

**REUNIÃO ORDINÁRIA DE DIRETORIA  
RESOLUÇÃO DE DIRETORIA**

**Número:** A/008/04/677<sup>a</sup>  
**Data:** 18/01/2017  
**Relator:** Paulo Roberto Fares  
**Assunto:** Política de Remuneração por Resultados – PRR/2017

Com base na exposição de motivos contida no Relatório nº A/008/2017, do Senhor Diretor Administrativo, a Diretoria resolve:

- ✓ Aprovar a proposta da Política de Remuneração por Resultados – PRR-2017, que, segundo os termos do Relatório anexo, implica no comprometimento máximo de uma Folha Nominal de Salários, na hipótese de serem atingidas 100% das metas definidas para os indicadores, resultante da soma do Salário Base e adicionais fixos (Vantagem Pessoal e Gratificação de Cargo ou Função), de caráter permanente, submetendo esta proposta à aprovação do Conselho de Administração e posterior encaminhamento à CPS – Comissão de Política Salarial e ao CODEC – Conselho de Defesa dos Capitais do Estado.

**CERTIFICO a aprovação da  
Presente Resolução de Diretoria**



**Pedro Eduardo Fernandes Brito**  
**Secretário das Reuniões de Diretoria**  
**18/01/2017**

## REUNIÃO ORDINÁRIA DE DIRETORIA

**Número:** A/008/2017  
**Data:** 18/1/2017  
**Relator:** Paulo Roberto Fares  
**Assunto:** Política de Remuneração por Resultados – PRR/2017

### I – HISTÓRICO

A utilização de sistemas que visam premiar a produtividade e o empenho de seus empregados na obtenção de resultados que melhorem o desempenho global da Empresa é prática tradicional na EMAE desde a sua criação em janeiro/1998, cujo instrumento é a Política de Remuneração por Resultados – PRR.

No âmbito das empresas controladas pelo GESP – Governo do Estado de São Paulo, a PRR é regulada pelo Decreto Estadual nº 59.598, de 16/10/2013. A proposta de PRR, após aprovada pela Diretoria Plena, deverá ser submetida à aprovação do Conselho de Administração.

### II - RELATÓRIO

As características da Proposta da PRR 2017 são as seguintes:

#### 1. ABRANGÊNCIA

De acordo com o referido Decreto, são considerados aptos a receber a remuneração proporcionada pela Política de Remuneração por Resultados os empregados vinculados à Empresa por contratos de trabalho, exceto os que se encontram afastados junto a outras entidades, os afastados por auxílio doença ou por qualquer outro benefício concedido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, bem como aqueles com contrato de trabalho suspenso ou interrompido, ressalvada a condição *pró-rata temporis*, no período de apuração.

#### 2. PERÍODO DE APURAÇÃO

Todos os Indicadores da PRR 2017 têm período de apuração compreendido entre 1º/1/2017 a 31/12/2017.

#### 3. CUSTO E PAGAMENTO

A concessão da verba relativa à aplicação da PRR poderá comprometer, no máximo, uma folha nominal de salários, resultante da soma do Salário Base mais a verbas salariais de caráter permanente (Vantagem Pessoal e a Gratificação de Cargo ou Função), tendo por base a folha salarial de dezembro/2017. A título de referência, esse montante equivale a R\$ **3.077.321,60** (três milhões, setenta e sete mil, trezentos e vinte e um reais e sessenta centavos) – base dezembro/2016.

O pagamento será efetuado somente após concluído o processo de aferição das metas, que deverá ocorrer após: i) aprovação, pela Assembleia Geral Ordinária (AGO), das Demonstrações Financeiras relativas ao ano de 2017, prevista para abril de 2018; ii) manifestação da Diretoria; iii) atestação da Auditoria Interna e iv) aprovação do Conselho de Administração. Não serão admitidos, em nenhuma hipótese, quaisquer tipos de antecipação ou distribuição intermediária de pagamentos.

