

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. – CELESC
NIRE Nº 42300011274 – CNPJ/MF Nº 83.878.892/0001-55
ATA DA REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

1. DATA, HORA E LOCAL: aos treze dias do mês de novembro de dois mil e vinte e cinco, na sede da Companhia, localizada à Avenida Itamarati, 160, Bairro Itacorubi, Florianópolis – SC, com início às 8h30.

2. PRESENÇAS: Glauco José Côrte (Presidente), Silvia Regina Marafon, José Valério Medeiros Júnior, Paulo Guilherme de Simas Horn, Marco Aurélio Quadros, Carlos Emanuel Baptista Andrade, Fábio William Loret e Michel Nunes Itkes. Por videoconferência, César Souza Júnior, Romeu Donizete Rufino e Ivécio Pedro Felisbino Filho. Registra-se a presença do Diretor Presidente da Companhia, Tarcísio Estefano Rosa.

3. MESA: o Presidente do Conselho de Administração, Glauco José Côrte, e Raquel de Souza Claudino, secretária dos trabalhos, na forma estatutária.

4. ORDEM DO DIA: tomar conhecimento, examinar, discutir e votar os assuntos constantes da Ordem do Dia:

4.1 – Relato do **Diretor Presidente da Companhia**, Tarcísio Estefano Rosa, que ressaltou a homenagem que a Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina realizará à Celesc pelos seus 70 anos, nesta data, reforçando o convite a todos os Conselheiros para participarem do evento; destacou as questões de mudanças na legislação do setor elétrico, em especial no tocante aos impactos às empresas distribuidoras de energia elétricas do país.

4.2 – Relato de Glauco José Corte, Coordenador do **Comitê de Auditoria Estatutário – CAE**, sobre os assuntos apreciados na reunião realizada em 11.11.2025: Relatório e apresentação da IS nº 02/2025 – Venda de Energia (Geração); IS nº 06/2025 – Auditoria Convênios e Doações; Revisão do Plano Anual de Auditoria Interna – PAAI 2025; Demonstrações Financeiras Intermediárias das Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc (Individuais e Consolidadas) referentes ao 3º Trimestre de 2025; Resultado Gerencial – 3T 2025; Regimento Interno do Comitê de Auditoria Estatutário; Apresentação Conecte.

4.3 – Relato de Carlos Emanuel Baptista Andrade, Coordenador do **Comitê de Finanças e Comercialização**, sobre os assuntos apreciados na reunião realizada no dia 12.11.2025: itens de deliberação 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 e 2.6 da pauta do Conselho de Administração e Apresentações sobre o Resultado Gerencial – 3T 2025; Proposta de Orçamento do ano de 2026 para a Celesc Distribuição, Geração, Holding e Consolidado e projeções para o período 2027 a 2030.

4.4 – Relato de Michel Nunes Itkes, Coordenador do **Comitê Estratégico, Regulatório e de Sustentabilidade**, sobre os assuntos apreciados na reunião realizada no dia 12.11.2025: itens de deliberação 2.7 e 2.8, da pauta do Conselho de Administração e Apresentações: Plano Diretor, Estratégico e Operacional (PDEO) da Celesc para 2025-2035: Progresso da Estratégia – 3T 2025; Plano Diretor, Estratégico e Operacional ciclo 2026-2035 e Contrato de Gestão e Resultados 2026-2029; Resultados Celesc Varejista; Reporte Trimestral Comercialização.

4.5 – Relato de Ivécio Pedro Felisbino Filho, Coordenador do **Comitê de Recursos Humanos**, o qual destacou que o tema objeto da pauta será apreciado na próxima reunião do Comitê, que se realizará no mês dezembro.

O Conselho de Administração tomou conhecimento dos assuntos tratados nas reuniões dos Comitês mencionados, sem ressalvas. Informações detalhadas sobre os relatos dos Comitês se encontram arquivadas na Secretaria de Governança Corporativa da Companhia.

5. DELIBERAÇÕES:

5.1 – Aprovada, por unanimidade, a desvinculação e alienação de imóvel propriedade da Celesc Distribuição S.A – Fração da matrícula nº 24.745 – Administração Central, nos termos da NE-CA 2025.04.00113 e Deliberação 193/2025, com recomendação favorável do Comitê de Finanças e Comercialização.

