

**REUNIÃO ORDINÁRIA DE DIRETORIA
RESOLUÇÃO DE DIRETORIA**

Número: A/003/02/731^a
Data: 11/01/2018
Relator: Paulo Roberto Fares
Assunto: Política de Remuneração por Resultados – PRR/2018

Com base na exposição de motivos contida no Relatório nº A/003/2018, do Senhor Diretor Administrativo, a Diretoria resolve:

- ✓ Aprovar, nos termos do Relatório anexo, a proposta da Política de Remuneração por Resultados – PRR 2018, a qual implica no comprometimento máximo de uma Folha Nominal de Salários do mês de dezembro de 2018, 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), submetendo esta proposta à aprovação do Conselho de Administração e posterior encaminhamento à Comissão de Política Salarial (CPS) e ao Conselho de Defesa dos Capitais do Estado (CODEC).

**C E R T I F I C O a aprovação da
Presente Resolução de Diretoria**



Pedro Eduardo Fernandes Brito
Secretário das Reuniões de Diretoria
11/01/2018

REUNIÃO ORDINÁRIA DE DIRETORIA

Número: A/003/2018
Data: 11/01/2018
Relator: Paulo Roberto Fares
Assunto: Política de Remuneração por Resultados – PRR/2018

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, sendo um dos instrumentos nesta direção a Política de Remuneração por Resultados (PRR).

Com este mesmo objetivo, o Governo do Estado de São Paulo (GESP) estabeleceu, por meio do Decreto Estadual nº 59.598, de 16/10/2013, diretrizes para a implementação, no âmbito das empresas controladas pelo Estado, de programas de participação nos lucros ou resultados, nos termos do inciso XI do artigo 7º da Constituição Federal e da Lei Federal nº 10.101.

A presente proposta de PRR para o ano de 2018, após aprovada pela Diretoria Executiva, deverá ser submetida à aprovação do Conselho de Administração, nos termos do art.14, inciso XIII, do Estatuto Social da Companhia.

II - RELATÓRIO

As características da Proposta da PRR 2018 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 *pro-rata temporis*, no período de apuração.

2. PERÍODO DE APURAÇÃO

Todos os indicadores da PRR 2018 têm período de apuração compreendido entre 01/01/2018 e 31/12/2018.

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 as verbas salariais de caráter permanente (Vantagem Pessoal e a Gratificação de Cargo ou Função), tendo por base a folha salarial de dezembro/2018. A título de referência, esse montante equivale a R\$ **2.847.840,40** (dois milhões, oitocentos e quarenta e sete mil, oitocentos e quarenta reais e quarenta centavos) – base dezembro/2017.



O pagamento será efetuado somente depois de 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 2018, prevista para abril de 2019; ii) atestação da Auditoria Interna; iii) manifestação da Diretoria; 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

São os seguintes os Indicadores e respectivas Metas de Desempenho sugeridos, os quais mantêm, em linhas gerais, os mesmos indicadores estabelecidos em anos anteriores e observam, no que é aplicável, as diretrizes do Decreto Estadual nº 59.598:

5.1. INDICADOR ECONÔMICO-FINANCEIRO – (35% do total da PRR 2018) (atendimento ao Inciso I, Artigo 4º do Decreto nº 59.598, outubro/2013).

5.1.1. *Lucro Líquido do Exercício – LL*

Peso: 10 %

Meta: $LL_{2018} > 0$

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 de 10% da PRR.