#### 4. CRITÉRIO DE DISTRIBUIÇÃO

É prerrogativa da Empresa estabelecer a forma de distribuição da verba da Política de Remuneração por Resultados. Entretanto, observado o acordo estabelecido entre os Sindicatos dos Eletricitários e o dos Engenheiros, em 10/6/2008, e a Política de Relações Sindicais em vigor, a EMAE adotará o mesmo critério estabelecido neste acordo, ou seja: 52,5% (cinquenta e dois inteiros e cinco décimos por cento) distribuídos igualmente para todos os empregados e 47,5% (quarenta e sete inteiros e cinco décimos por cento) proporcionais ao salário de cada empregado.

#### 5. INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO

Os Indicadores e Metas de Desempenho apresentados observam, no que é aplicável, as diretrizes do Decreto Estadual nº 59.598, de 16/10/2013, e definem os desafios lançados à força de trabalho, podendo representar contrapartidas pecuniárias a esses profissionais em até 100% (cem por cento) da folha nominal de salários, base dezembro/2017.

##### 5.1. INDICADOR ECONÔMICO-FINANCEIRO – (35% do total da PRR 2017) (atendimento ao Inciso I, Artigo 4º do Decreto nº 59.598, outubro/2013)

##### 5.1.1. Lucro Líquido do Exercício – LL

Meta:  $LL_{2016} > 0$

Peso: 15 %

Tem por objetivo vincular parte da PRR à obtenção de resultado positivo pela Empresa, apurado pelo Lucro Líquido do Exercício. Verificada essa condição nas Demonstrações Financeiras aprovadas pela AGO, os empregados passam a fazer jus a uma bonificação que pode chegar a 15% da PRR.

##### Dados Históricos

Ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (3º trimestre)
Lucro no Exercício	13.974	-40.815	-68.632	62.364	-27.163	59.790	46.168

Fonte dos Dados: Demonstrações Contábeis (R\$ mil)

##### 5.1.2. Resultado do Serviço Operacional - RSO

Meta: se  $RSO_{2017} \geq 1,05 * RSO_{2016}$  – Meta plenamente atingida  
se  $1,05 * RSO_{2016} > RSO_{2017} \geq RSO_{2016}$  – Meta parcialmente atingida  
se  $RSO_{2017} < RSO_{2016}$  – Meta não atingida

Peso: 20 %

$$RSO = ROL - DG$$

sendo:

✓ ROL - Receita Operacional Líquida: composta pela Receita Anual de Geração - RAG, venda de energia ao consumidor/comercializador, liquidação de curto prazo e prestação de

serviços, deduzidos os impostos PIS/COFINS, ICMS e ISS e a verba destinada à Pesquisa e Desenvolvimento.

- ✓ DG - Despesas Gerenciáveis:
- Despesa com Pessoal (Salário Base, benefícios e encargos).
  - Serviços com Terceiros
  - Compra de Materiais
  - Custo de Energia Elétrica comprada para revenda

O indicador considera as despesas gerenciáveis, que podem, à medida em que forem prudentemente reduzidas, levar a Empresa a melhorar o seu resultado do serviço. É um incentivo à melhoria da produtividade e eficiência, fatores extremamente importantes no novo ambiente regulatório em que a EMAE está inserida.

*Dados Históricos*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (3º Trimestre)
<b>Receita Operacional Líquida</b>	142.781	164.093	174.509	192.834	151.102	170.465	139.298
<b>Despesa com Pessoal</b>	-101.495	-107.221	-104.296	-103.838	-94.366	-98.493	-74.110
<b>Serviço com Terceiros</b>	-32.615	-31.539	-34.749	-36.060	-45.023	-46.794	-40.610
<b>Materiais</b>	-6.251	-4.736	-4.825	-6.008	-4.056	-4.097	-2.938
<b>Custo de Energia Elétrica comprada para Revenda</b>	0	0	-3.300	-84.513	-19.140	-9.597	-6.770
<b>Resultado do Serviço Operacional - RSO</b>	2.420	20.597	27.339	-37.585	-11.483	11.484	14.870

