

UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**CADEIA DE VALORES E VANTAGEM COMPETITIVA NAS  
COOPERATIVAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Ernani Aloísio Mallmann

Lajeado, agosto de 2017

Ernani Aloísio Mallmann

## **CADEIA DE VALORES E VANTAGEM COMPETITIVA NAS COOPERATIVAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, como exigência para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Dr. João Carlos Britto

Lajeado, agosto de 2017

## LISTAS

LISTA DE ABREVIATURAS

3

LISTA DE FIGURAS

5

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACL	Ambiente de Contração Livre
ACR	Ambiente de Contratação Regulado
AGE	Assembleia Geral Extraordinária
AGO	Assembleia Geral Ordinária
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
Art.	Artigo
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCD	Contrato de Conexão ao Sistema de Distribuição
CCE	Contrato de Compra de Energia
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CDE	Conta de Desenvolvimento Energético
CEEE	Companhia Estadual de Energia Elétrica
CER'S	Cooperativas de Eletrificação Rural
CERTEL	Cooperativa Regional de Desenvolvimento Teutônia
CERTEL ENERGIA	Cooperativa de Distribuição de Energia Teutônia
CF/88	Constituição Federal de 1988
CNPE	Conselho Nacional de Política Energética
CRERAL	Cooperativa Regional de Eletrificação Rural do Alto Uruguai Ltda.
CUSD	Contrato de Uso do Sistema de Distribuição
CUST	Contrato de Uso do Sistema de Transmissão

EPE	Empresa de Planejamento Energético
FATES	Fundo de Assistência Técnica e Social
IRT	Índice Reajuste Tarifário
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias
kV	Quilovolt = 1.000 Volts
kW	Quilowatt = 1.000 Watts
kWh	Quilowattshora = 1.000 Wattshora
MME	Ministério de Minas e Energia
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
ONS	Operador Nacional do Sistema
PCH	Pequena Central Hidrelétrica
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INDA	Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário
RDR's	Redes de Distribuição Rurais

## LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1: Atividades exercidas na Certel Energia</u>	28
<u>Figura 2: Cadeia de Valores Genérica</u>	39
<u>Figura 3: Estrutura Organizacional e a Cadeia de Valores</u>	44

## RESUMO

A presente pesquisa estuda as cooperativas de distribuição de energia elétrica do ramo de infraestrutura regularizadas pelo Poder Concedente – União, enquadradas no Ambiente Regulado do setor elétrico brasileiro a partir da assinatura do contrato. A partir da Lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, que regulamenta o artigo 175 da Constituição Federal de 1988, as cooperativas podem ser enquadradas, através da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, órgão regulador, como cooperativas permissionárias. Devem, neste Ambiente Regulado, estruturar-se para prestar este serviço de acordo com o parágrafo 1º do artigo 6º da Lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, que estabelece serviço adequado àquele que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na prestação de serviço e modicidade tarifária, bem como atender a legislação pertinente ao setor elétrico. As cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, com o objetivo comum de atender às necessidades dos associados, aprovadas em assembleias e regidas, principalmente, pela Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, pelo Estatuto Social e legislação complementar. A Vantagem Competitiva tem origem em inúmeras atividades distintas dentro da cadeia de valores e os elos que as interligam são fundamentais para que esta vantagem competitiva seja alcançada. A cadeia de valores constitui-se num instrumento básico para o diagnóstico da cadeia de valores e desempenha um papel importante na estrutura organizacional da empresa, principalmente quando esta estrutura está definida no sentido de agrupar atividades similares e através e inúmeros elos interagem no aumento da vantagem competitiva. A implantação da ISO 9.001, que consiste num Sistema de Gestão da Qualidade, obrigatório para as distribuidoras de energia elétrica, busca a melhoria contínua nos processos para aumentar a satisfação dos consumidores e as partes interessadas na melhoria dos produtos e serviços oferecidos, na redução das não conformidades e no planejamento das futuras necessidades e expectativas dos associados. Enfatiza-se, portanto, que serão necessários novos desafios a serem vencidos pelas cooperativas distribuidoras de energia elétrica para atender as exigências impostas.

**Palavras-chave:** Cooperativas distribuidoras de energia elétrica. Vantagem Competitiva. Cadeia de Valores. ISO 9.001. Ambiente Regulado. ANEEL. Legislação do Setor Elétrico Brasileiro.

## SUMÁRIO

<b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b>	<b>9</b>
<b><u>2 METODOLOGIA</u></b>	<b>13</b>
<b><u>3 COOPERATIVAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA</u></b>	<b>14</b>
<u>3.1 ORIGEM DO COOPERATIVISMO</u>	14
<u>3.2 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO</u>	16
<u>3.3 FORMAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS</u>	18
<u>3.4 LEGISLAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO</u>	23
<b><u>4 CADEIA DE VALORES E VANTAGEM COMPETITIVA</u></b>	<b>27</b>
<u>4.1 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NUMA EMPRESA</u>	27
<u>4.2 CADEIA DE VALORES</u>	28
<u>4.3 ATIVIDADES PRIMÁRIAS</u>	31
<u>4.3.1 Logística Interna</u>	32
<u>4.3.2 Sistema de Distribuição de Energia (Operações)</u>	32
<u>4.3.3 Operação do Sistema Elétrico de distribuição (Logística Externa)</u>	33
<u>4.3.4 Atendimento aos consumidores de energia elétrica (Marketing e Venda)</u>	33
<u>4.3.5 Prestação de Serviços</u>	34
<u>4.4 ATIVIDADES DE APOIO</u>	35
<u>4.4.1 Infraestrutura da Empresa</u>	35
<u>4.4.2 Gerência de Recurso Humanos e Contábil</u>	35
<u>4.4.3 Desenvolvimento de Tecnologia</u>	36
<u>4.4.4 Aquisição</u>	37
<u>4.5 TIPOS DE ATIVIDADES</u>	38
<u>4.6 DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALORES</u>	39
<u>4.7 ELOS DENTRO DA CADEIA DE VALORES</u>	41
<u>4.7.1 Elos verticais</u>	42
<u>4.8 A CADEIA DE VALORES DO COMPRADOR</u>	42
<u>4.9 ESCOPO COMPETITIVO E A CADEIA DE VALORES</u>	43
<u>4.10 A CADEIA DE VALORES E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</u>	44
<u>4.11. IMPLANTAÇÃO DA ISO 9.001 DE 2015 NA CERTEL ENERGIA</u>	46
<b><u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u></b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os preceitos constitucionais delegam à União a competência para explorar diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão os serviços e instalações de energia elétrica. Nesse sentido foi editada a Lei 8.987/95 que regulamenta o artigo 175 da Constituição Federal de 1988, transferindo ao Poder Público, a incumbência, na forma da lei, diretamente ou sob o regime de concessão ou permissão, a prestação de serviços públicos. Os preceitos constitucionais, bem como a legislação do setor elétrico brasileiro são as bases para firmar contratos entre a União e os agentes de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica.

A ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica, criada pela Lei 9.427/96, disciplina o regime de concessões de serviço público nas áreas da geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do Governo Federal. Esta agência teria base legal já a partir de 1996 para ter promovido a regularização das cooperativas distribuidoras de energia elétrica. Contudo, a maioria das cooperativas começou a ser regulada a partir do ano de 2009 em diante para adequar-se à legislação do setor elétrico brasileiro. A partir deste novo marco regulatório, com a assinatura do contrato como Permissionária do Serviço Público de Distribuição de Energia Elétrica, as cooperativas deverão estabelecer um modelo de gestão diferenciada diante de novos desafios que necessitam ser superados para poder oferecer a seus associados, energia elétrica dentro dos parâmetros regulados pela ANEEL. Neste

sentido, como o mercado de energia elétrica das cooperativas tem menor densidade, se comparado às concessionárias locais, esta gestão torna-se mais crítica no Ambiente Regulado.

O cooperativismo é uma das possibilidades de organização em sociedade, que busca alternativas economicamente viáveis, socialmente desejáveis para atender às expectativas dos associados das diferentes categorias profissionais do respectivo ramo cooperativo ao qual pertencem. Esta forma de organização socioeconômica de autogestão administrativa proporciona redistribuição de renda, oportuniza a geração de empregos e melhoria de qualidade de vida aos sócios, suas famílias e tem reflexos econômicos e sociais no municípios de abrangência.

O modelo conhecido nos dias atuais surgiu em Rochdale, Manchester, Inglaterra em 21 de dezembro de 1844, com a iniciativa de 28 tecelões que fundaram a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”, cooperativa que se tornou célebre, considerada símbolo de cooperação do mundo. Os tecelões ingleses buscaram esta alternativa de associação em decorrência da marginalização dos operários nas indústrias.

As cooperativas de eletrificação rural conquistaram as áreas do interior do país porque as concessionárias estatais concentraram os recursos disponíveis na eletrificação de áreas urbanas mais rentáveis. Percebendo que a eletrificação das propriedades rurais estava distante e conhecendo os benefícios da energia elétrica por intermédio de consumidores urbanos, surgiram os idealizadores cooperativistas do ramo de eletrificação rural que desenvolveram uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social.

O marco histórico das cooperativas de eletrificação rural no Brasil foi no ano de 1941, mais especificamente, com a fundação da Cooperativa Força e Luz de Quatro Irmãos, localizada no então distrito de José Bonifácio, atual Município de Erechim, no Estado do Rio Grande do Sul.

O presente estudo desenvolve-se na área de prestação de serviço público de distribuição de energia elétrica no Ambiente Regulado, área na qual as cooperativas distribuidoras estão inseridas.

O estudo do presente trabalho consiste em cinco capítulos:

O primeiro é a Introdução do trabalho no qual se faz um resumo de todos os capítulos para ter uma ideia do conteúdo a ser desenvolvido.

O segundo capítulo descreve a forma de elaboração do presente trabalho quanto à abordagem e o método utilizados.

O terceiro capítulo descreve o surgimento das cooperativas no mundo, sua evolução nas diversas épocas da história, seus princípios, sua representação e formação e, especificamente, as cooperativas de eletrificação rural, referenciando com mais ênfase as do Rio Grande do Sul. Apresentam-se, também, os motivos das suas fundações, os apoios recebidos de órgãos representativos nos níveis Federal, Estadual e Municipal, de agentes financeiros internacionais e nacionais, de concessionárias estaduais de serviço público de distribuição de energia elétrica na implantação da infraestrutura necessária para atender às novas demandas de energia das cooperativas. Evidencia-se a participação ativa do quadro social nas decisões políticas, sociais e financeiras desde o início, sem as quais não teriam vencido os desafios de eletrificar milhares de unidades rurais consumidoras pelo Brasil afora. Com a atitude visionária destes pioneiros, surgiram as cooperativas de eletrificação rural. Comenta-se que a demora do Estado em implantar a infraestrutura necessária para o desenvolvimento das localidades interioranas emergentes contribuiu de forma decisiva nos movimentos de lideranças para alcançar a inclusão elétrica e, em decorrência, a estruturação de atividades ligadas à agricultura, pecuária, comércio, indústria, entre tantas outras, que somente se tornaram possíveis com a implantação das redes de energia elétrica nas propriedades.

