 de 15 de Fevereiro como “os sistemas com diferentes modalidades de contratação que possibilitam o encontro entre a oferta e a procura de electricidade”.

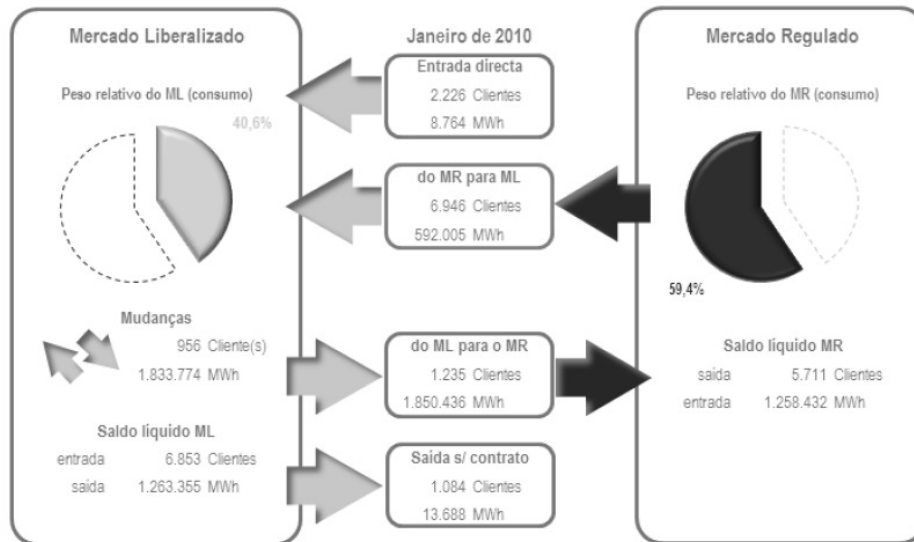
No que se refere à actividade de transporte de energia em Portugal, esta é assegurada em regime público e de exclusividade pela Rede Eléctrica Nacional, S.A. (REN), mediante uma concessão atribuída pelo Estado português. A REN teve que se separar do Grupo EDP, uma vez que, num contexto de mercado liberalizado tinha que transportar energia de outros produtores para além da EDP Produção, evitando assim o conflito potencial entre os interesses dos accionistas desta empresa e o interesse público (Amaral, 2008). Deste modo, cabe à REN não só o papel de operador físico de sistema (assegurar a articulação entre a produção e distribuição através da função de transporte), como também o de operador económico (sendo o único comprador de energia dos produtores).

A Rede Nacional de Transporte cobre a quase totalidade do território nacional, tendo também alguns pontos de interligação à rede espanhola, permitindo as trocas de electricidade na Península Ibérica. Esta rede deve obedecer a padrões de qualidade estabelecidos no Regulamento da Qualidade do Serviço (RQS) e permitir o acesso a todos interessados, de forma não discriminatória e transparente.

Quanto à distribuição da electricidade, esta processa-se através da Rede Nacional de Distribuição, estando actualmente a cargo em regime de exclusividade em AT e MT da entidade concessionária, EDP Distribuição. As operações nas redes de distribuição de BT realizam-se com base em contratos realizados entre as autarquias e os distribuidores, embora actualmente estes também estejam concentrados na EDP Distribuição (podendo existir distribuidores não vinculados). Esta rede cobre a superfície dos grandes centros de consumo (e.g. população, grandes indústrias), tentando satisfazer a procura existente, racionalizando os recursos disponíveis e os limites técnicos dos equipamentos, com o objectivo de limitar as quedas de tensão em redes extensas (MEI, 2008).

A comercialização é uma actividade livre, sendo possível, actualmente, os consumidores escolherem e trocarem de comercializador de electricidade sem qualquer tipo de encargo adicional, podendo adquirir directamente a produtores, comercializadores ou através de mercados organizados. O processo de mudança de comercializador deve ser assegurado por uma entidade independente aos restantes intervenientes no sector, à qual competirá também a gestão dos equipamentos de medição e respectiva leitura, local ou remota. No entanto, provisoriamente, esta responsabilidade está ao cuidado da EDP Distribuição. Actualmente, como se pode observar na figura 7, por mês regista-se um número bastante significativo de mudanças de comercializador.

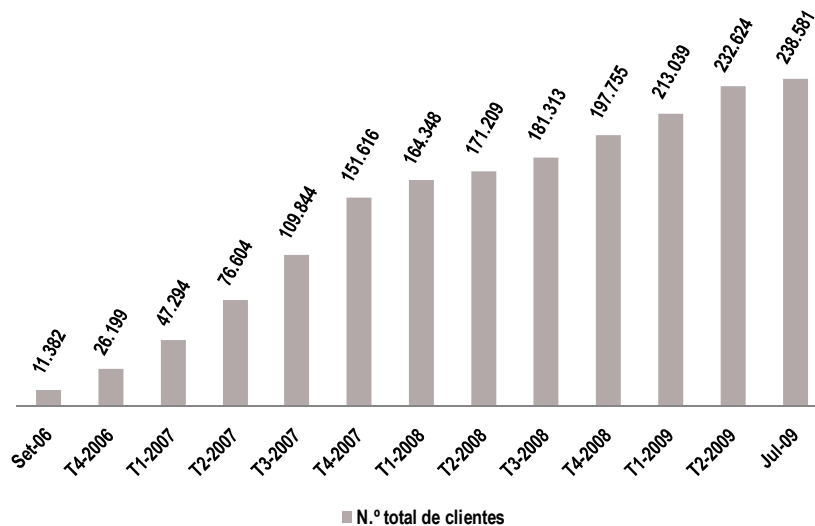
Figura 7 - Mudanças de comercializador registadas em Janeiro de 2010



Fonte: ERSE (2010)

Como podemos observar na figura anterior, o mercado liberalizado terminou o mês de Janeiro de 2010 com um peso de 40,6% do total de electricidade consumida em Portugal. Este valor é o resultado de um impetuoso crescimento que se tem vindo a verificar nos últimos anos, de ordem tal que em Julho de 2009 existiam, no mercado liberalizado, vinte vezes mais clientes do que em Setembro de 2006 (figura 8).

Figura 8 - Evolução do número total de clientes em actividade no mercado liberalizado



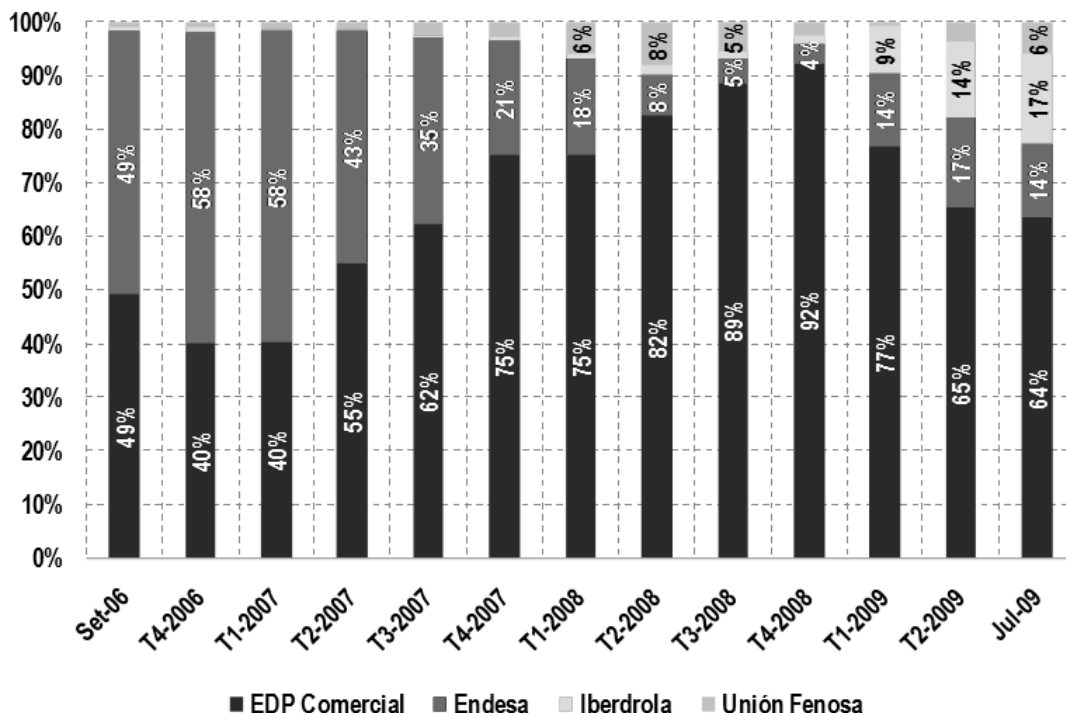
Fonte: Santos (2009a)

Do lado do SEP, a comercialização está assegurada pelos comercializadores de último recurso que são obrigados a assegurar a prestação universal do fornecimento de

electricidade a todos que o solicitem e a praticar uma tarifa de venda definida pela ERSE. Os CUR obtêm energia através da compra no mercado organizado, a outros produtores ou comercializadores, ou através de contratos com a REN, no caso da energia produzida em regime especial. Esta função deve ser desempenhada por uma entidade independente dos restantes comercializadores, sendo actualmente o principal CUR a EDP Serviço Universal.

Do lado do SENV, temos os comercializadores não vinculados, que podem comprar e vender electricidade livremente, pagando tarifas de acesso às redes de transporte e distribuição, definidas pela ERSE. Entre os principais comercializadores reconhecidos no mercado estão a EDP Comercial, a Endesa, a Iberdrola, a Union Fenosa, a EGL e a Galp Energia. Na figura 9 podemos observar o modo como a quota de mercado destes comercializadores tem evoluído, verificando-se que existe facilidade na entrada e saída de empresas (Santana, 2003). No último ano, todos os comercializadores cresceram em volume de energia, com excepção da EDP Comercial.

Figura 9 - Evolução das quotas dos comercializadores no mercado liberalizado, em termos de consumo



Fonte: Santos (2009a)

Segundo a legislação em vigor, todos os comercializadores devem obedecer a determinados padrões no que toca à qualidade do serviço prestado e da informação fornecida ao consumidor final. Esta compreende, nomeadamente, esclarecimentos sobre o

direito ao serviço universal, tarifas e preços, a utilização racional e eficiente dos recursos, devendo a informação ser sempre prestada de forma adequada, completa, não discriminatória e transparente.

Actualmente, existem, tanto em Portugal como na Europa, vários mercados onde se podem efectuar transacções de energia, distinguindo-se os mercados não organizados e os mercados organizados. Amaral (2008) define os primeiros, como sendo aqueles “*onde fora de bolsa, as partes estabelecem uma relação contratual de compra e venda, ajustadas às necessidades (“taylor-made”)*” e os segundos, como aqueles “*onde há bolsas para compras e vendas de energia em transacções standardizadas*”.

Importa ainda referir que a gestão dos mercados organizados de electricidade, em Portugal, é uma actividade livre e da responsabilidade dos operadores de mercado, que deve ser integrada no âmbito do funcionamento de quaisquer mercados organizados de electricidade, estabelecidos entre o Estado Português e outros Estados-Membros da União Europeia. Como foi referido anteriormente, tanto os produtores em regime ordinário como os comercializadores podem tornar-se membros destes mercados, estando sujeitos a autorizações concedidas conjuntamente pelo ministro das Finanças e pelo ministro responsável pelo sector energético.