5.2 – Aprovada, por unanimidade, a abertura de Programa de Autorregularização de Ocupação de Postes no âmbito do Compartilhamento de Infraestrutura da Celesc Distribuição, nos termos da NE-CA 2025.04.00115 e Deliberação 194/2025, com recomendação favorável do Comitê de Finanças e Comercialização.

5.3 – Aprovadas, por unanimidade, as Demonstrações Financeiras Intermediárias da Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc (Individuais e Consolidadas), referentes ao 3º Trimestre de 2025, nos termos da NE-CA 2025.04.00126 e Deliberação 110/2025, com recomendação favorável do Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria Estatutário e Comitê de Finanças e Comercialização.

5.4 – Aprovada, por unanimidade, a Revisão anual da P-100.0003 – Política de Transações com Partes Relacionadas (art. 8º, VII, Lei 13303/16), nos termos da NE-CA 2025.04.00122 e Deliberação 111/2025, com recomendação favorável do Comitê de Finanças e Comercialização.

5.5 – Aprovada, por unanimidade, abertura de processo licitatório para contratação dos serviços de subscrição, licenciamento e garantias de atualização de produtos Microsoft, pelo período de 36 meses, nos termos da NE-CA 2025.04.00121 e Deliberação 196/2025, com recomendação favorável Comitê de Finanças e Comercialização.

5.6 – Aprovada, por unanimidade, a contratação dos serviços de suporte AMS – Application Management Services, atualização, manutenções corretivas, adaptativas e evolutivas, que garantam a continuidade operacional do ambiente comercial SAP S/4 HANA ISU, nos termos da NE-CA 2025.04.00123 e Deliberação 197/2025, com recomendação favorável do Comitê de Finanças e Comercialização.

5.7 – Aprovada, por unanimidade, a Rerratificação da Deliberação da Diretoria Executiva 009/2024 e Medidas para Adequação para Anuência Contrato de Compartilhamento sem a Varejista, Pleito de 180 dias junto à ANEEL para Prorrogação do Contrato em Execução, Vinculação ao GT de Comercialização instituído pela Resolução CA 002/2025, nos termos da NE-CA 2025.04.00128 e Deliberação 112/2025, com recomendação favorável do Comitê Estratégico, Regulatório e de Sustentabilidade.

5.8 – Aprovada, por maioria, a proposta de alteração do Estatuto Social para ajuste de estrutura organizacional e atribuições das diretorias, nos termos da NE-CA 2025.04.00120 e Deliberação 113/2025, com recomendação favorável do Comitê Estratégico, Regulatório e de Sustentabilidade. Registra-se o voto contrário do Conselheiro Paulo Guilherme de Simas Horn, conforme manifestação anexa a ata.

5.9 – Aprovados, por unanimidade, as alterações dos Regimentos Internos do Conselho de Administração, Comitês de Assessoramento e Comitê de Auditoria Estatutário – CAE. O artigo 12, do Regimento Interno do Conselho de Administração, será objeto de análise na próxima reunião do Conselho de Administração, enquanto que os artigos 14 e 15 não terão suas redações alteradas.

5.10 – Aprovado, por unanimidade, o Calendário Corporativo 2026.

6. APRESENTAÇÕES: PALESTRA (Auditório Milan Milash – 11h). **“Ponto de inflexão na sustentabilidade, inovação e governança da política industrial nacional”**. Dr. Jefferson de Oliveira Gomes, Diretor de Desenvolvimento Industrial, Tecnologia e Inovação da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

7. ENCERRAMENTO: Nada mais havendo a ser tratado e na inexistência de qualquer ressalva ou outra manifestação, a reunião foi encerrada, tendo antes o Presidente reiterado a informação de que as documentações dos assuntos deliberados e apresentados, assim como as atas dos Comitês, se encontram disponíveis para acesso dos Senhores Conselheiros na Secretaria de Governança Corporativa da Companhia. A presente ata será encaminhada à Presidência da Companhia para conhecimento e as providências que se fizerem necessárias. Ata processada por meio eletrônico, cuja publicação é autorizada sob a forma de sumário. Florianópolis, 13 de novembro de 2025. Glauco José Corte, Presidente; Raquel de Souza Claudino, Secretária.