Dados Históricos

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lucro no Exercício	-40.815	-68.632	62.364	-27.163	59.790	54.980

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



5.1.2. Resultado do Serviço Operacional - RSO

Peso: 25 %

Meta: se $RSO_{2018} \geq 1,05 * RSO_{2017}$ – meta plenamente atingida
 se $1,05 * RSO_{2017} > RSO_{2018} \geq RSO_{2017}$ – meta parcialmente atingida
 se $RSO_{2018} < RSO_{2017}$ – meta não atingida

sendo: $RSO = ROL - DG$

onde:

- ✓ ROL - Receita Operacional Líquida: composta pelas receitas advindas da RAG (Receita Anual de Geração), da venda de energia a consumidores/comercializadores, das liquidações de curto prazo e da prestação de serviços, deduzidos os impostos PIS/COFINS, ICMS e ISS e a verba destinada à Pesquisa e Desenvolvimento.
- ✓ DG - Despesas Gerenciáveis:
 - Pessoal (salário base, benefícios e encargos)
 - Serviços com terceiros
 - Compra de materiais
 - Custo de energia elétrica comprada para revenda

O indicador considera as despesas que podem, na medida em que forem prudentemente gerenciáveis, levar a Empresa a melhorar o seu resultado do serviço. Representa um incentivo à melhoria da produtividade e eficiência.

Dados Históricos

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Receita Operacional Líquida	164.093	174.509	192.834	151.102	170.465	178.006
Despesa com Pessoal	-107.221	-104.296	-103.838	-94.366	-98.493	-97.324
Serviço com Terceiros	-31.539	-34.749	-36.060	-45.023	-46.794	-40.751
Materiais	-4.736	-4.825	-6.008	-4.056	-4.097	-4.136
Custo de Energia Elétrica comprada para Revenda	0	-3.300	-84.513	-19.140	-9.597	-8.778
Resultado do Serviço Operacional - RSO	20.597	27.339	-37.585	-11.483	11.484	27.017

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

5.2. INDICADOR – QUALIDADE DO SERVIÇO – (45% do total da PRR 2018) (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

Peso: 22,5 %

Meta: se $TEIF_{2018} < 1,63\%$ - meta plenamente atingida
 se $2,46\% \geq TEIF_{2018} \geq 1,63\%$ - meta parcialmente atingida
 se $TEIF_{2018} > 2,46\%$ - meta não atingida



Para usinas despachadas centralizadamente pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico – ONS, como é o caso da UHE Henry Borden, a TEIF é um dos indicadores utilizados para definir o padrão de qualidade exigido pela ANEEL, conforme consta do Contrato de Concessão da EMAE. Embora a publicação da Portaria - MME 178, de 03/05/2017, a qual altera a TEIF da Henry Borden para 2,86%, a EMAE mantém o piso da meta em 2,46%, percentual este que compromete a Empresa em sempre melhorar o referido índice. Um melhor desempenho também aumenta receita do concessionário por meio do AJL. As apurações das horas de impedimento da Usina para comporem o TEIF são calculadas conforme Artigo 3º, Parágrafo 4º, Inciso I, da Resolução ANEEL nº 688, de 24/12/2003.

A meta estabelecida para o pleno atingimento deste indicador é a da melhor média móvel verificada nos últimos 5 anos (1,63%, em 2015). Como piso da meta para estabelecimento da faixa relativa ao parcial atendimento da meta, fica estabelecido o percentual de (2,46%).

Dados Históricos

TEIF da UHE Henry Borden Média Móvel dos últimos 60 meses %					
Ano	2013	2014	2015	2016	2017
TEIF (%)	2,33	2,07	1,63	1,68	1,87

5.2.2. PCH RASGÃO (Geração Média no ano – $GER_{Rasg\tilde{a}o2018}$) Peso: 7,5 %

Meta: se $GER_{Rasg\tilde{a}o2018} \geq 14,21 \text{ MW}_{\text{médios}}$ – meta plenamente atingida

se $14,21 \text{ MW}_{\text{médios}} > GER_{Rasg\tilde{a}o2018} \geq 11,84 \text{ MW}_{\text{médios}}$ – meta parcialmente atingida

se $GER_{Rasg\tilde{a}o2018} < 11,84 \text{ MW}_{\text{médios}}$ – meta não atingida

Considerando os procedimentos estabelecidos pela 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 Agência possibilita o aumento da Garantia Física nos eventos de revisão tarifária, os quais ocorrem a cada 5 (cinco) anos, caso a geração média da usina mantenha-se em patamares superiores à esta Garantia Física, com o consequente aumento da RAG.