Para assegurar que estas actividades do SEN decorrem sem abusos, e dentro dos parâmetros legais, de modo a garantir a eficiência e a racionalidade das actividades em termos de transparência, não discriminação e concorrenciais, é necessário existir regulação das actividades de transporte, distribuição e de comercialização de último recurso, bem como das operações de logística, mudança de comercializador e gestão dos mercados organizados.

Em Portugal, a regulação do sector eléctrico está atribuída à ERSE, que, conforme o descrito no artigo nº 3 do Decreto-Lei nº97/2002, de 12 Abril, tem como função não só garantir que toda a população é servida de forma contínua e não discriminatória, cumprindo-se os padrões mínimos de qualidade e segurança do abastecimento, como também definir regras e obrigações, que promovam a transparência de preços e confiança dos consumidores e previnam abusos de posição dominante e comportamentos predatórios. É ainda função da entidade reguladora proteger os interesses dos consumidores, promover o acesso à informação e fomentar a concorrência eficiente, de modo a obter quer um maior desempenho das empresas reguladas quer uma maior satisfação dos clientes finais. Para

que tais tarefas sejam conseguidas tem que se verificar independência institucional, orgânica e funcional face ao governo e aos regulados (Moreira, 2008).

Santos (2007) enumera ainda, como funções complementares, a promoção do desempenho ambiental na rede de transporte e de distribuição, da redução do volume de perdas de energia eléctrica e da melhor qualidade de serviço na rede de distribuição.

Os principais regulamentos elaborados pela ERSE, no contexto do SEN, são os regulamentos de tarifário, de qualidade de serviço, de acesso às redes e às interligações, de operações das redes e das relações comerciais, cabendo-lhe a si verificar e fiscalizar o cumprimento destes regulamentos, bem como da restante legislação relativa ao sector eléctrico, aplicando sanções aos transgressores, resolvendo litígios e emitindo pareceres sobre questões pertinentes.

2. O contributo da EDP Soluções Comerciais face às exigências do sector eléctrico

Neste capítulo faremos uma descrição sucinta do modo como o Grupo EDP tem evoluído nos últimos anos, enquadrando o surgimento da EDP SC no sector eléctrico português. Em seguida, apresentaremos as principais linhas de actuação desta empresa no sector. Posteriormente, à luz da teoria económica e dos conhecimentos adquiridos no decorrer do estágio procuraremos relacionar de que forma é que a actividade da EDP SC contribui para o cumprimento dos princípios dos SIEG.

2.1. O Grupo EDP

A EDP – Electricidade de Portugal foi criada em 1976, como resultado da fusão de treze das catorze empresas que operavam no SEN e que tinham sido nacionalizadas no ano anterior. Começou, assim, por ser uma empresa pública que tinha como principal preocupação a expansão da rede eléctrica nacional, que se encontrava subdesenvolvida comparativamente às grandes potências europeias, apesar de ser um dos factores-chave necessários ao desenvolvimento tecnológico e económico do país. Em meados da década de 80 do séc. XX, a EDP fornecia 80% da energia eléctrica em baixa tensão e a sua rede cobria 97% do território português. Em 1991 a EDP é transformada em sociedade anónima e posteriormente, em 1994, em grupo empresarial constituído por uma empresa mãe e 19 empresas associadas. O processo de privatização decorreu de 1997 a 2005, de forma gradual portanto, tendo sido constituído por 6 fases, no final das quais 79% do capital da empresa se encontrava em mãos privadas.

Durante este período, a EDP concentrou-se também na sua internacionalização, estando presente no Brasil, desde 1996, através das Energias do Brasil, nos segmentos de actividade da produção, distribuição e comercialização de energia eléctrica; em Espanha, desde 2001, onde é actualmente o 4º operador de energia eléctrica; e noutros países europeus como a França, a Bélgica, a Roménia e a Polónia.

Para além do sector da energia eléctrica, a EDP começou a apostar noutros mercados, nomeadamente, no do gás natural na Península Ibérica, em 2003, e no das energias

renováveis, onde reforçou a sua posição a nível mundial com a aquisição da norte-americana *Horizon Wind Energy*, em 2007. Face a estas alterações, e para melhor transmitir a sua nova postura, em 2004, a EDP – Electricidade de Portugal alterou a sua designação para EDP – Energias de Portugal, bem como a sua imagem de marca, que passou a ser um sorriso. Desde então, o *slogan* que passou a associar à sua marca tem vindo a sofrer alterações começando por ser “edp - energias de Portugal” (em 2004), “edp - sinta a nossa energia” (em 2007) e mais recentemente “edp - viva a nossa energia” (em 2009), mostrando a sua aposta na proximidade para com o cliente.

Actualmente, a EDP é o maior grupo empresarial português e um dos maiores do mundo, ocupando a 192ª posição do ranking do Brand Finance Global 500 de 2010⁵, tendo como visão “*ser o mais competitivo e eficiente produtor e fornecedor de serviços e soluções energéticas de electricidade e gás na Península Ibérica*” (EDP, 2009a: 85), investindo na modernização permanente, na competência técnica, na eficiência dos processos e na motivação e dinamismo das pessoas. Esta visão é sustentada por uma forte cultura (*EDP Way*), em que a EDP se compromete a ser:

- Eficiente e Excelente
- Natural e Sustentável
- Envolvente e Entusiasmante
- Responsável e de Confiança
- Global e Justa
- Inovadora e com Iniciativa
- Aberta e com Ambição

O Grupo EDP, representado no organograma do anexo 2, é constituído pela empresa mãe, EDP Energias de Portugal, S.A., por um conjunto de empresas que actuam em várias etapas da cadeia de valor do sector energético, por uma Fundação que tem como papel principal a promoção do conhecimento científico-tecnológico nas áreas da energia e do ambiente e por várias empresas que prestam serviços de suporte, entre as quais se destaca a EDP Soluções Comerciais, S.A. empresa onde se realizou o presente estágio.

⁵ Estudo disponível em: http://www.brandirectory.com/league_tables/table/global_500/

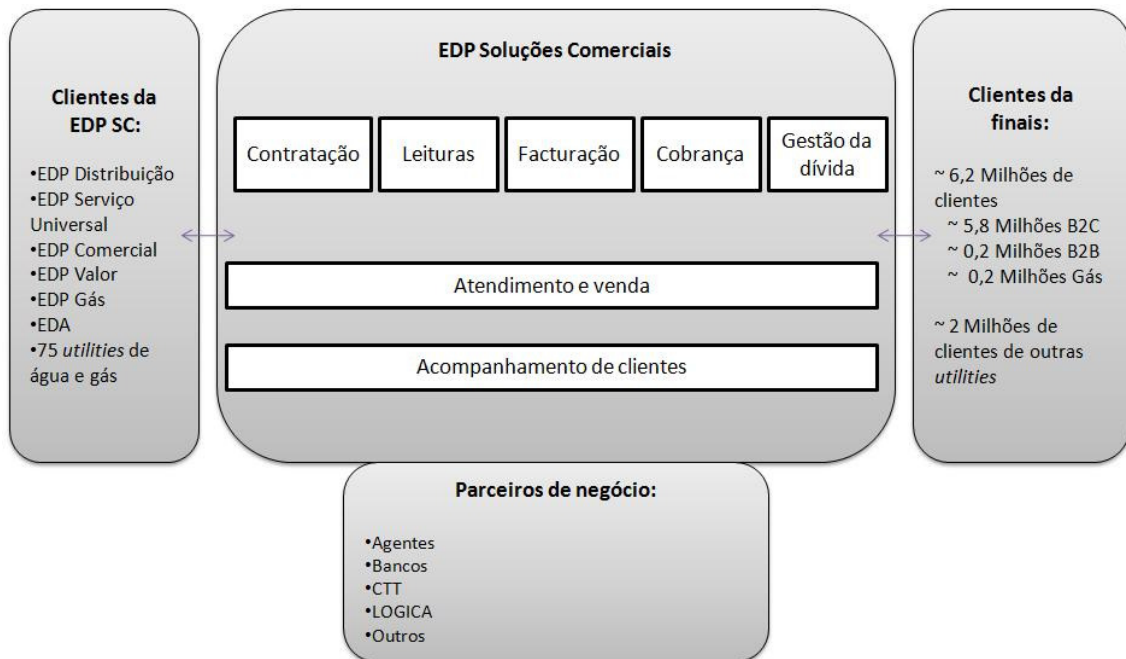
2.2. A EDP Soluções Comerciais

A EDP Soluções Comerciais, S.A. foi criada em 2005 originalmente com a denominação de EDP Outsourcing Comercial, S.A., resultando do processo de dissociação das actividades de rede e da área comercial imposta pela ERSE, no âmbito da liberalização do sector português da energia eléctrica. Assim, parte das actividades desempenhadas até então pela EDP Distribuição passaram a ser asseguradas pela EDP SC “*por serem passíveis de criar sinergias para outras empresas do Grupo EDP no âmbito do mercado liberalizado*” (EDP, 2005: 15). Isto deve-se ao facto de a reestruturação do sector energético, e consequente desagregação vertical da empresa, ter levado ao aparecimento de várias empresas com algumas tarefas semelhantes, nascendo a necessidade de criar uma única entidade independente capaz de lhes prestar esses serviços, assegurando a máxima eficiência em termos de custos, garantindo a captura de sinergias operacionais entre as diferentes áreas de negócio dos seus clientes, potenciando o crescimento destes.

Deste modo, tratando-se de uma entidade independente do ponto de vista legal, funcional e de gestão do distribuidor e de todos os comercializadores (SEP e SENV), a EDP SC garante equidade face aos comercializadores e à gestão de informação de natureza privada. Este tipo de informação refere-se, por exemplo, às informações sobre um cliente, obtidas no exercício da actividade desenvolvida no mercado regulado que, num contexto de mudança de fornecedor para o mercado liberalizado (mudanças de comercializador dentro do Grupo EDP), só deverão ser utilizadas sob autorização do cliente.