Glauco José Corte
Presidente

Raquel de S. Claudino
Secretária

ITEM 8 - Proposta de alteração do Estatuto Social para ajuste de estrutura organizacional e atribuições das diretorias

O Conselheiro Paulo Guilherme Horn registra que a proposta de alteração da estrutura organizacional da Celesc Holding, Celesc Distribuição e Celesc Geração é, no mérito, prejudicial à Celesc Pública, além de estar em desacordo com as discussões estratégicas realizadas neste Conselho de Administração. O tema foi pautado inicialmente em reunião extraordinária do Conselho de Administração realizada no dia 27 de agosto, sem informações pormenorizadas para subsidiar o debate, tendo sua deliberação postergada por ausência de quórum qualificado para aprovação. Ao invés de instrumentalizar adequadamente o assunto à próxima reunião ordinária do Conselho de Administração, precedida pela obrigatória discussão no Comitê Estratégico, Regulatório e de Sustentabilidade que a antecede a reunião citada, foi convocada reunião extraordinária do referido Comitê para o dia 04 de setembro, algo injustificado por não se tratar matéria com prazo de aprovação vinculado a evento externo líquido, certo e inadiável. Retomado em reunião ampliada do Comitê, foram listados e registrados em ATA diversos pontos de observação aos quais a Diretoria da empresa deveria fornecer respostas e materiais de análise detalhados para posterior deliberação, conforme previsão estatutária e regimental. A Diretoria solicitou que o tema fosse pautado em reunião extraordinária do Conselho de Administração, realizada no dia 12 de setembro, tendo se comprometido a encaminhar aos conselheiros os materiais solicitados até o dia 08.

Registra que a Diretoria não encaminhou nenhum material, nem na data por ela mesmo apontada, nem nas datas estipuladas estatutariamente, que para reuniões extraordinárias é de 2 dias antes da realização da reunião. Mesmo diante do descumprimento estatutário, o tema foi apreciado no Comitê Estratégico, Regulatório e de Sustentabilidade, sendo aprovada recomendação favorável para o debate no Conselho de Administração. Desta forma, retomado o debate no dia 12, foi cientificado o descumprimento do estatuto social e do Regimento Interno do Conselho, solicitando que o tema fosse retirado de pauta coletivamente, fato negado, sem justificativa. Assim, foi registrado vista da matéria pelo representante dos empregados no Conselho de Administração, sendo pautada para a reunião ordinária subsequente, realizada no dia 18, quando novamente nenhum material adicional ou respostas aos questionamentos que foram feitos desde a primeira vez que o tema foi pautado foi encaminhado aos conselheiros. O tema restou retirado de pauta, mais uma vez.

A alteração da estrutura das Diretorias da Celesc retorna ao debate nesta reunião, com poucas alterações, que não resolvem os problemas apontados, sendo que se mantém a visão de que, no mérito, a proposta é prejudicial à Celesc Pública, aos trabalhadores e à sociedade catarinenses. Reforça que a análise de Riscos e Controle Internos apresentada pela Diretoria Executiva em Nota de Encaminhamento é precária, sem apresentar nenhum risco associado as mudanças propostas para além de menções negativas e não justificadas, sobre a atual estrutura da empresa, tentando caracterizar a prática adotada pela Celesc e pelas demais empresas do setor elétrico, que trabalham de maneira semelhante, como distorcida e ineficiente. Destaca o registro de que não existe análise de risco sobre as mudanças apresentadas, tornando a decisão a ser tomada irresponsável sobre a ótica da responsabilidade dos controles internos e compliance, conforme previsão da Lei 13.303/16.

Adentrando no mérito da proposta, registra que a mesma não apresenta justificativas para que a mudança reflita em uma estrutura adequada à companhia em nenhum aspecto, seja operacional, estratégico, regulatório e, principalmente, em relação ao caráter público da Celesc.

1- Sobre a sobreposição de atividades precípuas de Distribuição e Geração em uma mesma gestão de Diretoria

No início dos anos 2000 foi aprovado o novo marco regulatório do setor elétrico, com ênfase à desverticalização das atividades. Na Celesc, a empresa passou a ser estruturada em Celesc Holding, Celesc Distribuição e Celesc Geração, com a segregação de suas atividades, para cumprir a legislação e a nova regulação. Desde então, a segregação de atividades tem sido o caminho do regulador. Na proposta apresentada pela Diretoria Colegiada, há a mescla de atividades precípuas da distribuição com atividades precípuas da geração em uma Diretoria.