O quarto capítulo descreve os aspectos relevantes das cooperativas de distribuição de energia em relação às vantagens competitivas na cadeia de valores para adequar-se à legislação do setor elétrico brasileiro. Enfatiza-se que no Ambiente Regulado pelo Poder Concedente, as cooperativas permissionárias de prestação de serviço público de distribuição de energia elétrica deverão seguir metas impostas pelo órgão regulador – ANEEL- para a prestação do serviço de forma adequada, bem como são submetidas a sanções nos casos de não

conformidades. Toda esta exigência legal pode tornar-se uma vantagem competitiva através da execução de inúmeras atividades distintas dentro da cadeia de valores e seus elos que as interligam. A própria cadeia de valores constitui-se num instrumento básico para o diagnóstico na estrutura organizacional da empresa para atender os índices de qualidade na prestação do serviço público de distribuição de energia elétrica e na prestação de serviços. Procura-se também descrever como foi a implantação da ISO 9.001, na Certel Energia, com a segunda etapa concluída em maio de 2017. A implantação da ISO 9.001, que consiste num Sistema de Gestão da Qualidade, obrigatório para as distribuidoras de energia elétrica, busca a melhoria contínua nos processos para aumentar a satisfação dos consumidores e as partes interessadas na melhoria dos produtos e serviços oferecidos, na redução das não conformidades e no planejamento das futuras necessidades e expectativas dos associados.

O quinto e último capítulo, busca as possíveis soluções para os problemas apresentados a partir os dados disponíveis e por meio da compreensão e da análise do conteúdo pesquisado.

Diante do exposto, o presente estudo apresenta um histórico da trajetória das cooperativas distribuidoras de energia elétrica desde a sua origem até culminar com o enquadramento no Ambiente Regulado. Com a passagem definitiva para o Ambiente Regulado pelo Poder Concedente, as cooperativas permissionárias devem seguir um novo modelo de gestão, baseado na cadeia de valores através dos quais as atividades se interligam por de elos para serem mais eficazes, constituído assim, vantagens competitivas. Desta maneira, consegue-se atender os requisitos legais e as expectativas dos associados com a perspectiva de novos desafios a serem vencidos para sua consolidação e na implantação da ISO 9001, melhorar de forma contínua, os processos do Sistema de Gestão de Qualidade na prestação de serviços de distribuição de energia elétrica.

## 2 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, tendo em vista que se busca alcançar por meio das interpretações disponíveis nas referências bibliográficas, sites especializados, e principalmente na legislação do setor elétrico brasileiro, possíveis soluções para os problemas apresentados.

O método utilizado para a pesquisa e desenvolvimento do tema é o dedutivo, que parte de argumentos gerais para argumentos particulares. Assim, o estudo será iniciado pelos aspectos conceituais e gerais das cooperativas como um todo e, em seguida, segue para a cadeia de valores das distribuidoras de energia elétrica presentes nas sociedades cooperativas e as suas vantagens competitivas, que necessitam ser alavancadas para que a prestação de serviço público de distribuição de energia elétrica tenha índices de qualidade baseados na legislação do setor elétrico brasileiro.

Para melhor compreender as sociedades cooperativas de distribuição de energia elétrica, desenvolveu-se o seguinte capítulo, relatando suas origens, seus princípios, como ocorreram suas formações, bem como a identificação da legislação societária e regulatória do setor elétrico brasileiro vinculado às cooperativas permissionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica.

## **3 COOPERATIVAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

### **3.1 Origem do cooperativismo**

O assunto desenvolvido na presente monografia está relacionado ao ramo das cooperativas de Infraestrutura, ao qual estão vinculadas as cooperativas de distribuição de energia elétrica. É oportuno abordar as origens do cooperativismo, seu funcionamento organizacional, os princípios que regem as cooperativas, que são idênticos nos diversos os ramos.

O cooperativismo é uma das formas de organização em sociedade, que busca alternativas economicamente viáveis, socialmente desejáveis para atender às expectativas dos associados de diferentes categorias profissionais do respectivo ramo cooperativo a que pertencem. Essa forma de organização socioeconômica de autogestão administrativa possibilita a redistribuição de renda, oportuniza a geração de empregos e favorece a melhoria de qualidade de vida dos sócios e de suas famílias.

O modelo atualmente conhecido surgiu em Rochdale, Manchester, Inglaterra, em 21 de dezembro de 1844, com a iniciativa de 28 tecelões que fundaram a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”, cooperativa que se tornou célebre, pois foi considerada como símbolo mundial de cooperação. Os tecelões ingleses buscaram essa alternativa de associação em decorrência da marginalização dos

operários nas indústrias. Como resposta à opressão do capitalismo, nasceram então essas entidades que colocavam nas mãos de pessoas simples o poder de decidir o seu futuro.

Conforme Holyoake (2008) apud ( Dr. Lutero Arno Renck) no prefácio do livro “OS 28 TECELÕES DE ROCHDALE”, antes deste período, em diversas partes do mundo, já havia iniciativas de cooperativas, como, por exemplo, entre os índios guaranis do Brasil, Paraguai e Argentina, conhecidos como os Sete Povos das Missões em meados do século 17, entre os incas pré-colombianos, nos colégios do início da civilização romana e em algumas comunidades mesopotâmicas do segundo milênio antes de Cristo.

Na Idade Média, o artesanato era a forma mais utilizada pela população que residia no interior dos Estados, mas, a partir da Revolução Industrial, tudo mudou. A burguesia industrial, com o objetivo de aumentar os lucros, reduzia as despesas contratando operários de todas as idades. Crianças menores de nove anos trabalhavam com as mães, irmãs e tias, lado a lado, nos postos de trabalho, dentro das fábricas. O horário de trabalho diário atingia até 16 horas. Somente descansavam aos domingos. Aceitavam trabalhar em ambientes insalubres e com baixa remuneração, tudo para poderem sobreviver, de acordo como Holyoake (2008, p.6).

A partir do grande salto tecnológico nos transportes, com o surgimento das máquinas a vapor e, principalmente, dos teares gigantes, o homem foi substituído pelas novas inovações da época, o que continua acontecendo até hoje e gerando milhares de desempregados. Em virtude da redução do preço das mercadorias, muitas fábricas passaram a exigir maior produtividade dos trabalhadores para evitar a falência. Foi neste ambiente que nasceu a primeira cooperativa de trabalhadores.

O cooperativismo conquistou seu espaço no mundo em função da nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social, com base em princípios de igualdade. É reconhecido como forma democrática de solução de problemas socioeconômicos. As cooperativas devem adaptar-se ao ambiente de mercado em que estão inseridas para poderem concorrer com os demais segmentos, em igualdade de condições, mas levando em consideração seus diferenciais.

### 3.2 Princípios do cooperativismo

O cooperativismo sustenta-se num conjunto de ideais, de solidariedade, na união de esforços, na mutualidade, na associação entre pessoas, em função de objetivos comuns, justiça social, democracia e autogestão.

Os princípios do cooperativismo defendidos pelos "Probos Pioneiros de Rochdale", em 1844, foram reformulados nos congressos da ACI - Aliança Cooperativista Internacional em 1937, 1966 e 1995, conforme Holyoake (2008) são hoje as linhas norteadoras de todos os ramos do cooperativismo. No congresso de 1995 foram definidos sete princípios básicos do cooperativismo, enumerados a seguir.

1- Adesão voluntária e livre<sup>1</sup>: A associação é livre e aberta a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir as responsabilidades, sem discriminação de sexo, social, racial, política e religiosa<sup>2</sup>.

2 - Gestão democrática: Os membros elegem democraticamente os representantes da sociedade, que respondem pela implantação das políticas definidas em Assembleia Geral e pela tomada de decisões administrativas. Como as cooperativas são sociedades de pessoas, nas de primeiro grau, também chamadas

---

1 Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)>. Acessado em: 5 de jul. 2017 Lei 5.764/71 Art. 3º. Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

Art. 29. O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto, ressalvado o disposto no artigo 4º, item I, desta Lei.

§ 1º A admissão dos associados poderá ser restrita, a critério do órgão normativo respectivo, às pessoas que exerçam determinada atividade ou profissão, ou estejam vinculadas a determinada entidade.

§ 2º Poderão ingressar nas cooperativas de pesca e nas constituídas por produtores rurais ou extrativistas, as pessoas jurídicas que pratiquem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas.

§ 3º Nas cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações, poderão ingressar as pessoas jurídicas que se localizem na respectiva área de operações. (grifamos).

2 Lei 5.764/71 Art. 4º, IX, neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social.

de singulares<sup>3</sup>, cada membro tem direito a um voto<sup>4</sup>, independente do capital integralizado na mesma. E, nas de segundo grau ou superior, formadas no mínimo por três cooperativas singulares, a gestão também é democrática.

3 - Participação econômica: Cada membro da sociedade possui seu capital em forma de cotas-partes<sup>5</sup>, que varia de acordo com a integralização do mesmo, sendo os valores definidos em Assembleia Geral. As parcelas das sobras líquidas apuradas no exercício anual são destinadas aos fundos<sup>6</sup> instituídos por Lei ou por decisão da Assembleia. No FATES - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social devem ser aplicados no mínimo 5% (cinco por cento); e, no Fundo de Reserva, pelo menos 10% (dez por cento) das sobras líquidas do exercício.

4- Autonomia e autogestão: Os atos de gestão das cooperativas são controlados pelos membros de forma autônoma e de mútua ajuda através dos representantes eleitos na Assembleia<sup>7</sup>.

---

3 Ibidem. Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas:  
I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas anuidades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos.

4 Ibidem. Art. 4º, V singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade.

Art. 42. Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes. *(Redação dada ao caput e §§ pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)*”.

5 Ibidem. Art. 4º, II variabilidade do capital social representado por quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais”

6 Ibidem. Art. 28 As cooperativas são obrigadas a constituir:  
I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;  
II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

§ 1º Além dos previstos neste artigo, a Assembléia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

§ 2º Os serviços a serem atendidos pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas e privadas”.

7 Lei 5.764/71 Art. 56 A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

Lei 5.764/71 Art. 38 A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da

5. Educação, formação e informação<sup>8</sup>: Para o seu desenvolvimento, as cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos jovens, dos representantes eleitos para que possam contribuir na consolidação da sociedade.

6. Intercooperação<sup>9</sup>: Por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, as cooperativas, trabalhando em conjunto, dão mais força ao movimento.

7. Interesse pela comunidade: As políticas das cooperativas aprovadas pelos seus membros são voltadas para o desenvolvimento das comunidades de abrangência.