A EDP SC é uma empresa prestadora de serviços que possui uma plataforma de serviços partilhados (como o atendimento, a facturação, a cobrança, as reclamações, os sistemas, entre outros), através da qual presta apoio às outras empresas do grupo, nomeadamente à EDP Distribuição, à EDP Serviço Universal, à EDP Comercial, à EDP Gás, a EDP Valor e a outras *utilities* externas (e.g. Serviços Municipalizados de Água e Saneamento). Encontra-se organizada de modo a garantir a cooperação entre as restantes empresas do Grupo e a estabelecer a “ponte” entre estas e o consumidor final, tal como se pode observar no esquema seguinte:

Figura 10 - Serviços prestados pela EDP Soluções Comerciais



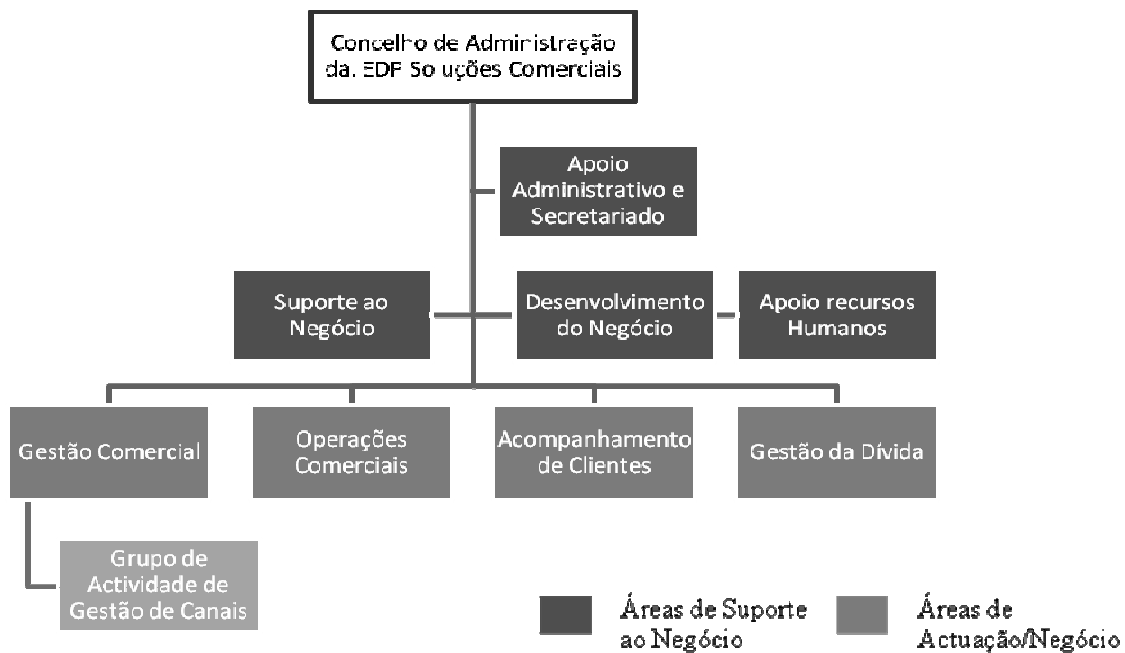
Fonte: EDP (informação interna)

Como podemos observar na figura 10, a EDP SC assegura toda a operação comercial *front office* e *back office* do Grupo, partilhando canais de atendimento, operações comerciais, canais de cobrança e gestão da dívida, que estão a cargo de diferentes direcções da empresa. De um modo global, a empresa é composta por um Concelho de Administração, áreas de suporte e quatro Direcções, que por sua vez estão organizadas por vários grupos de actividade.

O organograma representado na Figura 11 visa representar esta estrutura de uma forma simplificada, estando apenas representado um grupo de actividade, o de Gestão de Canais da Direcção de Gestão Comercial (DGC) onde se realizou o presente estágio.

A DGC tem como propósito desenvolver os canais *front office* do Grupo EDP e efectuar a gestão comercial otimizada do atendimento e vendas, assegurando a adaptação dos processos e tecnologias utilizadas às necessidades do mercado. Para cumprir a sua função a DGC coopera com o Concelho de Administração da empresa na definição e implementação das políticas e objectivos em matéria de atendimento a clientes, assegurando a gestão integrada e homogénea dos diversos canais de atendimento (lojas próprias, agentes, Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC), *Contact Center*, Internet) e controlando os níveis de qualidade dos serviços por estes prestados, de forma a garantir a máxima eficiência e a incorporação contínua de melhorias (EDP, 2009a).

Figura 11 - Organograma da EDP Soluções Comerciais



Fonte: Adaptado de EDP (2009a)

No ponto seguinte procuraremos analisar o modo como a EDP SC, através da DGC, se relaciona com os seus clientes e com o consumidor final, focando o modo como se encontra organizada a rede comercial.

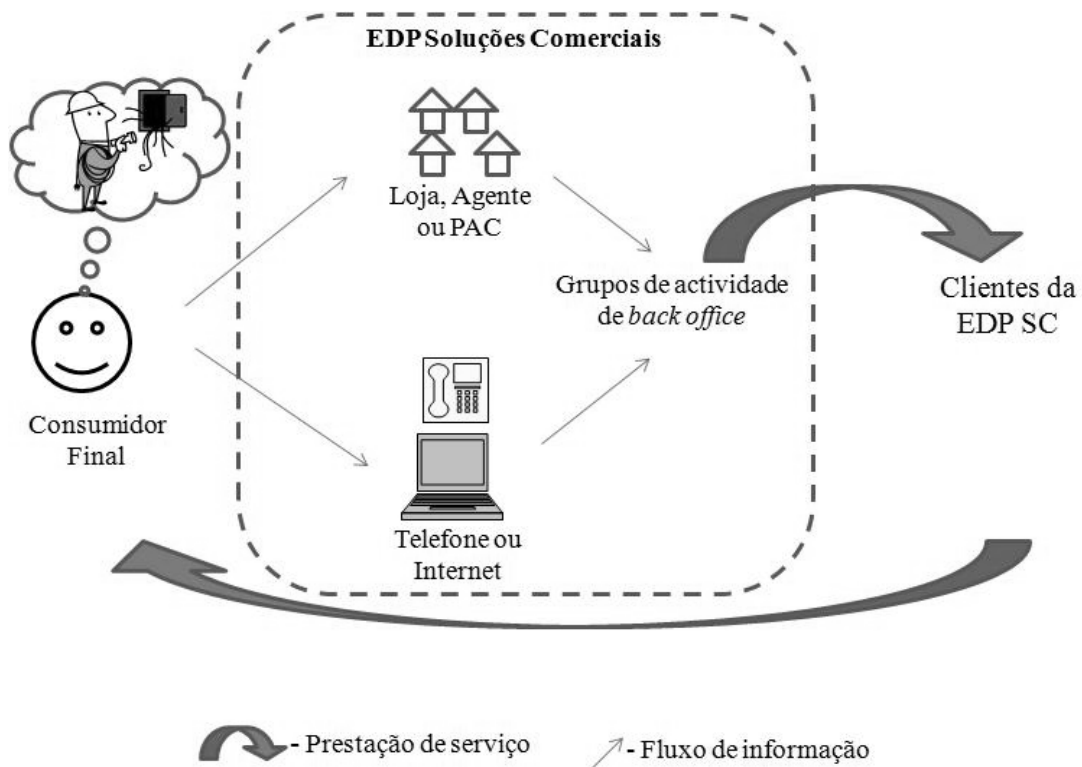
2.2.1. Principais actividades da EDP Soluções Comerciais

A EDP SC é a empresa do Grupo que realiza a gestão comercial dos clientes finais e dinamização das vendas, ambicionando “*ser uma referência na Prestação de Serviços Comerciais de excelência a utilities, assegurando a maximização da Satisfação dos Clientes, através de um serviço de qualidade prestado com elevado profissionalismo e eficiência*” (EDP, 2008: 24).

Como já foi referido, a EDP SC, de uma forma geral, presta serviços a outras empresas do Grupo, actuando como um intermediário entre estes e o consumidor final, a quem coloca à disposição diversos canais de atendimento através dos quais este pode contactar a EDP, solicitando informações, produtos e/ou serviços.

Para se compreender melhor esta mecânica procedeu-se à elaboração do seguinte esquema onde procuramos evidenciar o modo de relacionamento entre os vários intervenientes no processo de comercialização.

Figura 12 - Relações entre os vários intervenientes no processo de comercialização

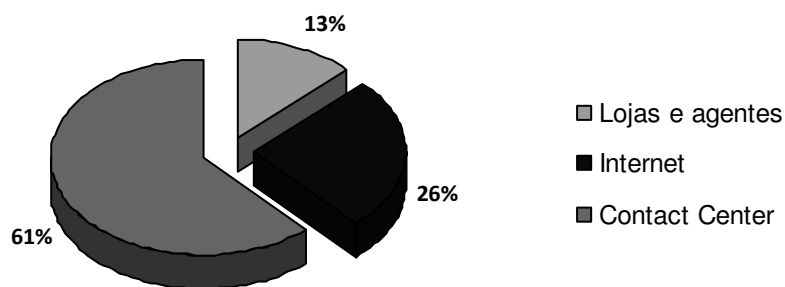


Fonte: Construção própria

A situação tipo aqui representada ilustra os passos que o consumidor final pode seguir quando deseja contactar a EDP, quer seja para solicitar um produto e/ou serviço, quer seja simplesmente para obter informações sobre questões de fornecimento e comercialização de energia. Neste sentido, o cliente final poder-se-á dirigir a um dos canais de atendimento presencial (lojas próprias da EDP, agentes ou PAC), ou então, de uma forma não presencial, pode fazê-lo através da linha telefónica de atendimento comercial (*Contact Center*) ou do *site* da EDP. O pedido do consumidor é recebido pelos grupos de actividade de *back office* da EDP SC (como a gestão de canais, a gestão da dívida, o acompanhamento de clientes entre outros) e tratado. No caso de ser necessária a intervenção de uma das outras empresas do grupo, o assunto será reencaminhado para a empresa a que diz respeito, que por sua vez entrará em contacto com o consumidor final.

A rede comercial toma assim um papel fulcral em todo o negócio da EDP SC. Na figura 13, podemos observar como se distribuiu em 2009 o atendimento pelos vários canais. É notório o peso que o atendimento não presencial tem hoje em dia, em grande medida por este ser um serviço disponível a qualquer momento e em todo o território nacional, de forma prática, cómoda e sem necessidade de “sair de casa”.

Figura 13 – Total de atendimentos, em percentagem, realizados por canal em 2009



Fonte: EDP (informação interna), construção própria

Em relação ao *Contact Center*, a EDP SC deverá disponibilizar um serviço telefónico de atendimento ao consumidor final, nomeadamente em termos comerciais, assistência técnica e campanhas promocionais, monitorizar e controlar a qualidade desse atendimento telefónico e assegurar a formação dos operadores. Quanto aos serviços electrónicos deverá gerir o *site* da EDP, criando, desenvolvendo, implementando e administrando os seus conteúdos.

No entanto, e embora corresponda a apenas 13% do total dos atendimentos, a vertente presencial do atendimento de uma empresa traz consigo um alargado leque de vantagens nomeadamente a forte presença territorial da sua marca, a maior proximidade com os clientes e uma maior facilidade na transmissão e veiculação da informação, de forma rápida e eficaz.