Pela primeira proposta, a Diretoria de Distribuição, a quem, estatutariamente (art. 46), atualmente compete “superintender e administrar o negócio de distribuição de energia elétrica, a elaboração e aplicação as políticas e procedimentos de atendimento técnico aos consumidores; responder pelo planejamento, operação e manutenção do sistema elétrico, sistemas de telecomunicações, engenharia e gestão de ativos da Companhia e sua subsidiária de distribuição, observados os padrões adequados de rentabilidade empresarial e os padrões de qualidade definidos pelo Poder Concedente, competindo-lhe, ainda, propor e gerir os investimentos relacionados com o negócio de distribuição de energia da Companhia, seria transformada em Diretoria de Engenharia e Obras, agregando as áreas de Engenharia e Planejamento do Setor Elétrico (distribuição); Projetos e Construção do Sistema Elétrico (distribuição); Telecom e Compartilhamento (distribuição); e Engenharia e Projetos (Geração).

À Diretoria de Geração, Transmissão e Novos Negócios, atualmente, compete planejar, superintender e administrar o negócio de geração e transmissão de energia elétrica, respondendo, no que couber, pelas operações das participadas que atuam nessas áreas e propor e implantar novos projetos e investimentos, bem como dirigir as atividades ou coordenar os assuntos relativos aos estudos para aquisição de participação da Companhia em outras sociedades ou associações dos segmentos de geração ou transmissão. Cabe ainda a gestão relacionada com o planejamento energético e a compra e venda de energia elétrica no mercado livre. Pela proposta, esta diretoria seria transformada em Diretoria de Operação, Manutenção e Serviços, agregando as áreas de Manutenção do Sistema Elétrico (distribuição); Operação do Sistema Elétrico (distribuição); Operação e Manutenção (geração).

Cabe salientar, ainda, que na reunião extraordinária do Conselho de Administração realizada no dia 12 de setembro, a Diretoria apresentou uma nova alteração na estrutura atual, modificando a proposta original, onde dois departamentos hoje alocados na Diretoria Comercial seriam realocados: um na Diretoria de Operação, Manutenção e Serviços, outro na Diretoria de Engenharia e Obras. Registra-se que o material apresentado nesta reunião sequer foi disponibilizado aos conselheiros, inviabilizando a avaliação para tomada de decisão, o registro de voto sobre a proposição e, ainda, impossibilitando a deliberação neste Conselho de Administração.

A proposta foi avaliada por duas consultorias externas, que apresentaram pontos de atenção. Inicialmente, a intenção de segregar as atividades de Operação e Manutenção da Distribuição das atividades de Engenharia, planejamento e Construção da Distribuição, encontra

mérito operacional. Segundo parecer da consultoria Roland Berger, “a separação da Diretoria de Distribuição na Diretoria de Operação e Manutenção da Distribuição (DOS) e Diretoria de Expansão e Obras (DEO) reforça a priorização da excelência no setor de distribuição. Tal divisão permite distinguir de maneira mais clara os processos de manutenção e operação — voltados à continuidade e qualidade do serviço — daqueles relativos ao planejamento, construção e engenharia, que respondem pela expansão e modernização da rede”.

Porém, diferente de simplesmente separar as atividades de Operação e Manutenção da Distribuição das atividades de Engenharia, Planejamento e Construção da Distribuição, a proposta apresentada pela Diretoria Executiva sobrepõe atividades de Distribuição e Geração, gerando questionamentos da Consultoria. “Destaca-se o caso da geração: o agrupamento de seus processos às diretorias de distribuição pode, de fato, gerar ganhos de eficiência operacional, mas, ao mesmo tempo, retira ainda mais a importância estratégica da atividade”.

A agrupação das atividades de Distribuição e Geração vai na contramão da estratégia, além de ensejar questionamentos regulatórios. Cabe ressaltar, ainda, que o parecer regulatório apresentado pela Diretoria é omissivo sob esse aspecto, mesmo com todos os questionamentos realizados e registros em ATAS de reuniões do Conselho de Administração realizados.

De acordo com a Kearney, consultoria que, atualmente, realiza o mapeamento de processos da Celesc: “Em empresas do setor de energia, é bastante comum que a separação das diretorias ocorra por segmento de negócio, separando os negócios de Distribuição, Geração e Transmissão. Essa divisão reflete as características operacionais e técnicas muito distintas desses segmentos, considerando que geração e transmissão possuem processos, regulamentações e perfis de risco diferentes daqueles da do negócio de distribuição. Estruturas organizacionais voltadas à integração por tipo de operação, reunindo engenharia, planejamento e execução em uma diretoria e operação e manutenção em outra, são mais frequentes em empresas que atuam apenas em um só negócio, ou quando tem outros negócios, porém com dimensão reduzida”.