### 3.3 Formação e representação das Sociedades Cooperativas

As primeiras sociedades cooperativas de distribuição de energia elétrica surgiram a partir da década de 1950 para promover a economia rural. Este objetivo foi possível através dos diversos programas governamentais específicos, como o estatuto da terra, citado abaixo, que deu ênfase especial à difusão da eletrificação rural no país através do Sistema Cooperativo de Eletrificação.

O Estatuto da Terra, promulgado em 30 de novembro de 1964, no capítulo dedicado à Assistência e Proteção à Economia Rural, ao conferir a eletrificação,

---

sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

8 Ibidem. Art. 28 As cooperativas são obrigadas a constituir:

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5 % (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

9 Idem. Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas:

II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

como um dos meios de estimular a produção agropecuária, deu ênfase especial à difusão da eletrificação rural através de cooperativas de eletrificação, formada pelos lavradores e pecuaristas da região (ALVES, 2003. p. 34).

No Estado do Rio Grande do Sul, as cooperativas de distribuição de energia elétrica desenvolveram-se mais intensamente a partir da década de 1970 pela falta de interesse das concessionárias locais. Obtiveram incentivos do Governo Federal, apoiado na Lei 4.504/64 (que dispõe sobre o estatuto da terra e a mobilização de vários meios entre as quais as cooperativas, art. 73, V). E com a criação do GEER - Grupo Executivo de Eletrificação Rural, novas cooperativas começaram a operar e expandir-se tendo a sua disposição linhas de financiamento dos organismos nacionais e internacionais.

[.....] de financiamentos do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, que era exclusivamente para cooperativas de eletrificação rural, repassados, na época, pelo Ministério da Agricultura, através do GEER - Grupo Executivo de Eletrificação Rural. (FECOERGS, 2009 - texto digital)

O marco histórico do cooperativismo de eletrificação foi no ano de 1941, com a fundação da Cooperativa Força e Luz de Quatro Irmãos, localizada no então distrito de José Bonifácio, atual Município de Erechim, Rio Grande do Sul. Esta cooperativa está desativada, funcionando no seu lugar a Creral - Cooperativa Regional de Eletrificação Rural do Alto Uruguai Ltda, conforme FECOERGS (2009).

A demora na eletrificação das propriedades rurais e de pequenas vilas interioranas foi devido a fatores tais como: baixa densidade populacional por quilômetro; elevada distância para o abastecimento de energia elétrica a estes locais afastados dos centros urbanos de onde as redes elétricas seriam ligadas, resultando em elevados custos de implantação; baixo poder aquisitivo dos associados, que praticavam atividades de subsistência; reduzida capitalização das cooperativas e falta de recursos públicos suficientes para ampliar a eletrificação rural (ANEEL, 2009 - texto digital).

Para fortalecer a união entre as cooperativas e promover ações conjuntas nas políticas governamentais, as cooperativas do Rio Grande do Sul estão organizadas e representadas pela FECOERGS - Federação das Cooperativas de Energia,

Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul Ltda., fundada em 1971. O Sistema FECOERGS é composto por 23 cooperativas de distribuição e geração de energia elétrica, atuando nas regiões de produção agropecuária do RS, na área rural de 358 municípios e 72 sedes municipais, beneficiando a mais de um milhão de gaúchos.

No país todos os Estados que possuem Federações de Cooperativas de Eletrificação rural são representados pela INFRACOOOP - Confederação Nacional das Cooperativas de Infraestrutura.

Conforme a Lei Federal 5.764 de 16 de setembro de 1971, a Política Nacional de Cooperativismo compreende a atividade originária, tanto do setor público como do setor privado, resultante das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo em que for reconhecido o interesse público. Esta ação do Poder Público é exercida por meio da prestação de assistência técnica, incentivos financeiros e créditos especiais para a criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas.

As cooperativas são sociedades de pessoas constituídas para prestar serviços aos associados. Suas características<sup>10</sup> constam no artigo 4º da Lei Federal 5.764, de 16 de setembro de 1971. São ditas singulares quando prestam serviços diretamente aos associados, sendo a composição mínima de 20 (vinte) pessoas

---

10 Lei 5.764/7 Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas partes;

III - limitação do número de quotas partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

físicas. Também as pessoas jurídicas, com limitações estatutárias e impostas pela legislação, e as sem fins lucrativos podem associar-se às cooperativas singulares. As cooperativas centrais e federações de cooperativas, formadas por, no mínimo, 3 (três) cooperativas singulares e têm por objetivo organizar, integrar e orientar suas atividades e serviços. As confederações de cooperativas são constituídas por, pelo menos, 3 (três) cooperativas centrais ou federações da mesma ou de diferentes modalidades. Seu objetivo consiste em orientar e coordenar as atividades das filiadas<sup>11</sup>.

Nas sociedades cooperativas, o órgão supremo é a Assembleia Geral<sup>12</sup>, que pode ser ordinária ou extraordinária. Na primeira são eleitos o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, que tem as funções e atribuições especificadas na legislação e no Estatuto Social. Os associados têm plena liberdade de

---

11 Lei 5.764/71 Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas:

I - singulares, as constituídas pela número mínimo de 20(vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas anuidades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

§ 1º Os associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão inscritos no Livro de Matrícula da sociedade e classificados em grupos visando à transformação, no futuro, em cooperativas singulares que a elas se filiarão.

§ 2º A exceção estabelecida no item II, in fine do caput deste artigo, não se aplica às centrais e federações que exerçam atividades de crédito.

Art. 7º As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.

Art. 8º As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

Parágrafo único Para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas.

Art. 9º As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

12 Ibidem. Art. 38 A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§ 2º A convocação será feita pelo Presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

§ 3º As deliberações nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar.

Art. 39. É da competência das Assembléias Gerais, ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos de administração ou fiscalização.

manifestação nas discussões e as deliberações tomadas pela maioria nas assembleias são vinculadas a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

A Assembleia Geral Ordinária (AGO)<sup>13</sup> ocorre obrigatoriamente a cada ano, nos três primeiros meses após o término do exercício social. Trata dos itens constantes no artigo 44 da Lei 5.764 de 16 de setembro de 1971 e de outros assuntos gerais que não constam no edital de convocação, sendo estes, sem caráter deliberativo.

A Assembleia Geral Extraordinária (AGE)<sup>14</sup> poderá deliberar sobre qualquer assunto da sociedade cooperativa desde que mencionado no edital de convocação. Será realizada sempre que necessário.

O Conselho de Administração é formado por associados em dia com os direitos sociais. Eleito em Assembleia Geral, constitui o órgão superior da administração<sup>15</sup> da cooperativa. São estabelecidas, com base no estatuto social, a

---

13 Lei 5.764/71 Art. 44 A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia:

I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

a) relatório da gestão;

b) balanço;

c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal;

II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios;

III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;

V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

§ 1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens I e IV deste artigo.

§ 2º A exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a aprovação do relatório, balanço e contas dos órgãos de administração, desonera seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração da lei ou do estatuto.

14 Ibidem. Art. 46 É da competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

I - reforma do estatuto;

II - fusão, incorporação ou desmembramento;

III - mudança do objeto da sociedade;

IV - dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;

V - contas do liquidante.

duração do mandato, a renovação dos membros, bem como suas funções e atribuições.

O Conselho Fiscal <sup>16</sup> é um órgão independente da administração formado por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes eleitos em Assembleia Geral. Sua função é fiscalizar a administração da cooperativa nas suas atividades e operações durante o período de 12 (doze) meses, assim como determina o Estatuto Social. Deve, ainda, apresentar à Assembleia Geral Ordinária o parecer do Conselho Fiscal da gestão do exercício social findo.

### **3.4 Legislação do Setor Elétrico Brasileiro**

A legislação brasileira fortaleceu de forma parcial o Sistema Cooperativo de Eletrificação desde a sua origem, mas ainda está longe de garantir a sua sobrevivência. Em virtude da vigência da Lei 9.074/95 e legislação subsequente, as cooperativas deverão ingressar num mercado regulado pela ANEEL<sup>17</sup>- Agência Nacional de Energia Elétrica. Neste novo ambiente regulado, elas terão suas tarifas determinadas pela ANEEL e disciplinadas por contrato de permissão, o que implicará na perda de sua autonomia e elevação dos encargos a serem recolhidos à União.

Os ativos vinculados à prestação de serviços foram transferidos para a União após a assinatura do contrato como permissionária de serviço público de energia elétrica. Para prestar este serviço público as cooperativas terão à sua disposição

---

15 Art. Lei 5.764/71 Art. 47 A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

16 Art. Lei 5.764/71 Art. 56 A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

17 ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/>>. Acessado em: 10 mai. 2017

uma receita anual determinada pela ANEEL que deve manter o equilíbrio econômico-financeiro das sociedades, levando em consideração as suas características peculiares.

Considerando ainda as peculiaridades do seu mercado, constituído por áreas com pouca densidade populacional, o equilíbrio econômico-financeiro das cooperativas de eletrificação rural ocorrerá com tarifas de energia elétrica a seus associados acima das concessionárias locais, o que poderá desvirtuar os objetivos pelos quais foram criadas com o processo de regularização em andamento. Pode-se estender para as cooperativas de infraestrutura, nas quais as cooperativas de eletrificação estão enquadradas, a ideia abaixo:

A equiparação das sociedades cooperativas de consumo às demais pessoas jurídicas, para fins de tributação, conforme o artigo 69, da lei n.º 9.532, de 10/12/97, pode inviabilizar suas operações, contrariando vários dispositivos constitucionais como o § 2º do artigo 174 'a lei apoiará e incentivará o cooperativismo e outras formas de associativismo' (POLÔNIO, 2001, p.83).

A partir da Constituição Federal de 1988, com a vigência da lei 9.074 de 07 de julho de 1995 que estabelece normas para outorga das concessões e permissões de serviços públicos de energia elétrica, a União dispõe de legislação específica para regularizar as cooperativas de eletrificação rural. Mas com os sucessivos modelos apresentados pelo Órgão Regulador conduziram as cooperativas de eletrificação fatalmente ao desaparecimento, estabeleceu-se desde o princípio da intenção do Estado em regular este segmento, a pressão política dos seus dirigentes, em não aceitar contratos nocivos no momento em que as cooperativas assinariam o contrato como permissionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica.

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro<sup>18</sup>: Concessão é o contrato administrativo pelo qual a Administração Pública confere ao particular a execução remunerada de serviço público ou lhe cede o uso de bem público para que o explore por sua conta e risco, pelo prazo e condições regulamentares e contratuais. Os contratos de concessão e permissão dispõem de mecanismos que concede poderes ao Órgão Regulador de alterar unilateralmente, aplicar penalidades, fiscalizar, bem

---

18 DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

como rescindi-los no caso da não observação das cláusulas contratuais específicas (DI PIETRO, 2006, p. 273).