Fonte de Dados: Demonstrações Contábeis (R\$ mil)

**5.2. INDICADOR – QUALIDADE DO SERVIÇO – (45% do total da PRR 2017)**  
(atendimento ao Inciso II, Artigo 4º do Decreto nº 59.598, outubro/2013)

5.2.1. Taxa Equivalente de Indisponibilidade Forçada - TEIF da UHE Henry Borden

- Meta: se TEIF<sub>2017</sub> > 2,46% - meta não atingida  
 se TEIF<sub>2017</sub> entre 1,63% e 2,46% - meta parcialmente atingida  
 se TEIF<sub>2017</sub> < 1,63% - meta plenamente atingida

Peso: 25 %

Para usinas despachadas centralizadamente pelo ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico, como é o caso de Henry Borden, a TEIF é um dos indicadores utilizados para definir o padrão de qualidade exigido pela ANEEL. No Contrato de Concessão da EMAE, a TEIF estabelecida para essa usina é de 2,46%, comprometendo-se a Empresa a manter ou melhorar (reduzir) o índice. As apurações das horas de impedimento da Usina são calculadas conforme Artigo 3º, Parágrafo 4º, Inciso I da Resolução ANEEL nº 688, de 24/12/2003.

Foi definida como meta plenamente atingida a melhor média móvel verificada nos últimos 5 anos (1,63%) e como piso para estabelecer a meta parcialmente atingida, o valor estabelecido no Contrato de Concessão (2,46%).



Dados Históricos

TEIF da UHE Henry Borden					
Média Móvel dos últimos 60 meses %					
Ano	2012	2013	2014	2015	2016
TEIF (%)	2,46 (*)	2,33	2,07	1,63	1,68 (**)

(\*) 2,46% refere-se ao Valor Referência da ANEEL para a UHB  
(\*\*) valor referente à média até dezembro/16

5.2.2. PCH RASGÃO (Geração Média no ano –  $GER_{Rasg\tilde{a}o2017}$ )

Meta: se  $GER_{Rasg\tilde{a}o2017} \geq 14,21 \text{ MW}_{\text{médios}}$  – meta plenamente atingida

se  $14,21 \text{ MW}_{\text{médios}} > GER_{Rasg\tilde{a}o2017} \geq 11,84 \text{ MW}_{\text{médios}}$  – meta parcialmente atingida

se  $GER_{Rasg\tilde{a}o2017} < 11,84 \text{ MW}_{\text{médios}}$  – meta não atingida

Peso: 5 %

Considerando as orientações da ANEEL, no que diz respeito à PCH Rasgão, a EMAE deve manter ou melhorar a geração média de energia elétrica, tendo em vista que a ANEEL estabelece a possibilidade de aumento da Garantia Física nos eventos de revisão tarifária, os quais ocorrem a cada 5 (cinco) anos.

Nesse sentido, a EMAE deve envidar esforços para manter elevada a produção na PCH Rasgão, buscando manter a média de geração na usina acima da sua Garantia Física, definida em 11,84 MWmédio. A eventual elevação da garantia física implica em aumento da Receita Anual de Geração dessa usina.

Propõem-se, como meta plenamente atingida, para 2017, que a geração média no ano seja 20% maior que a Garantia Física, ou seja, 14,21 MWmédio. Para fins de linha de base a proposta é adotar-se a garantia física estabelecida para a usina, que é de 11,84 MWmédio.