Ou seja, a consultoria evidencia como ponto de atenção a unificação das atividades de distribuição e geração. Neste contexto, alguns membros do Comitê Estratégico solicitaram à Diretoria Executiva da Celesc que realizasse uma avaliação à separação da Diretoria de Distribuição na Diretoria de Operação e Manutenção da Distribuição (DOS) e Diretoria de Expansão e Obras (DEO), em linha com as exposições das consultorias Roland Berger e Kearney, sem a acumulação das atividades precípuas da Celesc Geração, mesmo que tal estudo ensejasse a criação de uma nova Diretoria. A discussão realizada no Comitê Estratégico foi ignorada pela Diretoria da Celesc, que não apresentou a análise proposta.

A proposta agora apresentada modifica a estrutura apresentada anteriormente e avaliada pelas consultorias. Na nova estrutura, a área de Engenharia e Projetos de Geração não mais é transferida para a Diretoria de Engenharia e Obras, mantendo toda a estrutura de geração na Diretoria de Operação e Serviços (DOS). Entretanto, a mistura entre atividades de geração e distribuição se consolida na DOS, que recebe as áreas de Operação da Distribuição e Manutenção da Distribuição, mantendo o risco regulatório. Cabe ressaltar que, mesmo sem que as consultorias tenham avaliado esta nova proposta, os apontamentos ainda permanecem, corroborando com as preocupações e apontamentos aqui registrados.

Sendo assim, diante de ausência de respostas acerca dos riscos regulatórios, reitera que a alteração é temerária pelos riscos de prejuízos decorrentes desta sobreposição de atividades finalísticas de subsidiárias integrais distintas na gestão de uma mesma diretoria.

2- Sobre a transferência da Comercialização de Energia para a Diretoria Administrativa

A estruturação da comercialização varejista contou com um planejamento aprovado pelo Conselho de Administração, que estruturou a área na Diretoria de Geração, Transmissão e Novos Negócios, através do Departamento de Comercialização e Gestão do Risco (DPCM), que tem ainda as Divisões de Planejamento e Gestão do Risco Energético (DVGE) e Divisão de Comercialização de Energia (DVCM). Pelo plano de negócios, a área de pós-venda da comercialização foi estruturada na Diretoria de Gestão de Energia e Regulação (DGR), que tem o Departamento de Pós-Venda e Contabilização de Energia. Essa estrutura é provisória e, de acordo com o plano de negócios, é prevista a migração do pós-vendas para a Diretoria de Geração, Transmissão e Novos negócios - DGT com o crescimento da comercialização.

Pela proposta, a Comercialização de Energia sai da DGT e passa para a Diretoria de Gestão Corporativa - DGC, renomeada para Diretoria de Administração, que até então não tinha em suas competências nenhuma similaridade com a comercialização de energia. Vejamos as competências estatutárias atuais da DGC: Art. 44. Compete ao Diretor de Gestão Corporativa planejar, superintender e administrar as atividades de suprimentos, infraestrutura, logística e apoio administrativo; gerir os processos de tecnologia da informação e sistemas de gestão organizacional; definir a política de recursos humanos e gestão de pessoas, bem como de saúde e segurança, orientando e promovendo sua aplicação na Companhia e subsidiárias integrais. A alteração estatutária insere na Diretoria Administrativa como competência a “gestão relacionada com o planejamento energético e a compra e a venda de energia elétrica no mercado livre”.

Não existe correlação alguma na DGC/DIA, tal seja estrategicamente adequado ou que gere quaisquer sinergias na execução das suas atividades, para que esta conduza negócios de comercialização de energia. A Kearney observa que “nas principais companhias do setor elétrico brasileiro, as atividades de Comercialização de Energia costumam estar vinculadas a uma Diretoria ou Vice-Presidência própria, dada sua relevância estratégica, dimensão e relevância para o resultado dessas empresas. Porém, caso o negócio de comercialização de energia não tenha impacto significativo no resultado financeiro da empresa, sendo uma atividade de suporte a venda de energia gerada pelo negócio de Geração, essa atividade passa tendo um papel mais de backoffice (gestão de contratos e gestão de portfólio)”.