Pelo fato da permissão ser um contrato de adesão e revogável unilateralmente pelo poder concedente, não há distinção entre concessionária e permissionária de serviço público de distribuição de energia na aplicação da lei 8.987/95, o que pode levar a distorções que inviabilizam a atividade das cooperativas de eletrificação rural, face ao seu mercado ser esparso e com menos retorno do investimento em relação às concessionárias que atuam na área urbana.

O 175 CF/88, no seu parágrafo único regulado pela lei 8.987/95 determina que a mesma disporá sobre:

I-

*O regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;*

*II - os direitos dos usuários;*

*III - política tarifária;*

*IV - a obrigação de manter serviço adequado.*

Conforme o artigo 6º da lei 8.987/95, o concessionário obriga-se a adotar, no serviço público de distribuição de energia elétrica, tecnologia adequada, materiais, equipamentos, instalações e métodos operativos que, atendidas as normas técnicas brasileiras, garantam níveis de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia no atendimento e modicidade das tarifas de energia elétrica.

Portanto, cumprir todos estes preceitos legais a disposição do agente fiscalizador requer uma estrutura funcional semelhante à das concessionárias, mas com mercado restrito do fornecimento de energia elétrica a consumidores localizados de forma esparsa.

As cooperativas devem atender os preceitos estatutários com base na Lei 5.564/71, que define a política nacional do cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Portanto, o novo cenário das cooperativas como agentes no Ambiente Regulado exige também um modelo de gestão a ser seguido para não comprometer as sociedades.

Deve haver um diálogo incisivo com o Órgão Regulador para sensibilizá-lo de que o equilíbrio econômico-financeiro não será alcançado sem investimentos no sistema elétrico das cooperativas com linhas de crédito especiais. Este seria para atender as cláusulas contratuais da permissão, pois os ativos do sistema de distribuição de energia, administradas pelas cooperativas, pertencem à União e com estes investimentos a qualidade e a continuidade de energia teria os índices de qualidade de energia exigidos nas cláusulas contratuais.

§ 1º Extinta a concessão, retornam ao poder concedente todos os bens reversíveis, direitos e privilégios transferidos ao concessionário conforme previsto no edital e estabelecido no contrato;

§ 2º Extinta a concessão, haverá a imediata assunção do serviço pelo poder concedente, procedendo-se aos levantamentos, avaliações e liquidações necessários;

§ 3º A assunção do serviço autoriza a ocupação das instalações e a utilização, pelo poder concedente, de todos os bens reversíveis menores de energia elétrica. (LEI 8.987, 2009-texto digital)

Da mesma forma, as sociedades cooperativas tem forte inserção social, orientada pela Lei 5.764/71 e seus estatutos, que deve ser mantida para caracterizar este tipo de sociedade, mas sem afastar-se do resultado econômico-financeiro resultante da prestação de serviço de distribuição de energia elétrica. E para otimizar cada vez este resultado, que reflete na redução das tarifas de energia elétrica aos associados, deve-se realizar a gestão das atividades usando a Cadeia de Valores como Vantagem Competitiva, tema que será apresentado no próximo capítulo.

## 4 CADEIA DE VALORES E VANTAGEM COMPETITIVA

### 4.1 Atividades desenvolvidas numa empresa

As diversas atividades desenvolvidas numa empresa devem ser compreendidas e analisadas separadamente, tais como o setor de projetos, produção, *marketing*, entregas, suporte de seu produto e outras. Conforme Porter (1989, p. 31), os custos relativos de cada atividade numa empresa tem sua contribuição no custo total e servem de base para a diferenciação deles. Como exemplo, pode-se citar que um sistema de distribuição física de baixo custo, aliado ao processo de montagem altamente eficiente, resulta num custo menor do produto e por consequência, torna-se uma vantagem competitiva na sua venda. Esta vantagem competitiva aplica-se em cada atividade, desde a aquisição de matéria-prima de alta qualidade num sistema ágil de atendimento aos clientes, bem como na elaboração de projetos que atendem as necessidades do consumidor com custos diferenciados e no tempo apropriado. Perde-se competitividade, mesmo com o melhor produto e preço, se houver demora na sua entrega, o que frustra a expectativa do cliente podendo causar-lhe até prejuízos.

De acordo com Porter (1989), ilustrado na figura 1, a cadeia de valores de uma empresa está inserida numa corrente maior de atividades denominada sistema de valores. Observando a sequência de etapas dispostos na figura 1, tem-se que os fornecedores possuem cadeias de valores dos canais que criam e disponibilizam os

insumos adquiridos, entregam o produto, bem como influenciam o desempenho de várias formas. Também, muitos produtos passam pelas cadeias de valores desses canais a caminho do comprador, influenciando-o no seu desempenho e no da empresa. A referência final para a diferenciação é a função da empresa e de seu produto nesta cadeia de valores do comprador, que determina suas atividades.

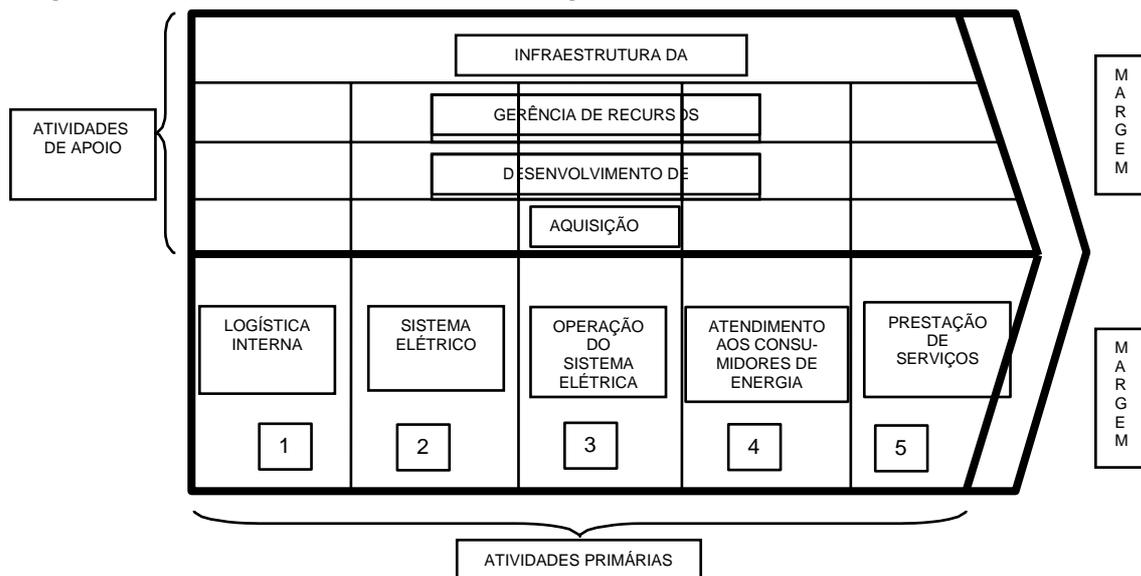
Para manter e sustentar uma vantagem competitiva é necessário a compreensão, além da cadeia de valores, da forma como a empresa se enquadra no sistema de valores gerais mais amplos, considerando sua história e as estratégias de sucesso na implementação. Deve-se conhecer o que os concorrentes estão realizando a cada momento e tomar as ações necessárias para manter a vantagem competitiva. No caso de distribuidoras de energia elétrica reguladas pelo Poder Concedente (União) não se tem a figura do concorrente. Contudo, a cooperativa é submetida ao controle e fiscalização da ANEEL, que homologa as tarifas de energia elétrica anualmente conforme a legislação. Para oferecer um produto de qualidade e continuidade, a cooperativa mantém-se atualizada nas novas tecnologias disponíveis no mercado, aos sistemas de gerenciamento adotados por outras distribuidoras, à legislação do setor elétrico brasileiro e a outros modelos e procedimentos aplicados no setor elétrico pelas demais distribuidoras do país.

## **4.2 Cadeia de Valores**

Conforme Porter (1989, p. 33-34), cada empresa reúne uma série de atividades que são realizadas para “projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto”. Estas atividades podem ser representadas usando a cadeia de valores disposta na figura 1, já adaptada ao modelo das atividades atualmente exercidas na Certel Energia, que estão relacionadas à prestação de serviços públicos de distribuição de energia elétrica. O modo como estas atividades são exercidas tem reflexo da história da cooperativa, que prima pela prestação de serviços, pelo planejamento estratégico implantado há muitos anos, voltado a melhorar cada vez mais a infraestrutura do seu sistema elétrico, com capacidade de

fornecer energia elétrica e prestação de serviços de qualidade a seus associados consumidores.

Figura 1: Atividades exercidas na Certel Energia



Fonte: Certel Energia e Porter (1989)

O modelo administrativo do Setor Elétrico Brasileiro relacionado à prestação de serviço público de distribuição de energia elétrica é aplicado em todo o território nacional para os agentes regulados. As atividades a serem desenvolvidas pelas distribuidoras estão disponíveis na legislação pertinente do Setor Elétrico e deverão ser cumpridas a partir da assinatura do contrato<sup>19</sup> como permissionária de serviço público para distribuição de energia elétrica, como é o caso da Certel Energia, que assinou este contrato em 2010. Antes de serem reguladas, as cooperativas de distribuição de energia elétrica não eram obrigadas a submeter-se à ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica, que é o Órgão Regulador e Fiscalizador dos agentes de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Contudo, as cooperativas já aplicavam práticas de gestão semelhantes àquelas em vigor pelas concessionárias reguladas, principalmente em relação à prestação de serviços e no fornecimento de energia elétrica com qualidade.

<sup>19</sup> Lei 8.987/95. Art. 1º As concessões de serviços públicos e de obras públicas e as permissões de serviços públicos reger-se-ão pelos termos do **art. 175 da Constituição Federal por esta lei, pelas normas legais pertinentes e pelas cláusulas dos indispensáveis contratos.** (grifamos).

Parágrafo único. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão a revisão e as adaptações necessárias de sua legislação às prescrições desta lei, buscando atender as peculiaridades das diversas modalidades dos seus serviços.

Art. 4º A concessão de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública, será formalizada mediante contrato, que deverá observar os termos desta lei, das normas pertinentes e do edital de licitação.

A cadeia de valores, ver figura 1, exibe a margem total das atividades de valor realizadas numa empresa, que podem ser físicas e tecnologicamente distintas, por meio das quais está sendo disponibilizado um produto (energia elétrica) valioso para os associados consumidores da cooperativa. Conforme Porter (1989), esta margem é a diferença entre o valor total faturado (sem considerar os tributos e encargos setoriais, que simplesmente são transferidos para as entidades públicas) e o custo coletivo da execução dessas atividades.

As atividades de valor baseiam-se numa sequência de itens que resultam no produto entregue ou serviço prestado ao consumidor e cada uma delas tem sua importância específica. Pode-se enumerar a aquisição de insumos, recursos humanos empregados na mão de obra e gerência, as tecnologias disponíveis para executar cada atividade, que se utiliza de informações de dados do comprador para realizar os pedidos, características do produto e seus defeitos apresentados. Também, as atividades de valor podem criar ativos financeiros relacionados aos estoques dos produtos, contas a receber e a pagar.