Dados Históricos

PCH Rasgão - Potência Instalada de 22 MW (Garantia Física = 11,84MW)							
Geração – $\text{MW}_{\text{médio}}$							
Ano	2012	2013	2014	2015	2016(*)	Média 5 anos	Média 4 anos(**)
Geração Verificada	17,18	11,61	5,89	12,23	12,86	11,95	13,47

(\*) Valor referente a média de janeiro a dezembro/16  
(\*\*) Média expurgando o menor valor verificado, nos últimos 5 anos

5.2.3. PCH PORTO GÓES – (Geração Média no ano –  $GER_{P.Goes2017}$ )

Meta: se  $GER_{P.Goes2017} \geq 12,79 \text{ MW}_{\text{médios}}$  – meta plenamente atingida



se  $GER_{P.Goes2017} \geq 11,63 \text{ MW}_{\text{médios}} > GER_{P.Goes2017} \leq 12,79 \text{ MW}_{\text{médios}}$  – meta parcialmente atingida

se  $GER_{P.Goes2017} < 11,63 \text{ MW}_{\text{médios}}$  – meta não atingida

Peso: 5 %

Tal como acontece na PCH Rasgão, para a PCH Porto Góes a EMAE deve manter ou melhorar a geração média de energia elétrica, pelas mesmas razões acima mencionadas.

Nesse sentido, a EMAE deve envidar esforços para manter elevada a produção na PCH Porto Góes, buscando manter a média de geração na usina acima da sua Garantia Física, definida em 11,63 MWmédio.

Porém, considerando que no planejamento de manutenção para 2017, há a previsão de impedimento da UG 3, máquina de maior potência, por quase 7 (sete) meses e de outros para a UG 1 e 2, para realização de Manutenções Programadas, propõe - se estabelecer uma meta de 10% maior que a Garantia Física da usina (ou seja 12,79). Observa-se que a meta estabelecida para 2016 não foi atingida devido à realização de uma manutenção na UG 2 que teve uma duração de 6 (seis) meses.

Dados Históricos:

PCH Porto Góes - Potência Instalada de 24,3 MW (Garantia Física= 11,63MW)							
Geração – MWMédios							
Ano	2012	2013	2014	2015	2016(*)	Média 5 anos	Média 4 anos(**)
Geração Verificada	10,19	13,28	12,77	13,15	11,58	12,19	12,70

(\*) - Média de janeiro a dezembro/16

(\*\*) - Média expurgando o menor valor verificado nos últimos 5 anos

Obs.: Deverão ser expurgados da média de geração das PCHs citadas nos itens: 5.2.2 – Rasgão e 5.2.3 – Porto Góes, os dias em que, por razões de caráter exclusivamente hidrológicos, não for possível a geração de energia, apesar da disponibilidade de máquinas.

#### 5.2.4. PCH PIRAPORA

Tendo em vista as avarias ocorridas nas unidades geradoras da usina Pirapora, tornando-as indisponíveis por período prolongado de operação, será necessária a implementação de modificações de projeto nas turbinas, a fim de que retornem à operação com a confiabilidade operacional requerida no contrato de concessão.

O aspecto mais relevante é a substituição das pás dos rotores das turbinas (5 para cada), as quais encontram-se em fabricação. Será necessária uma gestão enérgica junto ao Consórcio Pirapora Energia, a fim de promover a antecipação do retorno das unidades geradoras.

O não cumprimento do prazo estabelecido pode trazer graves consequências à PESA – Pirapora Energia SA, cuja operação comercial da usina está sob ameaça de suspensão, além de outras penalidades pela ANEEL.

Meta: Concluir os reparos das turbinas/equipamentos auxiliares e sincronizar as Unidades Geradoras 1 e 2 da usina ao Sistema Interligado Nacional – SIN, até o dia 31/08/17;

Critérios de parcialidade:

- retorno das unidades geradoras 1 e 2 ao sistema, até 31/8/17– meta atingida plenamente.
- retorno de apenas uma unidade geradora (UG 1 ou 2) até 31/8/17– meta atingida parcialmente. Atingimento de 50% da meta.
- retorno da segunda unidade geradora até 29/9/17 – meta atingida parcialmente, com adicional de 25%. Atingimento de 75% da meta.
- retorno de ambas as unidades entre 31/8/17 e 29/9/17 – meta atingida parcialmente. Atingimento parcial de 50% da meta.
- Retorno das duas unidades após 29/9/17– meta não atingida.