Neste sentido, os canais de atendimento presencial que a EDP SC coloca à disposição dos consumidores são as lojas próprias e os agentes EDP. A grande diferença é que as primeiras funcionam em estabelecimentos próprios e em algumas Lojas do Cidadão, enquanto os agentes EDP, com excepção dos agentes exclusivos, são estabelecimentos comerciais locais, com uma actividade comercial própria (por exemplo, uma loja de electrodomésticos) seleccionados pela sua qualidade, para comercializar produtos e serviços da EDP. Face às lojas, os agentes apresentam-se mais vantajosos por permitirem um aumento da “capilaridade”, isto é, visibilidade da marca pelo território nacional, uma maior proximidade para com o cliente, um horário de atendimento mais alargado e custos mais reduzidos (não sendo necessário suportar os custos afectos ao estabelecimento comercial, remuneração dos funcionários, serviços de limpeza e manutenção, água e telecomunicações, entre outros). Do ponto de vista do agente, o facto de constituírem um ponto de venda para outros serviços poder-lhes-á proporcionar mais oportunidades para o seu negócio, bem como uma fonte de adicional de receitas (cada agente recebe pelo tipo e quantidade de operativas que efectuou durante o mês, ou seja, pelo tipo de actividades de

comercialização de produtos e serviços). Os agentes podem ser classificados em atendimento e cobrança, representação, cobrança e exclusivos.

Os agentes de atendimento e cobrança e os agentes de representação têm dentro do seu estabelecimento um espaço específico para o efeito com a imagem da EDP (balcão, equipamentos, autocolantes, ...) e oferecem um *portfolio* de produtos e serviços semelhante ao das lojas. No entanto, diferenciam-se porque os agentes de atendimento e cobrança têm autonomia para prestar os serviços, registando-os directamente no sistema, enquanto que os agentes de representação não a têm, necessitando de contactar, via telefónica, o *Contact Center*, para dar seguimento aos pedidos dos consumidores finais, excepto no caso das rescisões de contratos no mercado regulado ou em todas as operações do mercado liberalizado, em que é necessário enviar o pedido por fax, para o *Contact Center*.

Por outro lado, os agentes de cobrança não efectuam atendimentos, apresentando-se como uma alternativa aos restantes locais onde o consumidor pode efectuar os seus pagamentos (lojas próprias da EDP, Bancos, através de pagamentos por transferência bancária ou débito directo, balcões do CTT, *PayShops* e *MegaRede*), nomeadamente por serem o único local onde se podem efectuar cobranças após a data limite de pagamento presente na factura.

O facto de a EDP possibilitar ao cidadão o pagamento das suas facturas em diversos locais traz todo um conjunto de vantagens. Por um lado, as populações mais idosas preferem deslocar-se a um estabelecimento local que conhecem e no qual já têm alguma confiança (seja ele agente de cobrança ou um dos outros estabelecimentos onde se pode efectuar cobranças) do que fazer os seus pagamentos recorrendo às novas tecnologias (por exemplo através de transferências bancárias).

Por outro lado, o facto de o pagamento poder ser feito numa vasta rede de balcões independentes da EDP, como os dos CTT, *PayShops* e *MegaRede*, é uma mais-valia para os consumidores, uma vez que, estes são locais que disponibilizam uma oferta muito diversificada de produtos e serviços de várias *utilities* (por exemplo o pagamento de facturas de água, seguros e telecomunicações) e estão presentes em grande parte do território português, permitindo àqueles que vivem fora dos grandes centros urbanos ultrapassarem os obstáculos da distância.

Existe ainda um tipo de agentes (agentes exclusivos) que não tendo actividade própria dedicam-se exclusivamente ao negócio EDP, distinguindo-se das lojas por terem que suportar os custos de manutenção do espaço. Este é um conceito relativamente recente,

tendo surgido em 2008, e existe apenas em quatro locais, tendo como principal objectivo aumentar a capacidade de venda e reduzir, simultaneamente, os custos suportados pela EDP SC.

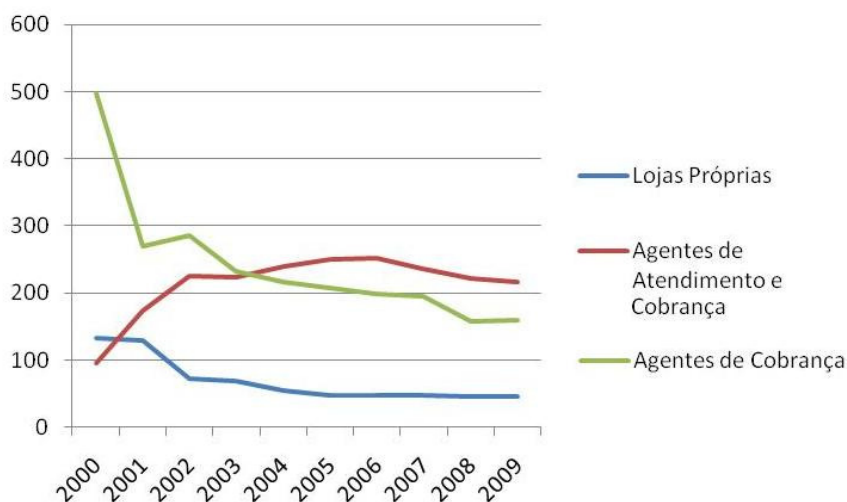
Como podemos verificar existem vários tipos de agentes, cada um deles com características distintas, daí que o processo de remuneração não seja igual para todos eles. No caso dos agentes de cobrança e atendimento, representação e exclusivos, a remuneração é constituída por uma componente fixa (comissão fixa mensal) e uma componente variável consoante a quantidade e o tipo de operativas que realizaram durante o mês, enquanto que no caso dos agentes de cobrança não existe essa componente fixa, sendo a remuneração efectuada apenas com base na componente variável.

Todos estes estabelecimentos comerciais da EDP (lojas próprias e agentes) têm como objectivo prestar ao cliente um serviço de elevada qualidade, colocando-lhe à disposição a informação de que necessita de modo objectivo e transparente.

O atendimento presencial pode ser ainda prestado nos PAC, que são estabelecimentos que regra geral pertencem às autarquias locais, e prestam serviço de atendimentos a diversas entidades.

No entanto, apesar de todas as vantagens que a EDP pode retirar do atendimento presencial, na última década tem-se registado uma redução significativa do número total de estabelecimentos de atendimento presencial, tal como está evidenciado na figura 14. Esta evolução demonstra a preocupação da empresa no que toca à redução de custos, à gestão eficiente dos recursos que aloca à prestação destes serviços e à adaptação face às necessidades do mercado e às novas iniciativas em termos de produtos e serviços.

Figura 14 - Evolução dos canais de atendimento presencial da Rede Comercial da EDP



Fonte: EDP (informação interna)

A gestão da rede comercial, no sentido de cumprir as imposições legais estabelecidas pela ERSE e as normas definidas em consonância com os Eixos Estratégicos do Grupo – Eficiência Superior, Risco Controlado e Crescimento Orientado Grupo – baseia-se num conjunto de processos relacionados com o controlo da qualidade do serviço, o aumento da eficiência e a redução de custos.

Neste sentido, existe um controlo rigoroso da actividade desempenhada pelos canais, que assenta na elaboração periódica de relatórios e no acompanhamento de indicadores de actividade. Um destes relatórios é relativo ao controlo interno da actividade dos agentes no qual se compara a actividade realizada com a actividade que é remunerada. No início de cada mês, realizam-se também outros relatórios que têm por objectivo controlar a actividade exercida pelos agentes, o tratamento *back office* dessa informação e a respectiva remuneração. Os resultados destes relatórios são importantes para se poder identificar algumas causas das ineficiências existentes nas actividades dos agentes e assim poder agir sobre elas. Para obter melhores resultados é necessário avaliar bem o perfil e o risco de incumprimento associado a cada agente, pelo que, para o efeito, a sua selecção obedece a critérios rigorosos.

Por outro lado, é necessário definir padrões de qualidade do serviço prestado, controlá-los e avaliá-los, pois como vimos este é um dos princípios que todos os SIEG devem cumprir. No caso particular da comercialização as principais preocupações recaem sobre a qualidade do atendimento, cujo controlo e avaliação é efectuado por exemplo através de acções de “Cliente Mistério”, nas quais uma pessoa seleccionada pela empresa se faz passar por um cliente comum e recolhe informações sobre aspectos relacionados com o tempo de espera, a qualidade dos espaços nos agentes, o tratamento pessoal que os agentes fornecem aos clientes e o quão bem formados estes se encontram, no que toca aos procedimentos que devem seguir em cada situação. A preocupação com a qualidade do serviço prestado está também evidenciada no cuidado de manter sempre actualizada a informação relativa a serviços e produtos disponíveis, tarifários e horários de atendimento, nomeadamente nos folhetos disponíveis nas lojas e agentes e no *site* da empresa.

Neste contexto, é necessário calcular indicadores gerais (referentes ao nível de desempenho calculado para a totalidade dos clientes abrangidos) e individuais (relativos ao nível de desempenho calculado para a instalação eléctrica de cada cliente) de qualidade de serviço comercial. Posteriormente, estes indicadores são fornecidos à EDP Serviço Universal, que deverá publicar anualmente um Relatório de Qualidade de Serviço, cumprindo o disposto no artigo 41º do RQS, com base neles e na avaliação de satisfação do

cliente, tendo como objectivo avaliar o desempenho da empresa em termos de qualidade de serviço prestado ao consumidor final. O RQS visa estabelecer um quadro de relacionamento entre todas as entidades que operam no sector eléctrico e o consumidor, mediante a fixação de “*padrões mínimos de qualidade, de natureza técnica e comercial, a que deve obedecer o serviço prestado por todas as entidades intervenientes no SEN, em Portugal continental*” (DGEG, 2006: 3334), estabelecendo não só as sanções a aplicar no caso do seu incumprimento, como também os adequados mecanismos de actuação e de monitorização. A figura seguinte procura confrontar os limites mínimos impostos pelo RQS com o valor dos indicadores gerais de qualidade de serviço comercial, estimados pela EDP SC para 2009, observando-se que estes excedem os padrões fixados em, pelo menos, 4 pontos percentuais.

Figura 15 - Indicadores gerais de qualidade do relacionamento comercial e os respectivos padrões e estimativas para 2009.

Indicadores Gerais	Padrão de Qualidade⁶	Estimativa para 2009⁷
Percentagem de atendimentos, com tempos de espera até vinte minutos nos centros de atendimento	90%	94%
Percentagem de atendimentos, com tempos de espera até sessenta segundos, no atendimento telefónico	85%	94%
Percentagem de pedidos de informação respondidos até 15 dias úteis	90%	98%

Fonte: Construção própria, baseada na informação de DGEG (2006) e EDP (informação interna)

O indicador individual de qualidade de serviço aplicável à actividade comercial refere-se ao tratamento de reclamações e à apreciação de pedidos de informação que deverão ser efectuadas num prazo máximo de 15 dias úteis após a data da sua recepção, excepto na situação previstas no artigo 48º do RQS. Em 2009, a EDP SC estimou que a percentagem de reclamações e de pedidos de informação respondidos em menos de 15 dias úteis foi de 98%.

⁶ Padrão de qualidade definidos no artigo 33º do RQS

⁷ Estimativas baseadas em valores reais em Novembro e alinhadas com o Plano de Negócios 2010-2012

A nível interno a preocupação da EDP SC com a minimização dos custos e maximização da eficiência é evidenciada com a alteração de procedimentos que se tem vindo a incentivar junto dos agentes e colaboradores relativamente à redução do número de faxes, cujo custo de tratamento é quantificado com base em variáveis definidas e detalhadas, como o tempo despendido para o enviar, o gasto de papel, as pessoas para o tratar, entre outras. Outra iniciativa prende-se com a preocupação com os recursos naturais, procurando-se incentivar, através dos agentes e lojas, a adesão do consumidor final à factura electrónica para a redução do gasto de papel. No que diz respeito ao desempenho dos sistemas de informação utilizados, a empresa procura também acompanhar e controlar a sua *performance* e desenvolver acções que os melhorem.