A transferência da Comercialização de energia para a Diretoria Administrativa vai na contramão do papel estratégico da Comercialização de Energia definido pelo próprio Conselho de Administração. O fato é destacado no parecer da Roland Berger: “A transferência do Departamento de Comercialização e Gestão de Energia (DPCM) para a Diretoria Administrativa pode representar um risco na aposta do fortalecimento da comercializadora. A inclusão da área em uma diretoria com atribuições predominantemente administrativas e operacionais pode restringir a flexibilidade, a visão estratégica e a dinamicidade necessárias ao negócio de comercialização, sobretudo diante da possível aceleração da abertura de mercado com a MP

1300. A análise de benchmarks reforça essa preocupação: observa-se que as empresas comparáveis estruturam a comercialização em entidades próprias ou diretorias específicas, de modo a garantir maior destaque e autonomia estratégica”.

Cabe destacar que o planejamento estratégico da Celesc define como direcionamento para o segmento de comercialização de energia “desenvolver a comercialização varejista de forma sustentável, aproveitando a abertura de mercado para reter clientes migrados do negócio core e capturar novos clientes”. Novamente, reforça que não existe alinhamento estratégico entre a proposta de reestruturação apresentada pela Diretoria com o definido pelo Conselho de Administração. A comercialização de energia é tratada como uma aposta estratégica e um mercado importante para o futuro da empresa e, agora, fica relegado ao ostracismo em uma Diretoria que não tem expertise para atuar no negócio. Cabe destacar, ainda, que a estrutura da Comercialização alocada na Diretoria de Geração é oriunda do trabalho da Volt Robotics, consultoria especializada contratada para a estruturação do Plano de Negócios, aprovado pelo Conselho em dezembro de 2024. Nele, está delimitada a estrutura completa, com a segmentação de cada um dos processos em gerências específicas, sendo que a estratégia contempla a alocação da Comercialização na DGT, sendo que o backoffice ficou alocado na Diretoria de Regulação para respeitar as competências estatutárias, sinalizando uma alteração futura, com a criação de uma área específica para os processos que envolvem pós-venda, *back office* e sucesso do cliente na própria DGT.

Dessa forma, fica evidente que a estrutura não tem justificativa operacional e estratégica, indo na direção contrária das deliberações prévias deste Conselho e tornando a Comercialização de Energia um apêndice das demais demandas administrativas da Celesc.

3- Sobre o esvaziamento da Diretoria Comercial

Em todas as propostas a Diretoria Comercial é intencionalmente esvaziada de suas atividades e competências. Os serviços comerciais são divididos entre Atendimento Comercial e Gestão Técnica Comercial. Nas primeiras duas propostas, a Gestão Técnica Comercial passaria a ser competência das novas Diretorias que dividem operação, manutenção, planejamento e engenharia. Já o atendimento comercial passaria para a Diretoria de Gestão de Energia e Regulação. Na atual proposta, mantém-se a transferência do Atendimento Comercial para a Diretoria de Regulação. Já a área Técnica Comercial, que anteriormente era loteada entre DOS e DEO, mantém sua estrutura na Comercial, perdendo a área de Serviços e Perdas não Técnicas. Fundamentalmente, a alocação da área de atendimento Comercial na regulação é um atentado contra os trabalhadores concursados e contra a empresa pública, que somente se sustenta na busca pela terceirização dos postos de trabalho do atendimento comercial, mais uma vez indo na contramão da estratégia e apresentando riscos sob a prestação do serviço à população. De acordo com o parecer da Kearney, “a transferência faz sentido se o foco do departamento for predominantemente regulatório e formal, reduzindo risco de não conformidade, visto que o atendimento ao cliente é regulado, entretanto, é importante garantir que a experiência do cliente e a proximidade comercial não sejam prejudicadas, mantendo canais de comunicação claros entre Regulação e Comercial”. O parecer da Roland Berger é complementar ao da Kearney: “a transferência do Departamento de Gestão de Atendimento ao Cliente (DPAT) para a Diretoria de Regulação, desvinculando-o da Diretoria Comercial, configura um ponto de

atenção relevante para o objetivo estratégico. Isso porque os processos conduzidos pelo DPAT são essencialmente de natureza comercial. Ao vinculá-lo à área regulatória, corre-se o risco de dificultar a articulação necessária com as lojas comerciais e atendentes, comprometendo a eficácia no acompanhamento dos processos e, conseqüentemente, a manutenção de elevados níveis de atendimento. Além disso, o objetivo estratégico em questão está diretamente associado à percepção de qualidade pelo cliente. Assim, deslocar o departamento mais responsável por zelar por essa percepção para uma diretoria de caráter regulatório pode transmitir uma mensagem contraditória”.