Observação: A unidade geradora 1 está em operação desde o dia 25/11/2016, porém as pás utilizadas não são as novas, são as pás originais recuperadas. Portanto, para efeito de resultado para a PRR vale o retorno com as pás NOVAS.

Peso: 10 %

5.3. INDICADOR CORPORATIVO – (20% do total da PRR 2017)  
(atendimento ao Parágrafo Único, Artigo 4º do Decreto nº 59.598, outubro/2013)

5.3.1. *Índice de Realização do Cronograma de Manutenção Preventiva das Unidades Geradoras – IMP%*

O Indicador de Realização de Manutenção Preventiva (IMP%) visa a monitorar o grau de cumprimento do programa de Manutenção Preventiva, previamente estabelecido pelas equipes de manutenção das Unidades de Produção da EMAE, durante o período de um ano.

Assim:

- $IMP_{Global} (\%) = \sum IMP_{Usina\ x} \times F_{Peso\ x}$

- $IMP_{Usina\ x} (\%) = \left[ \frac{nPM\ Realizadas \times 100}{nPM\ Previstas} \right]$

Onde:

- **IMP<sub>Global</sub> (%)** – Indicador de Realização de Manutenção Preventiva Global, ou seja, soma dos resultados de todas as usinas;
- **IMP<sub>Usina x</sub> (%)** – Indicador de Realização de Manutenção Preventiva da Usina X;
- **nPM Realizadas** – Total de Manutenções Preventivas realizadas no período;

- **nPM Previstas** – nº de Manutenções Preventivas previstas no ano;
- **F<sub>Peso Us x</sub>** – Peso específico da usina X, conforme tabela abaixo.

Usina	Peso (%)
Henry Borden	40
Pedreira	15
Traição	15
Rasgão	10
Porto Góes	10
PCH Pirapora	10

Assim, o Indicador de Realização de Manutenção Preventiva **IMP<sub>Global</sub> (%)** será a somatória do resultado de cada usina na proporção do peso específico adotado (tabela acima).

De forma detalhada, a fórmula do indicador **IMP<sub>Global</sub> (%)** fica da seguinte forma:

$$\text{IMP}_{\text{Final}} (\%) = 0,4\text{IMP}_{\text{UHB}} + 0,15\text{IMP}_{\text{UEP}} + 0,15\text{IMP}_{\text{UET}} + 0,1\text{IMP}_{\text{UGR}} + 0,1\text{IMP}_{\text{UPG}} + 0,1\text{IMP}_{\text{PESA}}$$

Meta: Realizar 90% do cronograma de Manutenção Preventiva no ano (até 31/12/2017).

Critérios de parcialidade:

- $\text{IMP} \geq 90\%$  – meta atingida
- $90\% > \text{IMP} \geq 85\%$  – meta parcialmente atingida (equivalendo a 50% da meta)
- $85\% > \text{IMP} \geq 80\%$  – meta parcialmente atingida (equivalendo a 25% da meta)
- $80\% > \text{IMP}$  – meta não atingida

**Observação:** Caso não haja manutenção preventiva para uma determinada usina, seu peso correspondente deve ser distribuído entre as demais usinas da coordenação correspondente.

Peso: 10 %

### 5.3.2. Índice de Assertividade na Realização das Manutenções Preventivas - IMP

O Indicador de Assertividade da Manutenção (IAM) visa monitorar o grau de cumprimento dos prazos na execução das Manutenções Preventivas e Planejadas durante o período de um ano, assim como do próprio planejamento da manutenção. Utilizará, para tanto, a relação de horas de atividades preventivas, efetivamente empregadas nas manutenções, pela quantidade de horas de manutenção preventiva previstas no cronograma de manutenção anual.

No caso da usina Henry Borden, as horas dispendidas para realização das inspeções nos rotores das turbinas (partículas magnéticas), por se tratarem de manutenções sistemáticas, serão consideradas como Manutenções Preventivas.