A EDP SC tem ainda como objectivo maximizar a eficiência e a rentabilidade do negócio “*não core*” – i.e. prestação de serviços a *utilities* externas ao Grupo – procurando, em parceria com uma empresa de serviços de tecnologia e gestão (Logica), prestar serviços de suporte à gestão comercial da distribuição de água e de gás, “*através de sistemas informáticos, serviços de cobranças (recebimento e agregação dos pagamentos efectuados pelos clientes finais) e de printing&finishing, isto é, de acabamento e impressão de documentos, particularmente facturas, dos clientes finais dessas utilities*” (EDP, 2009c: 18). Estas actividades têm um peso importante na criação de valor do Grupo, de tal forma que em 2008, a empresa prestou serviços de suporte à actividade comercial a 83 clientes, nomeadamente 68 empresas de água (públicas e privadas), 14 empresas de gás e uma de electricidade, o que representou a emissão de cerca de 23,2 milhões de documentos e a realização de 21,9 milhões de cobranças (EDP, 2009c).

Deste modo, a EDP SC procura estreitar o seu relacionamento com várias autarquias alargando os serviços que presta no sector eléctrico a outros sectores, capturando sinergias e rentabilização os seus recursos, conseguindo com isso criar valor e contribuir para o crescimento do Grupo.

Estas medidas vêm ao encontro daquilo que a DGEG afirma no despacho n.º 5255/2006 (2ª série) (DGEG, 2006: 3334):

“A promoção de níveis de qualidade de serviço mais elevados, nomeadamente a nível do sector eléctrico, é uma condição essencial não apenas para o bem-estar e satisfação das necessidades das populações, mas também ao desenvolvimento da actividade económica, em condições de operação próximas das existentes em outros países. Só assim é possível garantir um ambiente mais

favorável ao funcionamento das empresas instaladas e que se desejem instalar no nosso país, de modo que a sua produtividade e competitividade não sejam negativamente afectadas por uma qualidade do serviço eléctrico inferior.”

e são definidas no âmbito de um programa que é adoptado por todo o grupo, o programa Lean. Este consiste num modelo de gestão das organizações baseada na cultura japonesa de melhoria contínua (*kaizen*), que envolve toda a equipa na resolução de problemas e uma gestão focada nas actividades que realmente acrescentam valor, eliminando as actividades não necessárias (excesso de procedimentos), utilizando canais de comunicação com o cliente mais eficientes (e.g. redução do tempo de espera) e optimizando quer os processos e sistemas quer o uso de recursos escassos (capital, pessoas e espaços). Como explica Pedro Gaivão, responsável pelo projecto na EDP, “*com o Lean os consultores não impõem melhorias. A análise e a concretização da melhor forma para fazer o trabalho é da responsabilidade de todos*”, mesmo para aqueles que não ocupam cargos de gestão e chefia é possível “*participar dentro da sua esfera de actuação, e potenciar a sua colaboração num programa estruturado*” (EDP, 2009b: 9).

Pedro Gaivão acrescenta ainda que “*há um conjunto de ineficiências que são geradas pelo próprio sistema, que podem ser ultrapassadas por uma abordagem Lean*” (EDP, 2009b: 9). Esta metodologia tem, assim, como objectivos principais o aumento da eficiência operacional e consequentemente da produtividade, a melhoria da qualidade do serviço prestado, o crescimento das receitas da empresa e a maior partilha de informação (EDP, 2007).

Para além do programa Lean, a EDP tem em prática outros programas, dos quais destacaríamos também o OPEX, que é um programa de controlo de custos operacionais. Como explica Santos (2009b), neste programa, “*a definição de proveitos permitidos pretende reflectir a eficiência na afectação dos recursos e a eficiência técnica e garantir a realização de um conjunto mais vasto de objectivos (ambientais, qualidade de serviço)*”.

Importa reter que os benefícios destas acções são capturados tanto pela EDP SC como pelos seus clientes, o que trará sem dúvidas ganhos, em termos de eficiência, para o próprio mercado.

2.2.2. Reflexão sobre a relação da EDP SC e os Agentes EDP

Como pudemos observar anteriormente, a EDP SC é uma empresa que não só presta serviços a outras empresas como também coordena toda uma rede de lojas e agentes ao seu serviço.

Assim à luz da teoria de agência a EDP SC tanto é agente como é principal. Na relação com os seus clientes desempenha o papel de agente, e na relação com os canais de atendimento toma o papel de principal.

A relação de agência é definida por Duarte (2006b)⁸, como sendo um contrato em que uma entidade (o principal) designa outras (agentes) para desenvolver uma determinada tarefa, o que, por sua vez, envolve delegar ao agente alguma autoridade para a tomada de decisões.

Aqui, nesta secção, procuraremos focar a relação da EDP SC com os seus canais de atendimento, nomeadamente, com os agentes, por estes serem entidades “alheias” à EDP e ainda assim terem que contribuir para atingir os objectivos que ela define.

No entanto, segundo os mesmos autores citados por Duarte (2006b), se o principal e o agente actuarem no sentido da maximização da sua utilidade, os seus interesses não coincidirão e conduzirão à existência de problemas na sua relação.

Nas relações de agência existem problemas de assimetria de informação, isto é, a informação não está disponível de forma equivalente a todos os intervenientes do mercado. Neste sentido Church e Ware (2000) explicam que os problemas de principal-agente estão relacionados com “informação escondida” ou “acções escondidas” e com o facto das preferências do agente poderem não coincidir com as do principal. Tal pode acontecer porque “*o agente possui informações que o principal não domina, possibilitando-lhe agir de acordo com os seus próprios interesses*” (Duarte, 2006b: 22), “*evidenciando um comportamento egocêntrico e potencialmente oportunista*” (Duarte, 2006a: 34).

Por outro lado, segundo o mesmo autor, o agente possui “*poder discriminatório e de decisão, não observável*”, ou seja, pode não se empenhar ao máximo na realização do seu serviço (o que torna bastante difícil para o principal conhecer o seu verdadeiro esforço). Este é um problema que aparece na literatura económica designado por problema de risco moral. Um exemplo prático que pode evidenciar este problema é o facto de um agente que esteja a fazer um novo contrato com um consumidor, não se esforce por mostrar todos os

8 Citando Jensen, Michael C., and William H. Meckling, 1976, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics 3, 305-360.

produtos e serviços disponíveis (e.g. factura electrónica, meio de pagamentos “Conta Certa” ou tarifa bi-horária), limitando-se a aceitar as condições que o cliente mencionar.

“A teoria de agência tradicional prevê dois mecanismos de redução dos problemas de agência, a política de incentivos e o controlo e monitorização” (Duarte, 2006b: 18).

Neste sentido a EDP SC procura criar formas de motivar os agentes a cumprir os objectivos da empresa, estipulando objectivos mensais, para as vendas no mercado liberalizado e adesões à factura electrónica, implementando um plano de incentivos que estimula as vendas dos serviços e potencia uma remuneração maior. Estamos, assim, perante uma política de incentivos que faz depender parte da compensação do agente da sua prestação (*performance*) relativamente aos objectivos definidos, o que, como defende Duarte (2006b), contribui para a aproximação das funções de utilidade do agente e do principal, ou seja, para a convergência de interesses entre ambos.

Por outro lado, no que respeita ao controlo e monitorização da actividade do agente, a EDP SC procura controlar diversos instrumentos de gestão de qualidade do serviço prestado e desenvolver capacidades para aprofundar o conhecimento do agente, acompanhar mais de perto a actividade, nomeadamente através da realização de reuniões periódicas.

2.3. As principais acções da EDP SC num SIEG

Como pudemos observar, a EDP Soluções Comerciais tem um papel extremamente importante no funcionamento de todo o grupo EDP, reduzindo ao máximo os custos operacionais de relacionamento com os clientes, tanto no mercado regulado, como no mercado liberalizado.

A EDP SC, estando inserida num grupo com grande influência em todo o sector da energia eléctrica, tem um contributo fundamental para o cumprimento dos princípios necessários num SIEG.

No que toca à acessibilidade e igualdade, a EDP SC, embora não garanta que a energia eléctrica chegue a todos os cidadãos, possibilita, com a sua rede alargada de agentes e lojas próprias, que todos tenham acesso a todo o tipo de serviços relacionados com o seu fornecimento, eliminando, como já foi mencionado, as barreiras da distância.

No que toca à qualidade de serviço, a EDP SC cumpre as exigências impostas pela ERSE ao nível do atendimento, e contribui para melhorar a qualidade do próprio

fornecimento da energia eléctrica, fornecendo ao consumidor os canais necessários para reportar avarias, fazer reclamações ou contribuir com sugestões.

Ao nível da transparência, a EDP SC, sendo uma empresa representante de várias outras que actuam em âmbitos diferentes, tem a responsabilidade de informar o consumidor de forma clara e imparcial (embora apenas relativamente aos serviços da EDP) sobre as opções ao seu dispor, especialmente no que toca às opções disponíveis no mercado liberalizado e quais as suas vantagens e desvantagens.

Em suma, a EDP SC contribui também para a eficiência no sector eléctrico, colaborando significativamente para a redução de custos operacionais e para o aproveitamento de sinergias dentro do Grupo EDP, deixando mais margem de manobra para que este possa disponibilizar serviços de maior qualidade a um menor custo para o consumidor final.

3. Principais tarefas desenvolvidas no Estágio

Este estágio realizou-se no Grupo de Gestão de Canais da EDP Soluções Comerciais, em Coimbra, tendo a duração de 17 semanas e baseou-se no plano que se encontra em anexo.

3.1. Objectivos do estágio

Como se referiu anteriormente, este Grupo de Gestão de Canais tem como principais funções a gestão operacional da rede de canais de atendimento, envolvendo a gestão de Recursos Humanos, de processos, de procedimentos, de controlo e de auditoria, nomeadamente relacionados com a manutenção dos agentes (a angariação, a formação, o acompanhamento, o controlo de qualidade de serviço, a rescisão e a adopção de eventuais medidas correctivas).

Neste contexto, o estágio visou o desenvolvimento de um conjunto de tarefas padronizadas integrantes das actividades realizadas no dia-a-dia na empresa, tendo sido organizado em torno de três etapas. Previa-se a concretização de um relatório intercalar no final de cada uma dessas fases, no entanto, tal acabou por ser adaptado à realização de apenas um relatório intercalar sensivelmente a meio do período de estágio.

Numa primeira fase o objectivo foi compreender a estrutura, missão e organização do Grupo EDP e mais concretamente dos canais de atendimento da EDP SC (novo site EDP, lojas próprias, agentes, *Contact Center* e PAC). Ao nível da manutenção dos agentes foi analisado o processo de criação e o arranque de um novo agente (angariação, atribuição de códigos, elaboração do contrato, activação e arranque); a definição de objectivos e incentivos de vendas dos agentes e da remuneração destes; e o controlo da actividade desenvolvida pelos agentes, com base nos resultados das auditorias e acções do “Cliente Mistério” (auditorias externas).