Com base em Porter (1989, p. 34), as atividades de valor podem ser divididas em primárias e de apoio (ver figura 1 que já está relacionada às atividades da Certel Energia). As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, ou no caso da cooperativa, na transformação da energia elétrica ao nível de tensão adequada para cada unidade consumidora. Também, as atividades primárias abrangem a venda, a transferência ao consumidor e na assistência após a venda, o que representa nas cooperativas permissionárias, o fornecimento de energia elétrica e a prestação de serviços aos consumidores associados. Em qualquer empresa, pode-se dividir as atividades primárias em cinco categorias genéricas, dispostas na figura 1. Contudo, as atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, a aquisição de insumos, tecnologia, recursos humanos e diversas funções ao nível da empresa. As linhas tracejadas na figura 1 refletem a situação de que a “gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologias e a aquisição podem ser associados às atividades primárias além de apoiarem a cadeia inteira”.

As atividades de valor são consideradas blocos distintos da vantagem competitiva e a maneira como cada uma dessas atividades é executada, somada a sua economia, mostra se uma empresa tem custo alto em relação à concorrência ou

às empresas distribuidoras de energia com características semelhantes de mercado e infraestrutura. Também, o modo como as atividades individualmente são executadas, definem a sua contribuição para as necessidades do comprador e a diferenciação em relação aos concorrentes, constituindo dessa forma a vantagem competitiva.

A vantagem competitiva deve ser analisada sob o aspecto da cadeia de valores e não no valor adicionado, que consiste no preço de venda menos o custo de aquisição de matérias-primas, usado para análise do custo. Isto porque o valor adicionado distingue de forma incorreta as matérias-primas dos outros insumos adquiridos. Deve-se realizar uma análise simultânea dos insumos empregados e os custos para executar estas atividades. O valor adicionado não aponta os elos entre uma empresa e seus fornecedores, que tem a possibilidade de diminuir o custo bem como intensificar a diferenciação.

As atividades de valor tecnológicas e as estrategicamente distintas devem ser separadas, porque raramente possuem as mesmas classificações contábeis, tais como: encargos, despesas indiretas e mão de obra direta, que agrupam atividades com tecnologia discrepante, separando custos que fazem parte da mesma atividade.

### **4.3 Atividades Primárias**

Conforme Porter (1989, p. 36), existem cinco categorias genéricas de atividades primárias presentes na concorrência em qualquer indústria, conforme mostra a figura 1. Cada uma das categorias pode ainda ser dividida em várias séries de atividades separadas em função do tipo de indústria e da estratégia de cada empresa. Em seguida, descreve-se estas cinco categorias já relacionadas às atividades da Certel Energia, como apresentado na figura 1.

### **4.3.1 Logística Interna**

São atividades relacionadas aos insumos dos produtos quanto ao recebimento, armazenagem, bem como na distribuição, tais como: manuseio de material, armazenamento, controle de estoque, programação de frotas e da estratégia da empresa.

Na Certel Energia todos os materiais e equipamentos são controlados rigorosamente no almoxarifado e no registro contábil, quando instalados no sistema de distribuição da cooperativa, de acordo com o Manual de Contabilidade do Setor Elétrico Brasileiro. A acuracidade do estoque chega a ser praticamente 100%. O controle de frotas é realizado por um sistema informatizado que possibilita acompanhar toda manutenção realizada em cada veículo, bem como a distância percorrida por dia pelo respectivo condutor. Como a área de atuação da cooperativa é muito extensa (cerca de 200 km de extensão), tem-se localizadas a 15 equipes de emergência em cidades estratégicas, de onde possibilita-se um atendimento mais rápido no caso da falta de energia.

### **4.3.2 Sistema de Distribuição de Energia (Operações)**

São atividades voltadas à transformação dos insumos no produto final. Na Certel Energia, o suprimento (aquisição) de energia elétrica é disponibilizada no sistema elétrico com um nível de tensão de 69 kV. Nas quatro subestações rebaixadoras da cooperativa (Lajeado, Teutônia, Canudos do Vale e São Pedro da Serra) este nível de tensão de 69 kV é reduzido através dos transformadores de força, com capacidade de atender o respectivo mercado regional, para o nível de tensão de 13,8 kV. Próximo às unidades consumidoras dos associados, novamente tem-se instalado transformadores de distribuição que rebaixam o nível de tensão disponível para a tensão de consumo, disponibilizando 440, 380 ou 220 volts nos consumidores das classes residencial, comercial, rural, industrial e serviço público. A aquisição, em 69 kV, da energia elétrica é uma grande vantagem competitiva na redução das perdas de energia, pois quanto mais alto for o nível de tensão, menor será o investimento nas redes elétricas para suprir a carga dos consumidores.

### **4.3.3 Operação do Sistema Elétrico de distribuição (Logística Externa)**

São atividades associadas à distribuição física do produto, que para a cooperativa é a própria energia elétrica distribuída aos seus associados.

A Certel Energia possui um Centro de Operação do Sistema de Distribuição e Geração (COS e COG), que coordena todas as atividades relacionadas à distribuição de energia elétrica, operação das subestações rebaixadoras de 69.000/13.800 volts e a geração de energia elétrica nas suas usinas hidrelétricas.

As atividades realizadas no COS são aquelas relacionadas ao funcionamento continuado do sistema elétrico da cooperativa, ligações de novas unidades consumidoras, gestão das equipes de atendimento emergencial, desligamento de unidades consumidores no caso de inadimplemento e outras.

No caso do Centro de Operação da Geração são realizadas atividades relativas à geração de energia elétrica, tais como, o controle das cotas das barragens, para ligar e desligar as unidades geradoras em função do melhor rendimento na produção de energia e disponibilidade de água para atender o horário crítico do sistema elétrico da cooperativa, produção de relatórios de geração diários e mensais entre outras. A geração proporciona uma redução em torno de 7% na redução da compra de energia elétrica da cooperativa.

A vantagem competitiva da cooperativa em possuir uma gestão centralizada da operação do sistema elétrico consiste em atender as solicitações dos associados consumidores com um tempo de atendimento menor em virtude da localização estratégica das 15 equipes de atendimento de emergência. Cada equipe pode ser visualizada geograficamente na tela do operador (COS) e aquela que estiver mais próximo do local será despachada para atender à solicitação pendente.

### **4.3.4 Atendimento aos consumidores de energia elétrica (Marketing e Venda)**

Estas atividades correspondem ao meio de aquisição do produto e do uso dos canais de comunicação com os consumidores. Tem-se na cooperativa o Setor de

Relacionamento com os consumidores, que realiza o atendimento e registro das solicitações dos associados consumidores quando falta energia elétrica, solicitação do pedido de ligação ou desligamento da unidade consumidora, registra o pedido e retorna as análises quando for solicitada a qualidade de energia na unidade consumidora, fornece informações sobre as contas de energia elétrica, dos projetos elétricos realizados pela cooperativa, bem como sua instalação. Todas estas solicitações são registradas pelas atendentes e posteriormente enviadas aos setores responsáveis que executarão estas atividades conforme os padrões definidos.

No fornecimento de energia elétrica não será necessário o Marketing para vender mais energia elétrica, mas para usar esta energia com segurança e manter as instalações elétricas nas normas. A venda (fornecimento) de energia elétrica depende mais dos fatores externos, tais como o clima, pois em dias de muito calor ou frio, os equipamentos de climatização consumirão mais energia. O valor da tarifa de energia elétrica também influencia no consumo. Quanto mais alta for esta tarifa, maior gestão sobre o consumo dos associados deve-se ter para evitar perdas.

A percepção do consumidor quanto a qualidade do produto, bem como na sua continuidade e a prestação do serviço vinculados ao fornecimento de energia é fundamental para o Marketing numa empresa distribuidora. Contudo, cada funcionário contribui para melhorar a imagem perante os associados consumidores sempre que realizar serviços que atendam suas expectativas. Anualmente a ANEEL realiza levantamentos nos consumidores residenciais para medir esta percepção do consumidor. A Certel Energia é a oitava melhor distribuidora do Brasil entre as mais de cem concessionárias e permissionárias.

#### **4.3.5 Prestação de Serviços**

Atividades que correspondem ao fornecimento de serviço para melhorar ou manter o valor do produto, tais como: instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste de produtos. Nesta atividade primária o Setor de Projetos, Construção e Manutenção que realiza as atividades para disponibilizar aos associados a qualidade e a disponibilidade do produto, tais como instalação de

redes elétricas para atender as novas unidades consumidoras, manutenção do sistema elétrico, troca de equipamentos para atender o crescimento da demanda de energia, elaboração de projetos elétricos solicitados pelos associados e outros. A prestação de serviços realizada aos associados consumidores depende muito da situação em que se encontra a infraestrutura do sistema elétrico. Na Certel Energia todas as estruturas das redes elétricas são de concreto, o que contribui para reduzir a quebra delas em caso de vendaval. Esta situação constitui uma significativa vantagem competitiva para reduzir o tempo de indisponibilidade de energia elétrica nas unidades consumidoras. Outra vantagem competitiva relevante para reduzir o tempo de falta de energia elétrica é manter a limpeza nas redes elétricas. Esta ação reduz as atividades das equipes para recompor a interrupção, tendo em vista que são menos tarefas a executar nos períodos de instabilidade climática.

Todas as categorias de atividades primárias estão presentes nas empresas e possuem algum papel na vantagem competitiva.

#### **4.4 Atividades de Apoio**

Conforme Porter (1989, p. 37-38), ver figura 1, em qualquer empresa, as atividades de apoio envolvidas na concorrência podem ser divididas em quatro categorias genéricas que são específicas para cada empresa. Quando se trata de atividades empresariais que desenvolvem tecnologias, pode-se incluir projetos de componentes, testes em campo, seleção de tecnologias e engenharia de processos. Da mesma forma, a aquisição de insumos pode estar relacionada à qualificação de novos fornecedores e diferentes grupos de insumos, bem como a supervisão contínua do desempenho dos fornecedores.

#### **4.4.1 Infraestrutura da Empresa**

A infraestrutura adequada da empresa, conforme Porter (1989) é importante para a realização das atividades da cadeia inteira e corresponde a uma série de atividades relacionadas à “gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência da qualidade”. A infraestrutura pode ser fechada ou separada entre uma unidade empresarial e a corporação matriz. No caso da Certel Energia, todas as atividades de prestação de serviço na sua área de atuação da cooperativa estão vinculadas à matriz, localizada na cidade de Teutônia. Em algumas atividades a Certel Energia e a Cooperativa de Desenvolvimento (Certel) compartilham atividades, reduzindo os custos globais das duas empresas, o que constitui também uma vantagem competitiva.