É imprescindível destacar que a proposta de alteração da estrutura da Diretoria Comercial teve voto contrário do Diretor Comercial na reunião de Diretoria Colegiada que aprovou o tema. No voto, o Diretor Comercial aponta que, os principais riscos da mudança da estrutura seriam: perda de foco estratégico no atendimento; redução da capacidade resolutive; aumento de burocracia e retrabalho; e impacto negativo na imagem e nos indicadores. Transcrevemos: “Para assegurar uma experiência satisfatória ao cliente, é indispensável que áreas como medição, serviços comerciais, faturamento, arrecadação e atendimento ao cliente estejam devidamente conectadas, pois fazem parte de uma jornada contínua — desde o primeiro contato até a finalização do pagamento. A consolidação dessas funções em uma mesma estrutura organizacional favorece o fluxo de informações, a padronização de processos e a comunicação direta entre os setores, eliminando barreiras hierárquicas que costumam gerar retrabalho, falhas operacionais e demora no atendimento. Sob a ótica da gestão por processos, o atendimento ao cliente no setor elétrico deve ser encarado como um fluxo interdepartamental contínuo, integrado e estratégico. A conexão entre as áreas responsáveis pelo atendimento, serviço de campo, medição, faturamento e arrecadação torna-se essencial para garantir respostas ágeis, coerentes e personalizadas às necessidades dos usuários. A manutenção dessas áreas sob a mesma Diretoria Comercial permite centralizar a gestão do processo de atendimento como um todo, promovendo a melhoria contínua e assegurando que as boas práticas de relacionamento com o consumidor sejam disseminadas de forma transversal em toda a empresa”.

“Além disso, a Resolução Normativa nº 1.000/2021 da ANEEL destaca o atendimento ao cliente como uma das obrigações essenciais das distribuidoras de energia elétrica, estabelecendo prazos para a solução de reclamações, canais apropriados de comunicação e procedimentos padronizados. Dessa maneira, manter as áreas de atendimento, faturamento, medição, arrecadação e serviços de campo integradas na mesma Diretoria não só favorece o cumprimento das exigências regulatórias, mas também contribui significativamente para a satisfação do consumidor e para o fortalecimento da imagem institucional da empresa. Diante desse cenário, a integração das áreas correlatas ao atendimento ao cliente em uma única Diretoria Comercial não apenas cumpre os ditames normativos e operacionais do setor elétrico, mas também representa um posicionamento estratégico, orientado à satisfação do consumidor, à eficiência dos fluxos internos e à resiliência organizacional em um mercado altamente regulado e em constante transformação”.

Diferente dos apontamentos técnicos realizados pelo Diretor Comercial, uma das justificativas da transferência, apresentada pelos demais membros da Diretoria Executiva, seria uma maior gestão de faturamento e recuperação de receita diante do momento conturbado

gerado pela migração do sistema comercial. Entretanto, a realidade apresentada no voto é de que a mudança pode prejudicar ainda mais a situação do faturamento da companhia:

“O setor de Faturamento é considerado o coração de uma distribuidora de energia elétrica, pois é responsável por viabilizar a entrada de dinheiro no caixa da empresa. Entretanto, o processo de emissão de faturas está diretamente ligado com diversos processos de Atendimento, Serviços Técnicos Comerciais e Arrecadação. O fluxo de emissão de faturas de energia elétrica pode ser descrito, de forma resumida, pelas seguintes etapas: 1) Cadastro da unidade consumidora; 2) Instalação do medidor; 3) Coleta da leitura (mensal); 4) Cálculo da fatura com base no consumo medido multiplicado pelas tarifas e impostos vigentes, acrescido de outras cobranças ou devoluções (COSIP, convênios, benefícios tarifários, etc.); 5) Análise e tratamento de faturas, nos casos em que ocorrem as chamadas anomalias, que são detectadas através do sistema comercial; 6) Entrega das faturas impressas ou por e-mail; e 7) Arrecadação e baixa das faturas.