Numa fase seguinte, pretendeu-se analisar o atendimento e os serviços prestados no mercado regulado e as vendas no mercado liberalizado, bem como os manuais e procedimentos usados em cada um desses mercados. No âmbito das vendas procurou-se observar os objectivos, os incentivos e os resultados das mesmas.

Em seguida, procurou-se compreender o funcionamento das aplicações informáticas do Grupo EDP (software de suporte à actividade comercial) utilizadas no atendimento a clientes, na gestão da rede comercial, na gestão de vendas, nos serviços de correio electrónico e noutros serviços. Paralelamente, foram desenvolvidos esforços no sentido da compreensão do processo do ciclo comercial ao nível da contratação, facturação e cobrança.

No decorrer do estágio, previa-se também a realização de uma visita presencial aos canais (loja própria, agente, PAC e Contact Center), o que não se concretizou.

3.2. Trabalho desenvolvido no decorrer do estágio

Acompanhamento da actividade de criação de um agente

O processo de criação de um agente no sistema de informação é um processo um pouco moroso e composto por várias fases, sendo necessário recorrer a várias aplicações informáticas até o registo ficar concluído. Desde a selecção do agente, passando pela criação do fornecedor, até à gestão da dívida, são múltiplas etapas. Assim, numa primeira fase faz-se um pré-registo no sistema informático, que corresponde à atribuição dos códigos pelos quais ficará referenciado internamente. Para agilizar o processo de atribuição criei um documento que contivesse todos os “códigos livres”, isto é, os códigos que não estão a ser usados por mais nenhum agente.

Posteriormente, depois de atribuído o código de fornecedor pela Gestão de fornecedores da EDP Valor (Catálogo SAP), tem início o registo propriamente dito do agente, para o qual é necessário inserir alguma informação nomeadamente NIF, código de fornecedor, morada e telefones (quer da sede quer do local da actividade), banco em que o agente fará os seus depósitos e as condições definidas para o pagamento da remuneração dos serviços prestados. Segue-se o agendamento do arranque do agente, assim que estejam criadas as condições necessárias como a instalação de equipamentos e comunicações no estabelecimento comercial. Por fim a EDP SC elabora o contrato, que é feito em duplicado e assinado por ambas as partes, procedendo-se à divulgação interna do arranque do novo agente.

Controlo da actividade da empresa

Neste âmbito tive a oportunidade de acompanhar o processo de identificação de anomalias nos *faxes* enviados pelos agentes e executá-lo efectivamente, em alguns casos. Para esta tarefa achei que era importante existir um suporte escrito que descrevesse os critérios em que assenta a classificação usada para descrever as anomalias nos *faxes*, tendo para tal reunido a informação numa tabela, que de modo fácil e perceptível pudesse ser consultada. Os principais problemas encontrados no tratamento dos *faxes* são o facto do campo do código do agente vir em branco, errado ou ilegível e de haver erros na classificação da operativa ou atribuição ao agente por parte do *Contact Center*.

A classificação até aqui tem sido feita de modo “reducionista”, isto é, tem-se atribuído apenas uma destas situações à anomalia. No entanto pode haver casos em que se verifica mais do que uma destas situações, sendo que para tratamento estatístico e de relatórios de ineficiência é necessário enumerar todas anomalias existentes naquele *fax* e não apenas a mais importante, pelo que se este processo está a ser revisto.

Por outro lado tive a oportunidade de realizar o processo de auditoria (controlo interno) relativa à actividade realizada/remunerada pelos agentes de atendimento e venda referente ao ano de 2009. Para tal foi necessário compreender o modo como se realiza o processo de remuneração de um agente. Este desenrola-se em duas fases, numa das quais, o Grupo de Gestão de Canais da DGC faz o apuramento da actividade a remunerar ao agente. Na outra os departamentos (coordenadores dos agentes das diferentes regiões (norte, centro e sul)) processam a remuneração da actividade ao agente podendo alterar a quantidade e o serviço, tendo que para tal justificar a razão pela qual estão a proceder a essas alterações. Assim este processo de auditoria visa verificar se num dado período (um mês) e para um certo número de agentes (quatro) os departamentos efectuaram alguma alteração e se sim procurar a devida justificação.

Comecei por seleccionar de forma criteriosa 4 agentes de cada região (norte, centro e sul), que cumprissem cada uma das seguintes condições:

- a) o agente que tem o maior número de operativas de atendimento
- b) o agente que tem o pedido de compra de valor mais elevado (ou seja, com maior remuneração – atendimento mais comissão fixa) – ou assume-se o segundo lugar nesta classificação, caso o primeiro pertença ao agente indicado em a)

- c) o agente que apresenta a maior quantidade de operativas remuneradas ao valor mais elevado (contratos do mercado liberalizado) – ou assume-se o segundo ou o terceiro lugar nesta classificação, caso o primeiro corresponda a um agente indicado em a) ou b).
- d) um outro qualquer agente (aleatório)

Posteriormente, para cada um dos agentes seleccionados procedi à comparação entre a quantidade de operativas enviadas pelo Grupo de Canais da DGC e as que foram recebidas dos departamentos. Numa fase seguinte comparei a quantidade de operativas enviadas pelo Grupo de Canais da DGC e a que foi remunerada. Nestas duas fases recorri ao uso de folhas de cálculo, tendo construído uma folha de cálculo modelo, com o recurso a fórmulas, macros e formatações que achei necessárias para agilizar todo o processo.

Por fim, elaborei um relatório mensal com a descrição das diferenças encontradas em ambas as análises comparativas, que posteriormente tiveram que ser justificadas pelos departamentos.

Ainda, no âmbito da qualidade do serviço prestado, tive como função a actualização/reforma dos manuais de procedimentos. Esta tarefa insere-se no objectivo de criar ferramentas completas que permitam a boa formação do agente, fornecendo-lhe os meios necessários para que realize da melhor forma o seu trabalho (“Formar para melhorar”).

Esta tarefa foi particularmente “desafiante” no sentido em que exigiu que eu adquirisse uma visão global das actividades que os agentes realizam e dos passos que seguem para cada uma, de modo a encontrar a forma mais sucinta e directa (evitando a repetição de informação) de explicar os procedimentos a seguir. Ao mesmo tempo exigiu que fosse capaz de me abstrair da forma como o manual já estava organizado e estruturado, o que após uma fase inicial, em que encontrei maiores dificuldades, considero ter conseguido.

Controlo da qualidade da informação

Como já foi referido, uma das principais preocupações da EDP SC é o controlo da qualidade da informação que está disponível para o cliente, ou seja, a garantia da sua veracidade, clareza e transparência. Neste sentido, e dado que o novo *site* da EDP coincidiu com o período de estágio, tive como tarefa verificar se toda a informação

inserida cumpria os requisitos acima referidos. Para esta tarefa elaborei dois relatórios, um com as falhas detectadas a nível de visualização e outro relativo às informações sobre as lojas e agentes existentes, tendo detectado bastante informação desactualizada.

Porém, para o bom funcionamento da empresa, é necessário também que a informação interna esteja igualmente organizada e actualizada de forma acessível e clara. Neste contexto, tive como tarefa a reorganização do arquivo, onde tive de separar os agentes que já tinham rescindido dos que continuavam activos. Fiz ainda a separação por tipo de agente (agente de representação, agente de cobrança e agente de atendimento e cobrança), ordenando dentro de cada tipo os agentes pelo seu código.

3.3. Balanço do valor do estágio

A realização deste estágio permitiu-me atingir um conjunto de objectivos a nível da compreensão da organização e funcionamento do sector da electricidade em Portugal e, mais especificamente, do funcionamento da própria empresa e das actividades nela desenvolvidas, acrescentando um rol conhecimentos que de outra forma não teria adquirido.

Em termos curriculares permitiu-me aprofundar conceitos macro e microeconómicos, adquiridos ao longo do 1º e 2º ciclo de estudos em Economia, nomeadamente, no âmbito da Economia Industrial (Organização Industrial, Economia Industrial e Aplicações de Economia Industrial), Economia da Informação, Direito Económico, Economia Pública, Introdução à Gestão e Estratégia Internacional.

Por outro lado, permitiu-me a aplicação e desenvolvimento de competências informáticas, adquiridas nas cadeiras da Licenciatura, Informática I e II, e de Economia Aplicada, nomeadamente, na utilização de *Software Office* na óptica do utilizador, bem como a aquisição de novas competências com a utilização de *Software* específico utilizado pela empresa (*SAP e Lotus Notes*).

Possibilitou-me ainda o desenvolvimento de competências sociais e de comunicação, quer no relacionamento interpessoal, quer na expressão escrita através da elaboração de relatórios; o desenvolvimento da capacidade de organização, iniciativa, autonomia e criatividade. Ao longo do estágio pude também adquirir conhecimentos sobre a filosofia e cultura organizacional e desenvolver competências profissionais que me permitirão encarar o mercado de trabalho de forma mais consciente.

No que se refere ao meu contributo para a empresa, no decorrer de todas as actividades que realizei na empresa, procurei ser sempre pró-activa, sugerindo novas tecnologias e meios para alcançar melhores resultados, identificando alguns aspectos passíveis de serem melhorados. A minha contribuição no âmbito do controlo de qualidade interno foi a criação de folhas de cálculo modelo para a realização do mesmo. Ao nível da validação da informação disponibilizada no *site* da empresa, foi um trabalho muito apreciado na medida em que os relatórios elaborados se mostraram numa ferramenta útil para melhorias futuras do *site*. O meu contributo foi igualmente vantajoso no que diz respeito, quer à reorganização do arquivo, dado que este apesar de ser frequentemente consultado encontrava-se já pouco operacional, quer à actualização e reformulação dos manuais de formação dos agentes.

No entanto, como não podia deixar de aconteceram houveram alguns aspectos menos positivos. Inicialmente, por haver algum desconhecimento sobre o sector e a própria organização da empresa e a própria informação disponibilizada se encontrar bastante dispersa. Por outro lado, houve um afastamento do plano de estágio não tendo sido possível a visita aos canais de atendimento que me possibilitaria ver de que forma é que as actividades desenvolvidas na DGC se reflectem no dia-a-dia dos serviços de *front office*.

No que se refere aos objectivos de um estágio curricular, como conhecer a realidade empresarial e as actividades nela desenvolvidas, penso que teria sido positivo uma maior interacção com os diferentes trabalhadores da empresa. Verificou-se que a maioria das tarefas propostas acabou por ser de índole individual, tornando menos frequente a obtenção de *feed-back* sobre o trabalho realizado.

Considero ainda, que teria sido importante para a minha formação ter estado presente na reunião de final de trimestre da empresa, onde iria ter a oportunidade de observar os resultados da actividade desenvolvida pelos diferentes colaboradores nesse período, mas esta acabou por ser adiada para uma data posterior ao término do estágio.