#### **4.4.2 Gerência de Recurso Humanos e Contábil**

A Gerência de Recursos Humanos e Contábil apoia as atividades primárias, de apoio e a cadeia inteira, desempenhando aquelas funções relacionadas ao recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação de pessoal. A vantagem competitiva é afetada pela gerência de recursos humanos em qualquer empresa por meio das qualificações e motivação dos empregados, bem como na contratação e no treinamento. Esta área, que sendo eficaz, é a chave para a vantagem competitiva, principalmente quando se adota uma metodologia bem compreendida por todos os funcionários engajados nos processos, o que facilita muito o atendimento aos clientes. No caso da Certel Energia, tratam-se dos associados consumidores de energia elétrica que são bem atendidos empregando-se a tecnologia da informação, disponibilizada através dos aplicativos gerenciais e dos processos com os devidos treinamentos. As não conformidades contribuem para a melhoria contínua das atividades. Também deve-se incluir os ativos financeiros como estoque, contas a receber e os passivos como contas a pagar, tudo sendo contabilizado conforme o Manual de Contabilidade do Setor Elétrico Brasileiro.

#### **4.4.3 Desenvolvimento de Tecnologia**

Todas as atividades de valor, de acordo com Porter (1989) estão vinculadas a tecnologia, procedimentos e processos, sendo bem ampla esta variedade tecnológica, que sendo agrupada, é fator decisivo na melhoria do produto e o processo. O desenvolvimento tecnológico pode estar presente em várias áreas e não vincula-se somente ao produto final, mas as pesquisas, projeto dos produtos, à mídia e procedimentos de atendimento. Quando tratar-se de um desenvolvimento de tecnologia voltado ao produto e as suas especificações apoia a cadeia inteira.

A vantagem competitiva está relacionada diretamente ao desenvolvimento de tecnologias específicas. Num sistema de distribuição de energia elétrica e prestação de serviços, com é o caso da Certel Energia, o emprego da tecnologia avançada constitui um marco diferencial. Pode-se enumerar seu uso nas instalações elétricas do sistema de distribuição de energia elétrica e nos demais processos e procedimentos disponíveis na empresa.

#### **4.4.4 Aquisição**

Com base em Porter (1989) a aquisição está relacionada à compra de insumos usados na cadeia de valores da empresa, tais como: matérias-primas, suprimentos, produtos de consumo, equipamentos e prédios. Mesmo que estes insumos estejam relacionados a atividades primárias, também estão presentes em cada atividade de valor e nas atividades de apoio. Esta aquisição supre toda a empresa, sendo alguns insumos comprados pelo setor de compras ou por outros gestores.

Práticas de compras diferenciadas como pesquisa de preços e especificação correta dos produtos contribuem para a aquisição de insumos de qualidade com preços mais reduzidos. Estas ações tornam-se uma vantagem competitiva com menor custo global.

A Certel Energia possui seis pontos de tomadas de energia elétrica, sendo uma localizada na subestação de Lajeado-RS, onde a fonte supridora disponível é

em 69.000 volts da concessionária RGE Sul. As outras cinco fontes de aquisição de energia elétrica estão localizadas no Município de Carlos Barbosa, São Francisco de Paula e Taquara. Nestas a tensão de suprimento é em 13.800 volts e a concessionária a RGE. A partir do ponto de suprimento na subestação de Lajeado em 69.000 volts, a energia elétrica é transportada neste nível de tensão até as quatro subestações rebaixadoras de 69.000/13.800 volts, onde a energia é distribuída para as diversas localidades do sistema elétrico da cooperativa.

A Certel Energia também possui duas Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH's) que geram energia elétrica para suprir o próprio mercado. O percentual de energia gerada corresponde em torno de 7% do total adquirido. Esta geração também constitui uma vantagem competitiva para reduzir a tarifa de energia elétrica fornecida a seus associados.

A cada ano são realizados contratos de suprimento de energia elétrica com as concessionárias acima mencionadas. Conforme a legislação vigente, o montante de energia elétrica consumida não pode exceder a mais ou menos 10 % da energia contratada, sob pena de ser tarifado um valor que corresponde ao dobro da tarifa aplicada. Portanto, sempre deve-se fazer uma boa análise do mercado futuro para evitar um maior custo da energia elétrica adquirida a cada ano.

#### **4.5 Tipos de Atividades**

Conforme Porter (1989, p. 40-41), nas categorias de atividades primárias e de apoio tem-se três tipos de atividades, por dentro, que desempenham funções diferentes na vantagem competitiva:

Direta. Atividades envolvidas diretamente na criação de valor para o comprador, tais como: montagem, fabricação de peças, operação de forças de vendas, projeto do produto e recrutamento.

Indiretas. Atividades que possibilitam a execução de atividades diretas numa base contínua, tais como: manutenção, programação, operação de instalações,

gerenciamento das forças de vendas, administração de pesquisa e manutenção de registro do vendedor.

Garantia de Qualidade. Atividades garantidoras da qualidade de outras atividades, tais como: monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação ajustes e reforma. Não se pode confundir garantia da qualidade com gerência de qualidade por que muitas atividades de valor contribuem para a qualidade.

Os três tipos de atividades estão presentes em todas as empresas, tanto nas atividades primárias quanto nas de apoio. Muitas vezes as atividades de apoio e de garantia da qualidade não são bem compreendidas, contudo, para que seja realizado um diagnóstico da vantagem competitiva deve-se distinguir os três tipos de atividades para que seus custos possam ser mensurados e terem sua contribuição para a diferenciação. Também, a garantia da qualidade normalmente não é reconhecida como tal e algumas atividades, como testes e inspeção, por exemplo, são associadas com as atividades primárias, mesmo que em determinadas situações seus custos são elevados e podem comprometer a eficácia dos produtos. Em relação à garantia da qualidade, muitas empresas compartilham de que esta atividade está ao alcance de todos e que não necessitam de contabilizá-las separadamente.

#### **4.6 Definição da Cadeia de Valores**

De acordo com Porter (1989, p. 41-44), no diagnóstico da vantagem competitiva a cadeia de valores deve ser bem definida para que se possa competir com empresas externas ou mesmo melhorar o processo de gestão interna, com a finalidade de reduzir desperdícios e custos. Na figura 1, tem-se uma cadeia de valores de um fabricante de copiadoras, mas serve também para uma empresa de prestação de serviços como é o caso da Certel Energia.

As atividades relacionadas com tecnologia e economia devem ser isoladas para se ter uma definição de atividades de valor relevante. As funções gerais devem ser subdivididas em atividades acompanhadas de um fluxo de produtos, pedidos e

documentos. A subdivisão dessas atividades pode seguir até o nível de atividades cada vez mais estreitas e distintas. Cada equipamento pode ser tratado como uma atividade independente, tendo-se assim atividades numerosas.

Cada cadeia de valores deve ser analisada em função do grau apropriado de desagregações das atividades se tiverem economias diferentes, alto impacto em potencial de diferenciação e se representarem uma proporção significativa ou crescente do custo. Procedendo desta maneira, expõem-se diferenças importantes para vantagens competitivas.

As empresas deveriam classificar tudo o que fazem em atividades primárias e de apoio, pois as atividades de valor são arbitradas e escolhidas para fazer uma melhor distinção em relação ao negócio. Como existem elos de ligação entre as diversas atividades, a própria rotulação escolhida pode trazer confusão. Dessa forma, para obter-se vantagem competitiva, cada atividade deveria seguir um fluxo dentro do processo, incluindo as atividades paralelas que servem para disponibilizar maior clareza para os administradores na cadeia de valores.

Figura 2: Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Porter (1989)

#### 4.7 Elos dentro da Cadeia de valores

De acordo com Porter (1989, p. 44-47), considerando que as atividades de valor são os blocos de construção da vantagem competitiva, relacionados por meio de elos dentro da cadeia de valores, elas formam um sistema de atividades interdependentes. Os elos resultam em vantagem competitiva pela otimização e coordenação para obter-se o mesmo resultado global.

Alguns elos são comuns em várias empresas, como pode ser visto na figura 2, representados pelas linhas tracejadas na cadeia de valores genéricas. São aqueles que ocorrem entre as atividades de apoio e atividades primárias

Várias causas genéricas são as origens dos elos entre as atividades de valor, dentre as quais destacam-se:

- 1- As mesmas funções desempenhadas de forma diferente. Como exemplo, pode-se alcançar a conformidade das especificações com a aquisição de insumos de alta qualidade dentro da tolerância exata no processo de fabricação ou com a inspeção de todos os produtos acabados.
- 2- Melhoria do desempenho de atividades diretas ou do custo com maiores esforços em atividades indiretas. Como exemplo na empresa Certel Energia, a separação de todo material de rede no almoxarifado (atividade indireta) um dia antes para reduzir o tempo de espera no dia seguinte das equipes de rede que vão se deslocar para as obras (atividades diretas).
- 3- Execução de maior número de atividades dentro da empresa para reduzir custos do serviço no campo.
- 4- Desempenho das funções de garantia com a inspeção de produtos na entrada em vez de produtos acabados.

Normalmente os elos por dentro da cadeia passam despercebidos, mas eles são cruciais para a vantagem competitiva. O custo de fabricação e qualidade estão ligados diretamente ao valor e das especificações exatas dos insumos adquiridos. Deve-se dar importância também ao processamento dos pedidos, programação de fabricação e utilização da força de vendas ou seu uso. Identificar os elos é uma forma de relacionar como cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras atividades primárias ou de apoio.

Para a exploração de elos deve-se ter as informações ou fluxo de informações que possibilitam a otimização ou coordenação deles. Dessa forma, sistemas de informações são fundamentais para a obtenção de vantagens competitivas que tem origem nos elos os quais sofrem ações inovadoras. Administrar elos é uma tarefa mais complexa do que administrar atividades de valor, em função da dificuldade de reconhecê-los e administrá-los. Realizar esta atividade com frequência resulta numa vantagem competitiva.

### **4.7.1 Elos verticais**

Os elos verticais estão presentes na cadeia de valores de uma empresa e a cadeia de valores do fornecedor e do canal e são semelhantes aos elos dentro da cadeia de valores. Afetam o custo e as atividades das empresas dependendo do modo como as atividades do fornecedor e do canal são executados.

A vantagem competitiva pode ser intensificada em função da maneira como os elos entre as cadeias de valores dos fornecedores e a cadeia de valores da empresa é realizada. Dessa forma, proporciona um ganho para ambas as empresas envolvidas com a coordenação e a otimização conjunta com os canais para a redução dos custos ou intensificar a diferenciação.

## **4.8 A Cadeia de Valores do Comprador**

O produto que uma empresa adquire representa o insumo para a cadeia de valores do comprador que tem características semelhantes nas empresas industriais, comerciais e institucionais. É relevante entender as cadeias de valores de famílias, que são produtos usados em seu conjunto com o fluxo de atividades e as mais relevantes servem de instrumento para a análise de diferenciação e que tem relação de como ela se relaciona com a cadeia do comprador.