Assim:

$$\text{IAM} = \frac{\text{nHrPM Realizadas}}{\text{HrPM Previstas}}$$



## nHrPM Previstas

Onde:

- **IAM** – Indicador de Assertividade da Manutenção;
- nHrPM Realizadas – Total de horas para execução de Manutenção Preventiva no ano;
- nHrPM Previstas – nº de horas de Manutenção Preventiva previstas no ano.

Meta:

- $1,1 \geq \text{IAM} \geq 0,9$  – meta atingida
- $0,9 > \text{IAM} \geq 0,8$  – meta parcialmente atingida (equivalendo a 50% da meta)
- $1,1 < \text{IAM} \leq 1,2$  – meta parcialmente atingida (equivalendo a 25% da meta)
- $0,8 > \text{IAM} > 1,2$  – meta não atingida.

Peso: 10 %

## 6. TABELA RESUMO

A tabela a seguir apresenta os indicadores e seus pesos, metas e parcelas de mérito máximas para pagamento da PRR:

INDICADORES	META	PESO	PARCELA NA PRR
<b>I – ECONÔMICO-FINANCEIRO</b>			
1. Lucro Líquido LL > 0 e distribuição de dividendos ou juros sobre capital próprio.	LL > 0	15%	35%
2. Resultado do Serviço Operacional (RSO)	RSO <sub>2017</sub> ≥ 1,05*RSO <sub>2016</sub> - atingida 1,05*RSO <sub>2016</sub> > RSO <sub>2017</sub> ≥ RSO <sub>2016</sub> - parcial RSO <sub>2017</sub> < RSO <sub>2016</sub> - não atingida	20%	
<b>II - QUALIDADE DO SERVIÇO</b>			
1. TEIF	TEIF < 1,63% – atingida TEIF entre 1,63% e 2,46% - parcial TEIF > 2,46% - não atingida	25%	45%
2. PCH Rasgão	Geração ≥ 14,21 MWmédio – atingida 14,21 MWmédio > GER ≥ 11,84 MWmédio – parcial GER < 11,84 MWmédio - não atingida	5%	
3. PCH Porto Góes	Geração ≥ 12,79 MWmédio – atingida 12,79 MWmédio > GER ≥ 11,63 MWmédio – parcial GER < 11,63 MWmédio - não atingida	5%	
4. PCH – Pirapora	Retorno UG 1 e 2 até 31/8/17 – meta atingida Retorno de apenas uma unidade até 31/8/17 – parcial (50% da meta). Retorno da outra unidade até 29/9/17 – parcial (75% da meta) Retorno das duas unidades entre 31/8/17 e 29/9/17 – parcial de 50% da meta Retorno das duas UG depois de 29/9/17 – meta não atingida.	10%	
<b>III – CORPORATIVOS</b>			
1. Realização Manutenção Preventiva	IMP ≥ 90% - meta atingida 90% > IMP ≥ 85% - parcial (50%) 85% > IMP ≥ 80% - parcial (25%) 80% > IMP – meta não atingida	10%	20%
2. Assertividade	1,1 ≥ IAM ≥ 0,9 – meta atingida 0,9 > IAM ≥ 0,8 – parcial (50%) 1,1 < IAM ≤ 1,2 – parcial (25%) 0,8 > IAM > 1,2 – meta não atingida.	10%	



### III – CONCLUSÃO

Diante do exposto, a Diretoria Administrativa propõem à Diretoria:

- ✓ Aprovar a proposta da Política de Remuneração por Resultados - PRR-2017, que, segundo os termos do Relatório anexo, implica no comprometimento máximo de uma Folha Nominal de Salários, na hipótese de serem atingidas 100% das metas definidas para os indicadores, resultante da soma do Salário Base e adicionais fixos (Vantagem Pessoal e Gratificação de Cargo ou Função), de caráter permanente, submetendo esta proposta à aprovação do Conselho de Administração e posterior encaminhamento à CPS – Comissão de Política Salarial e ao CODEC – Conselho de Defesa dos Capitais do Estado.

  
**Paulo Roberto Fares**  
Diretor Administrativo