Apesar destes aspectos, de uma maneira geral, gostei do trabalho que desenvolvi na empresa e do bom ambiente entre todos, tendo tido acesso a um grande volume de informação que se revelou bastante útil para a realização deste trabalho.

Posto isto, penso que o balanço do estágio é positivo, tendo-se alcançado os objectivos propostos, permitindo a troca de conhecimentos e aprendizagens entre o estagiário e a empresa.

Conclusões

Como pudemos perceber, o sector eléctrico é muito complexo e ocupa um papel muito importante no dia-a-dia das populações, podendo ser classificado como um SIEG. Neste sentido para que para que o processo de liberalização do sector fosse possível sem pôr em causa os interesses dos consumidores, os princípios de universalidade, qualidade e eficiência, revelou-se necessária a criação de uma entidade reguladora.

Este sector tem sido marcado por mudanças profundas na sua estrutura, começando por existir várias pequenas empresas que mais tarde se fundem na EDP, que passa a deter o monopólio verticalmente integrado do sector. Com a liberalização do sector há a separação das diferentes actividades da cadeia de valor e abertura à concorrência nas actividades de produção e comercialização. Segundo Santos (2008: 2) este *“tem sido um processo complexo que tem avançado com pequenos passos sustentáveis e consistentes com reflexos positivos no desempenho dos operadores sectoriais (eficiência e qualidade de serviço) e com benefícios tangíveis para os consumidores domésticos e industriais”*.

Recentemente, Portugal tem dado importantes passos para que seja atingido um dos maiores objectivos da União Europeia: a formação do mercado interno de energia; tendo vindo a desenvolver em conjunto com Espanha o MIBEL. Este é um factor que trará sem dúvida grandes vantagens para o SEN, designadamente através do fomento do aumento da concorrência e da competitividade na produção e comercialização.

A EDP, como maior grupo empresarial a actuar no sector da electricidade em Portugal, sofreu alterações profundas face às reestruturações do sector. Aquando a separação das actividades de distribuição e de comercialização da energia eléctrica, surgiram várias empresas dentro do grupo com necessidades comuns, especialmente no que toca ao contacto com clientes.

Este facto levou à criação da EDP Soluções Comerciais, que tem a seu cargo, entre outras funções, a gestão operacional da rede de atendimento presencial do grupo, na qual desenvolve importantes acções no sentido de controlar a actividade desenvolvida, fomentar a redução dos custos operacionais, promover a afectação eficiente dos recursos e garantir a qualidade da informação e do atendimento prestado ao consumidor final. A EDP SC desempenha ainda um papel fulcral no âmbito do programa Lean, reforçando a melhoria contínua com orientação para as necessidades do consumidor final, a difusão de

ferramentas que promovem a qualidade e o envolvimento de todos os colaboradores na implementação das iniciativas.

Deste modo, a EDP SC consegue acumular ganhos de eficiência e de qualidade, que são capturados tanto por si, como por todos os seus clientes, contribuindo para o cumprimento dos princípios de um SIEG nos vários segmentos de actividade, especialmente na distribuição e comercialização.

O cumprimento destes princípios é uma preocupação não só da EDP SC, mas também de todo o Grupo EDP que tem como principais pilares de actuação a segurança, a competitividade e a sustentabilidade, desenvolvendo um conjunto de políticas de preocupação ambiental e procurando nas diferentes fases da cadeia de valor contribuir para o uso eficiente dos recursos não renováveis.

Foi muito gratificante poder estagiar numa empresa do Grupo EDP, tendo encontrado um ambiente de trabalho muito acolhedor e pessoas simpáticas, sempre prontas a ajudar e com elevado grau de profissionalismo. Na minha opinião, a EDP SC foi uma agradável surpresa, na medida em que, desconhecia que por detrás de todo o Grupo EDP existiam empresas que actuavam internamente, no sentido de aproveitar sinergias e reduzir custos, promovendo a eficiência e o crescimento dos seus clientes.

Esta experiência permitiu-me observar a interligação das diferentes tarefas realizadas dentro da empresa com a teoria económica aborda nas diferentes disciplinas do meu percurso académico. Por exemplo, analisando algumas das actividades que a EDP SC pratica no âmbito da manutenção dos Agentes EDP, facilmente as podemos interpretar como mecanismos traçados para ultrapassar os obstáculos identificados na literatura económica como problemas de agência. Por outro lado, facilmente identificamos situações cuja razão de ser é encontrada na regulação do sector.

Em suma, a concretização deste do estágio curricular revelou-se numa experiência bastante enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional. O trabalho desenvolvido foi uma forma de consolidar conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e de me permitir perceber melhor a dinâmica do sector, fornecendo-me ferramentas imprescindíveis à realização do presente relatório.

Bibliografia

- Amaral, Luís Mira (2008). *A liberalização do Mercado Energético*, Conferência dedicada ao tema “Regulação de Energia nos Países de Língua Oficial Portuguesa”, realizada a 29 de Maio de 2008. ERSE. Disponível a 20 de Março de 2010 em <http://www.relop.org/eventos/Paginas/default.aspx>.
- CES (2006). *Os serviços de interesse económico geral (Parte I): Parecer de Iniciativa*. Conselho Económico e Social, Lisboa.
- Church, Jeffrey; Ware, Roger (2000). *Industrial Organization: A Strategic Approach*. Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Comissão Europeia (2003), Directiva 2003/54/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Junho de 2003, que estabelece as regras para o mercado interno da electricidade e que revoga a Directiva 96/92/CE., Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 176.
- Cruz, Luís Braga (2008). *A liberalização do sector de energia, o MIBEL (Mercado Ibérico de Electricidade) e o OMIP (Operador do Mercado Ibérico Português – pólo português)*. Infoeuropa. Acedido a 9 de Dezembro de 2009 em <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000040848/analiticos>
- Diário da República. Decreto-Lei n.º 139/2007 de 27 de Abril (2007).
- Diário da República. Decreto-Lei n.º 29/2006 de 15 de Fevereiro (2006).
- Diário da República. Decreto-Lei n.º 97/2002 de 12 de Abril (2002).
- DGEG, Direcção-Geral de Energia e Geologia (2006). *Regulamento da Qualidade de Serviço do Serviço do Sistema Eléctrico Nacional*. Despacho n.º 5255/2006 (2.a série), publicado em Diário da República N.º 48 – 8 de Março de 2006, e disponível na web a 10 de Março de 2010, em <http://www.erse.pt/pt/electricidade/regulamentos/qualidadedeservico/Documents/RQS-Elect-PT-Mar2006.pdf>.
- DGEG – Direcção Geral de Energia e Geologia (2008). *Estatísticas – Energia Eléctrica: Produção / Consumos (1994 a 2008)*. DGEG, Divisão de Planeamento e Estatística. Disponível a 20 de Março de 2010 em <http://www.dgge.pt/>.
- Duarte, Carlos Manuel Coelho (2006a). *Determinantes das políticas de remuneração nas empresas portuguesas*. ISCTE, pp. 31. Acedido a 18 de Dezembro de 2009, em
- Duarte, Pedro (2006b). *Capital de risco – análise da indústria em Portugal*. Dissertação do Mestrado em Finanças. Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- EDP (2005). *Relatório de Contas 2005*, Grupo EDP, Caderno Financeiro. EDP Energia de Portugal, S.A.
- EDP (2007). *Ar e Água – Sinergias da Energia*. Revista *EDP ON energia sem limites* de Outubro de 2007, n.º 5.
- EDP (2008). *Rumo à Sustentabilidade 2007*. Revista *EDP ON energia sem limites* de Janeiro de 2008, n.º 6.
- EDP (2009a). *Manual de Organização*. EDP Energias de Portugal, S.A.
- EDP (2009b). *EDP no Dow Jones – Sustainability Index*. Revista *EDP ON energia sem limites* de Novembro de 2009, n.º 15.
- EDP (2009c). *2008 Resultado Histórico*. Revista *EDP ON energia sem limites* de Abril de 2009, n.º 12.
- Eiras, Carla Filipa Mandim Campos (2009). *Cumprimento de Critérios de Serviço de Interesse Económico Geral: O Sector da Electricidade em Portugal*. Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

- ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (2002). *Caracterização do Sector eléctrico: Portugal Continental 2001*. Lisboa, ERSE, pp. 9. Acedido a 9 de Dezembro de 2009 em <http://lge.deec.uc.pt/ensino/gesee/CaractSecElect2001.pdf> .
- ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (2010). Resumo Informativo: *Mercado Liberalizado, Janeiro de 2010*. Lisboa, ERSE. Acedido a 29 de Março de 2010 em http://www.erse.pt/pt/electricidade/liberalizacaodosector/informacaosobreomercadoliberalizado/Documents/Relatorio_ML_201001.pdf
- Marques, Rui Cunha (2005). *Regulação de Serviços Públicos*. Lisboa, Edições Sílabo.
- MEI - Ministério da Economia e da Inovação (2008). *Infraestruturas e Acessibilidades – Electricidade: O Sector Eléctrico*. AICEP Portugal Global. Acedido a 9 de Dezembro de 2009, em <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Portugal/Documentos/O%20sector%20electrico.pdf> .
- MFAP - Ministério das Finanças e da Administração Pública (2010). *Grandes Opções do Plano 2010-2013*. Lisboa, MFAP.
- Moreira, Vital (2008). *O regulador História, regime e perspectivas da ERSE*. Conferência dedicada ao tema “Regulação de Energia nos Países de Língua Oficial Portuguesa”, realizada a 29 de Maio de 2008. ERSE. Disponível a 20 de Março de 2010 em <http://www.relop.org/eventos/Paginas/default.aspx> .
- Santana, João (2003). *A concorrência no sector eléctrico*. IST/UTL, Lisboa, pp.1. Acedido a 15 de Outubro de 2009, em <http://in3.dem.ist.utl.pt/master/04energy/pres3b.pdf> .
- Santos, Vítor (2007). *Novos Desafios da Regulação dos Mercados Energéticos*. Aveiro, ERSE. Acedido a 2 de Janeiro de 2010 em <http://www2.egi.ua.pt/cursos/files/RME/Vsantos/ Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Aveiro.pdf> .
- Santos, Vítor (2008). *As Experiências de Regulação de Energia nos Países de Língua Oficial Portuguesa: Liberalização do Sector Energético em Portugal - Balanço e Desafios Futuros*. Conferência dedicada ao tema “Regulação de Energia nos Países de Língua Oficial Portuguesa”, realizada a 29 de Maio de 2008. ERSE. Disponível a 20 de Março de 2010 em <http://www.relop.org/eventos/Paginas/default.aspx> .
- Santos, Vítor (2009a). *A liberalização do mercado energético e o interesse dos consumidores*. 1º Congresso Lusófono sobre Energia e Ambiente, 21 de Setembro de 2009. ERSE. Disponível a 20 de Março de 2010 em http://lusambe.dcea.fct.unl.pt/presentations/workshop_4/ .
- Santos, Vítor (2009b). *Regulação dos sectores de energia eléctrica e de gás natural*. Coimbra, ERSE. Disponível a 20 de Março de 2010 em <https://woc.uc.pt/feuc/getFile.do?tipo=2&id=12006>
- Silva, Patrícia Pereira (2007). *O Sector da Energia Eléctrica na União Europeia*. Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Soares, Maria Isabel Rebelo Teixeira (2006). *A liberalização do sector eléctrico e a Ciência Económica: o que a evidência empírica demonstra*. Séries Seminários de Pesquisa, Publicações do Instituto de Economia da UFRJ. Acedido a 2 de Janeiro de 2009 em http://www.ie.ufrj.br/publicacoes/serie_seminarios_de_pesquisa/tssp06_02_15.pdf .