A maioria das atividades, dentro de uma empresa, interage com as atividades do comprador e esta relação reflete-se na qualidade do produto e no prazo de entrega. Qualquer anomalia nos insumos pode resultar em não conformidades e atrasar o seu período de disponibilidade, sendo esta situação um potencial de diferenciação relacionada a vantagem competitiva.

## **4.9 Escopo Competitivo e a Cadeia de Valores**

Conforme Porter (1989, p. 49-52), a vantagem competitiva está relacionada diretamente a um escopo competitivo, que traça a configuração e a economia da cadeia de valores que é afetada por quatro dimensões desse escopo.

**Escopo de Segmento.** As variedades de produtos produzidos e de compradores atendidos podem resultar em vantagem competitiva. Também as diferenças entre segmentos possibilitam um escopo estreito entre as cadeias de valores.

**Escopo Vertical.** A divisão de atividades entre empresas, fornecedores, canais e compradores constitui a integração vertical, que poderá ser de várias maneiras, tais como: compra de equipamentos ou fabricá-los internamente, contratar assistência técnica em vez de manter a sua internamente, divisão de atividades entre uma empresa e seus compradores ou mesmo a entrada diretamente de uma empresa na indústria do comprador. Contudo, a cadeia de valores possibilita identificar com mais nitidez os benefícios numa potencial integração nestes elos verticais.

**Escopo Geográfico.** As atividades de valor, para atender regiões diferentes, podem ser compartilhadas ou mesmo coordenadas por uma empresa para aumentar a vantagem competitiva com a redução de custos.

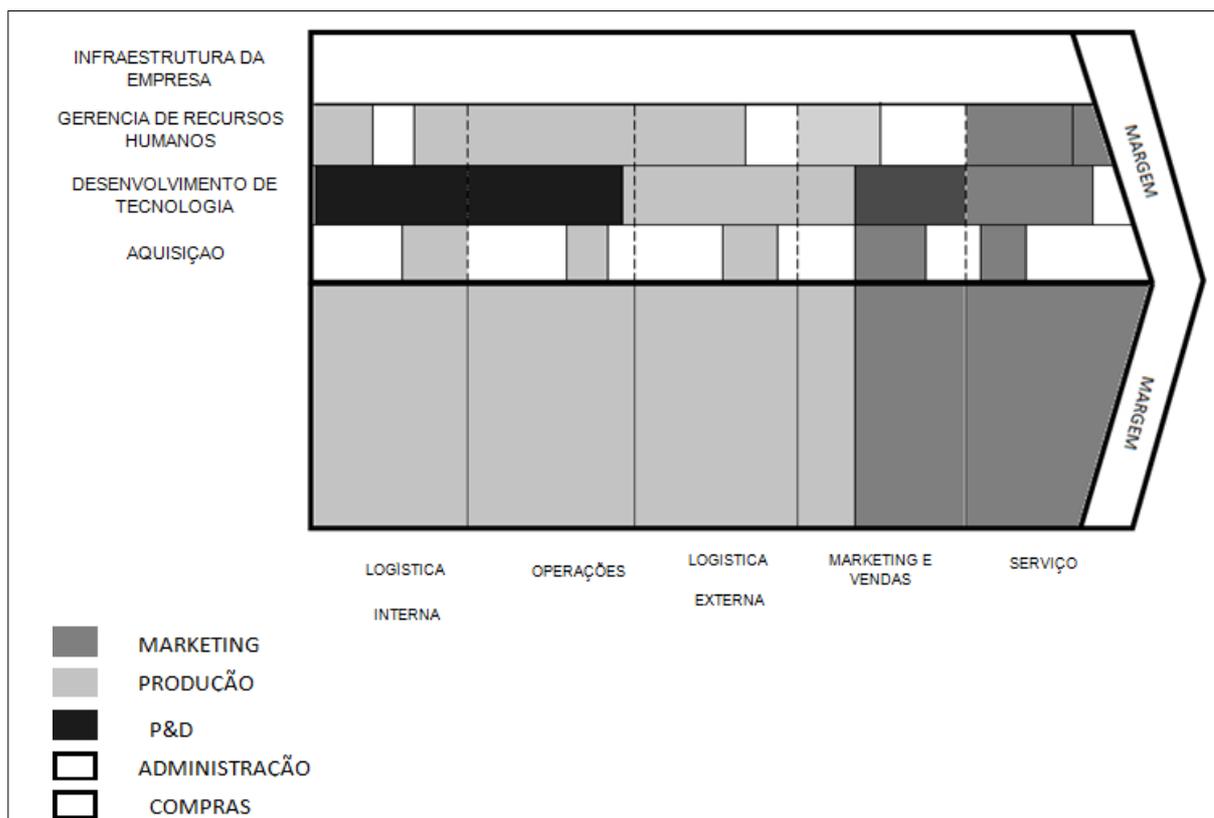
**Escopo da Indústria.** A competição entre indústrias semelhantes passa pela relação das cadeias de valores de cada uma, que tem condições de desenvolver inclusive atividades primárias, como o desenvolvimento conjunto de tecnologias ou compra compartilhada de insumos nas diversas unidades empresariais. A vantagem competitiva aumenta com o compartilhamento do sistema logístico, através da economia de escala e com a oferta eficaz de produtos a disposição. Porém, nem todos os compartilhamentos resultam em vantagem competitiva, pois as necessidades empresarias podem ser diferentes nas atividades de valor.

#### **4.10 A Cadeia de Valores e a Estrutura Organizacional**

A cadeia de valores pode ser usada para diagnosticar a vantagem competitiva e criar formas de mantê-la, bem como ser relevante no projeto da estrutura organizacional para agrupar atividades relacionadas. A coordenação dessas atividades deverá ter mecanismos de integração para obter vantagem competitiva. Nesta estrutura organizacional deve-se comparar os benefícios obtidos com a integração ou separação de atividades, que também devem ter elos entre as duas situações.

Na figura 3 tem-se uma estrutura organizacional típica, em que a cadeia de valores está superposta. Os elos, na estrutura organizacional, devem ser bem estabelecidos entre as atividades para melhor coordenação e otimização. Normalmente, gerentes de atividades de apoio, como de recursos humanos e técnicos não tem clareza como estas atividades se relacionam frente a competição global da empresa na cadeia de valores. Para criar e sustentar a vantagem competitiva, a estrutura organizacional voltada para a cadeia de valores é recomendada para aumentar sua eficácia.

Figura 3: Estrutura Organizacional e a Cadeia de Valores



Fonte: Porter (1989)

A vantagem competitiva está mais presente quando a empresa tem um escopo amplo e se beneficia com a execução interna de um maior número de atividades. Desta maneira, ela explora as inter-relações entre as diversas cadeias de valores ligados a diferentes segmentos, áreas geográficas ou indústrias semelhantes para reduzir custos.

As compras em conjunto também podem melhorar a vantagem competitiva, que sendo realizadas por empresas especializadas, conseguem insumos mais baratos em função da escala de aquisição, sua logística de entrega e suas qualificações.

#### **4.11. Implantação da ISO 9.001 de 2015 na Certel Energia**

As Permissionárias de Serviço Público de Distribuição de energia elétrica do país são obrigadas a implantar a ISO 9.001<sup>20</sup>. Nesta certificação são coletados e apurados os indicadores de continuidade individuais e coletivos, indicadores de qualidade do atendimento comercial e telefônico na distribuição de energia elétrica e tratamento das reclamações dos associados e consumidores na área de atuação da cooperativa.

As avaliações realizadas pela auditoria para a certificação da ISO 9.001 na Certel Energia levaram em consideração: o treinamento da Política e Objetivos da Qualidade dos seus colaboradores; o registro das ações de melhoria e suas atualizações no SA<sup>21</sup>- Strategic Adviser; o conhecimento dos indicadores e evidenciaram o que está sendo feito para melhorá-los; o registro e o tratamento das não conformidades e o treinamentos dos colaboradores nos processos internos.

---

<sup>20</sup> NORMA BRASILEIRA ABNT NBR **ISO 9001: 2015**

<sup>21</sup> *Strategic Adviser*, Sistema utilizado pela cooperativa para o registro de todas as ações, atas, planos e melhorias.

Muitas melhorias foram implantadas na Certel Energia mesmo antes da implantação da ISO 9.001. Em decorrência dessa cultura gerencial existente na cooperativa, a adequação a esta norma não foi tão trabalhosa. Pode-se enumerar uma série de melhorias, tais como:

- Adoção da Política e Objetivos da Qualidade para definir o direcionamento da Cooperativa em relação ao seu Sistema de Gestão da Qualidade;
- Implementação do controle de riscos e oportunidades no Planejamento Estratégico (matriz SWOT), Partes interessadas e Processos de negócio;
- Implementação do gerenciamento corporativo de processos – EPM (*Enterprise Process Management*), com a Arquitetura de Processos e Escopo de Processos relacionando a sequência e interação dos processos, indicadores, procedimentos, responsáveis e recursos;
- Gestão do planejamento estratégico e análises críticas através do software especialista Interact Strategic Adviser – SA. O sistema de controle dos indicadores, planos de ação para serem executados, além de eventos de análise crítica que envolvem desde supervisores até a alta direção;
- Monitoramento mensal de diversos indicadores de desempenho dos processos, monitorando tanto das metas estipuladas pela ANEEL, como as metas definidas internamente para aprimorar os resultados;
- Análise das pesquisas de satisfação realizadas pela ANEEL (IASC) nos consumidores residenciais e pesquisas nas Assembleias.
- Realização de pesquisa de satisfação especificamente com o tratamento das reclamações para verificar a percepção do associado consumidor em relação ao tratamento das reclamações;
- Aprimoramento dos formulários e planilhas de controle das manutenções preventivas de equipamentos especiais nas linhas de distribuição de energia e subestações;
- Controle de manutenções preventivas dos equipamentos de comunicação do serviço (COD);

- Criação de novos cargos e descrições de cargo para identificar e manter o nível adequado de conhecimento ou experiências solicitados aos diferentes cargos da empresa;
- Treinamento virtual para atendentes através de vídeo aulas, referente aos diferentes serviços prestados no atendimento;
- Criação dos procedimentos e aprimoramento dos processos de Compras, Homologação de Produtos e Avaliação de Fornecedores. Criação da planilha de controle de produtos e fornecedores homologados;
- Implementação do carimbo na inspeção de recebimento de materiais quanto à Especificação, Quantidade e Valores, como no controle de não conformidades na entrega para ser utilizado na Avaliação Anual de Fornecedores;
- Elaboração do Manual do Fornecedor, relacionando as principais informações a serem passadas ao fornecedor para participar do processo de Cotação e Compras;
- Criação da rotina de medição da tensão ao realizar a ligação de um novo consumidor, com registro da medição realizada no tablet. Caso não estiver adequada é obrigatória a colocação do que foi realizado para ajuste;
- Criação da rotina de fiscalização de redes para averiguar a existência de padrão de entrada de energia. Caso não houver padrão finalizado, o Centro de Operação da Distribuição - COD é comunicado e poderá reprovar a vistoria sem mesmo uma equipe de plantão precisar se deslocar até o local;
- Criação da rotina de inspeção de indicadores antes do envio para a ANEEL. Foi criado um sistema para registrar estas inspeções e os envios realizados, tornando a visualização do envio fácil para qualquer colaborador com acesso ao sistema;
- Criação do processo de registro e tratamento de não conformidades, através do sistema SA. Estes registros e tratamentos são realizados por todas as áreas, com as seguintes etapas: Problema > Análise de causa > Aprovação > Execução > Verificação de eficácia; e

- Adequação da pauta de reuniões de análise crítica com a Direção para tratar de ações pendentes, questões relativas à gestão da qualidade, satisfação do associado consumidor, desempenho dos processos de conformidade de produtos e serviços, não conformidades e resultados de auditorias.