É importante ressaltar que qualquer inconsistência sistêmica, ou operacional, que tenha relação com as etapas listadas acima, possui grandes chances de afetar as contas de energia elétrica. Neste contexto, podemos elencar alguns processos sensíveis, de responsabilidade das demais áreas comerciais, que podem impactar diretamente nas faturas: 1) atualização dos cadastros das unidades consumidoras: classe de consumo, benefícios tarifários, troca de titularidade (DPAT); 2) alterações cadastrais relacionadas à Geração Distribuída: percentuais de distribuição de energia excedente, alteração de beneficiários, transferência de saldos (DPAT); 3) gestão e manutenção de medidores (DPGT); 4) envio das leituras telemedidas (DPGT); 5) execução dos serviços comerciais relacionados à coleta das leituras: medidores com defeitos, impedimentos de leitura, aferições (DPGT); 6) cobranças e devoluções diversas lançadas em fatura (DPRR); e 7) reavisos de débito em fatura (DPRR).

A gestão integrada dos itens listados, assim como de muitos outros, garante a sustentabilidade financeira da Companhia, bem como a manutenção da qualidade da prestação dos serviços comerciais aos clientes. Por esse motivo é essencial manter a atual estrutura da DCL, pois a eventual separação dos seus departamentos irá dificultar a interação entre as áreas, trazendo perda de eficiência na execução dos processos de faturamento, aumentando os níveis de reclamações e inadimplência, gerando prejuízos econômicos e de imagem, além de possíveis sanções por parte dos órgãos reguladores. Em um cenário futuro de abertura de mercado, torna-se ainda mais importante a otimização dos processos comerciais visando a satisfação e retenção dos clientes”.

O voto conclui: “Com base no exposto, fica claro que a manutenção da atual estrutura da Diretoria Comercial, integrando as áreas de atendimento ao cliente, faturamento, arrecadação e serviços de campo, é a melhor opção. Essa configuração não só atende às exigências regulatórias e técnicas do setor elétrico, como também constitui uma estratégia fundamental para assegurar a excelência na experiência do consumidor. A integração dessas áreas promove a fluidez dos processos, a padronização das práticas e uma comunicação direta entre os departamentos, sendo elementos cruciais para minimizar falhas, reduzir retrabalhos e acelerar o atendimento. Além disso, essa sinergia possibilita uma visão unificada do ciclo de receita e fortalece o alinhamento na tomada de decisões, garantindo respostas mais ágeis, coerentes e personalizadas aos clientes. O desempenho positivo da Celesc nas pesquisas de satisfação, aliado à semelhança da estrutura com outras grandes distribuidoras do país, reforça

que essa organização consolidada é eficaz no mercado de energia elétrica. Alterações prematuras, especialmente durante o período de transição tecnológica com a implantação do SAP S/4HANA, podem comprometer a estabilidade operacional e impactar negativamente os consumidores. Portanto, preservar a estrutura atual da Diretoria Comercial, com suas áreas integradas, é fundamental para garantir a continuidade dos serviços com qualidade, o cumprimento das normas regulatórias e a sustentabilidade do relacionamento com os clientes, fortalecendo a posição da Celesc em um mercado cada vez mais competitivo e exigente”.

Destacamos que, com as alterações agora propostas, o tema foi novamente deliberado pela Diretoria Colegiada antes de seu encaminhamento ao Conselho, sendo que o Diretor Comercial se manifestou, novamente, contrário à alteração.

Registra, portanto, que diante de todas as justificativas técnicas para que não ocorra o esvaziamento da comercial, fica evidente que a motivação é política. A Diretoria Comercial é a única Diretoria eleita pelos trabalhadores e tem impedido um processo equivocado de terceirização do Atendimento Comercial, defendido por membros de outras Diretorias da empresa. Ao esvaziar as competências da Comercial, a Diretoria Colegiada atenta contra a participação dos trabalhadores na gestão da empresa, fato confirmado pela inércia em divulgar as regras e calendário do próximo processo eleitoral.

Conclusão

Destaca, para além dos pontos apresentados, que a proposta promove, ainda, alterações menores de estruturas em outras diretorias, que padecem do problema principal desta deliberação: a ausência de justificativas claras e demonstrações objetivas dos ganhos operacionais, financeiros e regulatórios aventados na estrutura proposta.

Finalmente, o Conselheiro Paulo Guilherme de Simas Horn registra voto contrário às alterações proposta, destacando que a mesma atenta contra a empresa pública, implementando não só uma estrutura privada na maior estatal catarinense, como indicando um amplo enfrentamento na luta contra a precarização do atendimento à sociedade através da terceirização e contra a privatização.