Anexos

Anexo I - Balanço Energético Português

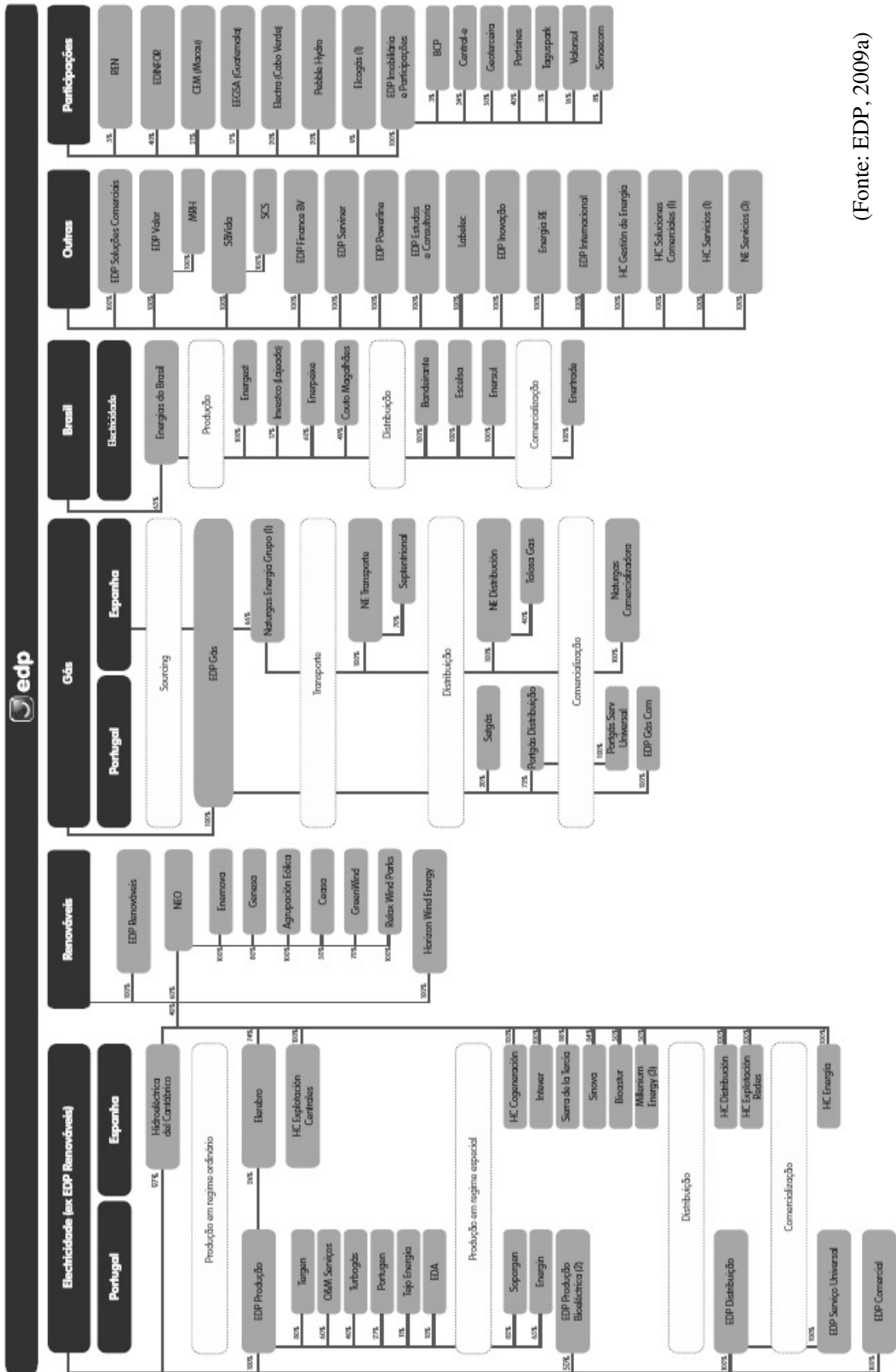


Direção Geral de Energia e Geologia
Divisão de Planeamento e Estatística

PORTUGAL															
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produção Bruta de Energia Eléctrica (GWh)															
Hidráulica	10.702	8.454	14.857	13.175	13.054	7.631	11.715	14.375	8.257	16.054	10.147	5.118	11.467	10.449	7.296
Serviço Público	10.362	8.125	14.363	12.652	12.574	7.149	11.133	13.749	7.644	15.254	9.614	4.827	10.709	9.960	6.806
Autoprodutores	340	329	494	523	480	482	582	626	613	800	533	291	758	489	490
Térmica	20.628	24.751	19.592	20.942	25.782	35.452	31.800	31.772	37.390	30.209	34.055	39.610	34.559	32.542	32.686
Serviço Público	17.881	21.455	16.169	16.936	21.565	30.327	26.614	26.801	32.000	24.771	28.416	33.488	28.196	25.980	26.472
Autoprodutores	2.747	3.296	3.423	4.006	4.217	5.125	5.186	4.971	5.390	5.438	5.639	6.122	6.363	6.562	6.214
Eólica	17	16	21	38	89	123	168	256	362	496	816	1.773	2.925	4.037	5.757
Geotérmica	33	42	49	51	58	80	80	105	96	90	84	71	85	201	192
Fotovoltaica	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	5	24	38
Total	31.381	33.264	34.520	34.207	38.984	43.287	43.764	46.509	46.107	46.852	45.105	46.575	49.041	47.253	45.969
Trocas de Energia Eléctrica com o Estrangeiro (GWh)															
Importação	2.257	2.655	4.116	5.376	3.974	3.628	4.698	3.741	5.329	5.898	8.612	9.626	8.624	9.641	10.744
Exportação	1.369	1.741	3.005	2.477	3.700	4.488	3.767	3.502	3.430	3.104	2.131	2.802	3.183	2.153	1.313
Saldo Importador	888	914	1.111	2.899	274	-860	931	239	1.899	2.794	6.481	6.824	5.441	7.488	9.431
Consumo do Sector Electroprodutor (GWh)															
Bombagem hidroeléctrica	63	159	137	100	101	491	558	485	670	485	408	568	703	540	639
Consumo próprio das centrais	1.189	1.398	1.335	1.350	1.505	1.535	1.549	1.665	1.717	1.477	1.623	1.591	1.548	1.345	1.390
Total	1.252	1.557	1.472	1.450	1.606	2.026	2.107	2.150	2.387	1.962	2.031	2.159	2.251	1.885	2.029
Consumo Final (GWh)															
Produção líquida + saldo importador	31.017	32.621	34.159	35.656	37.652	40.401	42.588	44.598	45.619	47.684	49.555	51.240	52.231	52.856	53.371
Perdas de transporte e distribuição	3.266	3.384	3.365	3.217	3.240	3.660	3.649	4.057	3.502	3.881	4.057	4.212	3.686	3.180	4.184
Total	27.751	29.237	30.794	32.439	34.412	36.741	38.939	40.541	42.117	43.803	45.498	47.028	48.545	49.676	49.187

Fonte: DGEG

Anexo II - Organograma EDP – Energias de Portugal











(Fonte: EDP, 2009a)

Anexo III - Plano de Estágio

ID	Task Name	Duração	Início	Conclusão	16 Nov '09	23 Nov '09	30 Nov '09
1	Estágio - Mariana Lourenço	81 dias	16-11-09	08-03-10			
2	1 - Apresentação	1 dia	16-11-09	16-11-09			
3	Apresentação e visita às instalações	1 dia	16-11-09	16-11-09			
4	2 - O Grupo EDP	4 dias	17-11-09	20-11-09			
5	Estrutura, Missão e Organização	4 dias	17-11-09	20-11-09			
6	3 - Canais de Atendimento	5 dias	23-11-09	27-11-09			
7	Novo Site EDP	2 dias	23-11-09	24-11-09			
8	Lojas, Agentes, Contact Center e PAC's	3 dias	25-11-09	27-11-09			
9	4 - Manutenção de Agentes	16 dias	30-11-09	21-12-09			
10	Criação (anagração, atribuição códigos, contratos, activação, pedido à Logica e	5 dias	30-11-09	04-12-09			
11	Remuneração	2 dias	07-12-09	08-12-09			
12	Auditoria e Cliente Mistério	6 dias	09-12-09	16-12-09			
13	Relatório Mensal	3 dias	17-12-09	21-12-09			
14	5 - Mercado Regulado	6 dias	22-12-09	28-12-09			
15	Atendimento - serviços prestados	2 dias	22-12-09	23-12-09			
16	Manuais e procedimentos	4 dias	24-12-09	28-12-09			
17	6 - Mercado Liberalizado	6 dias	30-12-09	06-01-10			
18	Vendas	1 dia	30-12-09	30-12-09			
19	Manuais e procedimentos	5 dias	31-12-09	06-01-10			
20	7 - Vendas	8 dias	07-01-10	18-01-10			
21	Objectivos	1 dia	07-01-10	07-01-10			
22	Incentivos	1 dia	08-01-10	08-01-10			
23	Resultados	3 dias	11-01-10	13-01-10			
24	Relatório Mensal	3 dias	14-01-10	18-01-10			
25	8 - Aplicações informáticas do Grupo EDP (software de suporte à actividade coi	7 dias	19-01-10	27-01-10			
26	Atendimento de clientes	2 dias	19-01-10	20-01-10			
27	Gestão rede Comercial	2 dias	21-01-10	22-01-10			
28	Gestão vendas	1 dia	25-01-10	25-01-10			
29	E-mail	1 dia	26-01-10	26-01-10			
30	Outras	1 dia	27-01-10	27-01-10			
31	9 - Processo do ciclo comercial	6 dias	28-01-10	04-02-10			
32	Contratação	1 dia	28-01-10	28-01-10			
33	Facturação	3 dias	29-01-10	02-02-10			
34	Cobrança	2 dias	03-02-10	04-02-10			
35	10 - Visita aos Canais	2 dias	05-02-10	08-02-10			
36	Visita presencial a Loja Propria, Agente, PAC e Contact center	2 dias	05-02-10	08-02-10			
37	11 - Estudo e análise	10 dias	09-02-10	22-02-10			
38	Dos actuais processos	5 dias	09-02-10	15-02-10			
39	Propostas/sugestões de novos processos, manuais,...	5 dias	16-02-10	22-02-10			
40	12 - Relatório Final	10 dias	23-02-10	08-03-10			
41	Relatório fim de estágio	10 dias	23-02-10	08-03-10			

Project: DGC - Estágio Mariana Lourenço
Date: 16-11-09

Task  Milestone  External Tasks 
 Split  Summary  External Milestone 
 Progress  Project Summary  Deadline 