A Certel Energia recebeu a Certificação ISO 9001 em maio de 2017 com a implementação e a efetividade do Sistema de Gestão de Qualidade de acordo com esta norma. As ações obrigatórias a serem desenvolvidas ou mantidas a partir da Certificação ISO 9.001 contribuirão para a melhoria contínua dos processos e na prestação de serviços de qualidade cada vez eficazes para os associados consumidores. As melhorias contínuas em todos os processos devem fazer parte da cultura da empresa para alcançar Vantagens Competitivas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando os temas apresentados no presente trabalho e tendo como base os sites especializados, as referências bibliográficas pesquisadas e a análise feita a partir das mesmas fontes, constata-se que o modelo cooperativista, que hoje conhecemos, teve início com vinte e oito tecelões, em 1884, na cidade de Rochdale, Inglaterra para suprir suas necessidades básicas. Este modelo de sociedade possibilita a organização de pessoas em busca de alternativas economicamente viáveis, socialmente desejáveis para que atender às expectativas dos associados das cooperativas dos organizada nos diferentes ramos. Sabe-se que esta forma de organização socioeconômica, de autogestão administrativa, também traz redistribuição de renda, geração de empregos e melhoria de qualidade de vida dos

sócios e de suas famílias. Conclui-se que os princípios de adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica; autonomia e autogestão; educação, formação e informação; Inter cooperação e interesse pela sociedade devem ser preservados, pois são fundamentais para o desenvolvimento e consolidação do sistema cooperativista.

Constata-se que o cooperativismo brasileiro tem sua base legal principalmente na Lei 5.764 de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo. A Constituição Federal de 1988, no artigo 174, § 2º, estabelece apoio, estímulo ao cooperativismo e outras formas de associativismo, bem como outros preceitos constitucionais e legais disponíveis. Dispõe-se de informações para conhecer a forma como está organizado o sistema cooperativista nacional.

A Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, constituída em 1969, tem as funções de promover, fomentar e defender o sistema cooperativo nas instâncias políticas e institucionais e incentivar, aprimorar e orientar as sociedades cooperativas. No Estado do Rio Grande do Sul a entidade representativa de todos os ramos do cooperativismo é denominada Organização das Cooperativas do Estado do Rio grande do Sul - OCERGS.

Percebe-se que as vinte e três cooperativas gaúchas do ramo de infraestrutura atuam nas áreas de distribuição, geração de energia elétrica e telefonia rural estão representadas pela Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul Ltda - FECOERGS. fundada em 1971. Elas surgiram na década de 1940, por iniciativa de pioneiros em todas as regiões. Desenvolveram-se mais intensamente a partir da década de 1970 em razão de uma série de fatores, entre os quais pode-se destacar o incentivo do Governo Federal, apoiado na Lei 4.504/64 e a difusão da eletrificação rural por meio das cooperativas. No Estado do Rio Grande de Sul o desenvolvimento foi intensificado a partir da criação do Grupo Executivo de Eletrificação Rural – GEER, que intermediava as linhas de financiamentos nos organismos nacionais e internacionais para a eletrificação das comunidades do interior que já tinham conhecimento dos benefícios da energia elétrica disponível nas áreas urbanas.

A legislação do setor elétrico brasileiro está sendo constantemente adequada para atender as políticas governamentais de maior arrecadação de tributos, aplicação de menores tarifas para os consumidores de energia elétrica e os

interesses dos investidores na geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. A segurança e a credibilidade na legislação do setor elétrico proporciona maior volume de investimentos no setor elétrico para atender as demandas de todos os setores da economia. Sem energia elétrica de qualidade e confiabilidade disponível nos mercados consumidores o país não tem condições de crescer e se desenvolver.

Os procedimentos e padrões adotados na prestação de serviço público de distribuição de energia elétrica serão mais eficazes com a adoção da Cadeia de Valores aplicáveis que resultam na Vantagem Competitiva. Assim, os preceitos legais dispostos nas cláusulas contratuais e fiscalizados pelo Órgão Regulador possam ser implantados. Para tanto, são necessários muitos treinamentos em aplicativos computacionais específicos, os quais levam às práticas adequadas e funcionais com Vantagem Competitiva.

As sociedades cooperativas são regidas principalmente pela Lei 5.764 de 1971, que serve de referência para a elaboração de seus estatutos e regimentos internos. Como os associados são os donos de sua cooperativa, eles interferem diretamente, através dos seus representantes legais como o Conselho de Administração e Líderes de Núcleo, para dispor, nas unidades consumidoras, energia de qualidade. E, se faltar esta energia, que ela volte com maior brevidade possível. Ao longo da história da Certel, esta “pressão” do quadro social refletiu na Cadeia de Valores, resultando numa Vantagem Competitiva para melhoria constante da prestação de serviços e do sistema elétrico da cooperativa. Assim, as sobras dos exercícios fiscais tiveram por décadas, significativas parcelas desses recursos, aprovados em Assembleia Geral, destinados à melhoria do sistema elétrico. Como reflexo dessas ações, a Certel Energia possui hoje toda rede de distribuição com postes de concreto, tem perdas de energia elétrica reduzidas em torno de 9% no ano de 2017, que na década passada já ultrapassavam a 14%, tem média mensal de queima de três transformadores num universo de 7.450 unidades instaladas, o que corresponde numa das menores médias do país. Também pode-se salientar que a prestação de serviços da cooperativa, avaliada por pesquisa da ANEEL em 2016, considerando os consumidores residenciais, classificou a Certel como a oitava melhor distribuidora entre as mais de cem concessionárias e permissionárias do Brasil. Todo este esforço é decorrente também do Planejamento Estratégico realizado a cada ano, e que reflete-se na Cadeia de Valores, resultando em melhores indicadores de qualidade da energia e na prestação de serviços da

cooperativa.

Em relação à influência da legislação regulatória imposta pelo Poder Concedente, na Cadeia de Valores da Certel, pode-se afirmar que em muitos aspectos ela se confunde com os objetivos já adotados pela cooperativa ao longo de muitos anos. A ANEEL determina que, por meio das tarifas anuais de energia elétrica homologadas para a cooperativa, a prestação de serviços e a qualidade de energia tenham índices cada vez melhores. Neste sentido, o Órgão Regulador obrigou a implantação da ISO 9.001 em 2017 na Certel Energia para apurar os indicadores de continuidade individuais e coletivos, indicadores de qualidade do atendimento comercial e telefônico na distribuição de energia elétrica e tratamento das reclamações dos associados e consumidores na área de atuação da cooperativa.

No entanto, a Cadeia de Valores da Certel terá que se adaptar continuamente aos preceitos legais impostos pela ANEEL, que seguem as políticas adotadas pelo Governo Federal. Como exemplo, pode-se citar a questão relativa às tarifas de suprimento (compra) de energia elétrica para a cooperativa. No momento em que estas subvenções hoje existentes forem reduzindo ou mesmo zeradas, as tarifas para os associados terão um acréscimo significativo e a cooperativa terá menos recursos para implantar nas melhorias necessárias do sistema elétrico de distribuição e na prestação de serviços. Em virtude dessas incertezas decorrentes da legislação do Setor Elétrico Brasileiro, do elevado nível que o associado da cooperativa requer na qualidade e na prestação de serviços, deve-se adotar cada vez mais a Cadeia de Valores apropriada para conseguir a Vantagem Competitiva.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Francisco de Assis; MILANI, Imaculada Abenante. **Sociedades cooperativas**: regime jurídico e procedimentos legais para constituição e funcionamento. 2. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2003.

ALVES, Polônio Wilson. **Manual das Sociedades Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEEL- Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/>>. Acessado em: 10 mai.2017

BECHO, Renato Lopes. **Elementos de direito cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002.

BECHO, Renato Lopes, (coord). **Problemas atuais do Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituição/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituição/Constituicao.htm)>. Acessado em: 6 de mai.2017

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.764/71. **Define a política nacional do cooperativismo**. Disponível em:<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)>. Acessado em: 5 mai. 2017

CHEMIN, Beatris Frrancisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. Ed. Lajeado: Ed.-- Univates, 2015. 315p. Disponível em:< [https://univates.br/editora-univates/media/publicacoes/110/pdf\\_110.pdf](https://univates.br/editora-univates/media/publicacoes/110/pdf_110.pdf)>. Acessado em: 5 mar. 2017

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FECOERGS - Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e

Desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Disponível em:  
<<http://www.fecoergs.com.br>>. Acessado: 15 mai. 2017

FRANKE, Walmor. **Direito das Sociedades Cooperativas**. São Paulo: Saraiva/USP, 1973.

GANIM, Celso. **Setor elétrico brasileiro: aspectos regulamentares e contábeis**. Brasília: Canal Energia: Sinergia, 2009.

HOLYOAKE, Geoge Jacob (1817-1906). Os 28 tecelões de Rochdale. 13. ed. Porto Alegre: WS Editor. 2008.

INFRACOOOP – Confederação Nacional de Cooperativas de Infraestrutura.  
Disponível em:  
<<http://http://www.foneempresas.com/telefone/cnpj/infracoop/26996892000116>>.  
Acessado em: 15 mai. 2017

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 1990.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia S. **Manual de metodologia da pesquisa no Direito**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando em desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 35ª Reimpressão.

PÉRIUS, Virgílio Frederico. **Cooperativismo e Lei**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acessado em: 25 mai. 2017

SOUTO, Carlos Fernando; LOUREIRO, Gustavo Kaecher. **O novo modelo do setor elétrico brasileiro e as cooperativas de eletrificação rural**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

TOLMASQUIM, Mauricio Tiomno; Gorini, Ricardo de Oliveira e Fiorotti, Adriana Campos. **Empresas do setor elétrico brasileiro: estratégias e performances**. Rio de Janeiro: CINERGIA, 2002.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Sociedades cooperativas - Resumo Prático**. 6. ed. Curitiba: Juruá, 2006.