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 $11,84 \text{ MW}_{\text{médios}}$, valor este que fica estabelecido como piso para fins de atingimento da meta deste indicador. A eventual elevação da garantia física implica em aumento da Receita Anual de Geração dessa usina, que advém da aplicação do fator AJL na fórmula da receita anual.



Propõe-se como meta do pleno atingimento para 2018 que a geração média no ano seja 20% maior que a Garantia Física, ou seja, 14,21 MW_{médios}.

Dados Históricos

PCH Rasgão	Potência Instalada de 22 MW (Garantia Física = 11,84MW) Geração – MW _{médios}				
Ano	2013	2014	2015	2016	2017
Geração Verificada	11,61	5,89	12,23	12,86	12,15

5.2.3. PCH PORTO GÓES – (Geração Média no ano – $GER_{P.Goes2018}$) Peso: 7,5 %

Meta: se $GER_{P.Goes2018} \geq 12,79 \text{ MW}_{\text{médios}}$ – meta plenamente atingida

se $12,79 \text{ MW}_{\text{médios}} > GER_{P.Goes2018} \geq 11,63 \text{ MW}_{\text{médios}}$ – meta parcialmente atingida

se $GER_{P.Goes2018} < 11,63 \text{ MW}_{\text{médios}}$ – meta não atingida

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 MW_{médios}.

Para meta do pleno atingimento do indicador propõe-se estabelecer uma meta de 10% maior que a Garantia Física da usina, ou seja, 12,79 MW_{médios}, tendo em vista a indisponibilidade por manutenção, até abril deste ano, da unidade de nº 3 desta usina (máquina de maior potência).

Dados Históricos:

PCH Porto Góes	Potência Instalada de 24,3 MW (Garantia Física= 11,63MW) Geração – MWMédios				
Ano	2013	2014	2015	2016	2017
Geração Verificada	13,28	12,77	13,15	11,58	7,98



5.2.4. PCH PIRAPORA – (Geração Média no ano – $GER_{Pirapora2018}$)
Peso: 7,5 %

Meta: se $GER_{Pirapora2018} \geq 16,00 \text{ MW}_{\text{médios}}$ – meta plenamente atingida

se $16,00 \text{ MW}_{\text{médios}} > GER_{Pirapora2018} \geq 14,60 \text{ MW}_{\text{médios}}$ – meta parcialmente atingida

se $GER_{Pirapora2018} < 14,60 \text{ MW}_{\text{médios}}$ – meta não atingida

Tendo sido atingido, ao longo de 2017, o principal desafio em relação a esta usina, qual seja, a sua recuperação total e a volta à operação normal de suas duas unidades, propõe-se que, a partir de 2018, passemos a medir sua performance pela geração média, nos mesmos moldes apurados para as demais PCHs (Rasgão e Porto Góes).

Faz-se necessário destacar, neste sentido, diferenças importantes desta usina em relação às demais PCHs: 1) Trata-se de uma Usina que não está submetida ao Regime de Cotas e sim ao atendimento de obrigação contratual de venda de energia no mercado regulado; e 2) 2018 será o primeiro ano completo de operação efetiva, não existindo, portanto, um histórico consolidado de geração da usina. A usina possui uma Garantia Física de $17,17 \text{ MW}_{\text{médios}}$ e compromisso comercial de venda de energia de $16 \text{ MW}_{\text{médios}}$.

Diante do exposto, propõe-se como indicador de pleno atingimento da meta a geração anual no montante do compromisso comercial de $16 \text{ MW}_{\text{médios}}$ e o piso da meta de 85% da Garantia Física, isto é, $14,60 \text{ MW}_{\text{médios}}$, que corresponde à geração necessária para que a Usina mantenha-se com direito a participar do Mecanismo de Realocação de Energia – MRE, após dez anos de operação.

PCH Pirapora - Potência Instalada de 25 MW (Garantia Física= 17,17MW) Geração – $\text{MW}_{\text{médios}}$								
Ano	2015	2016	2017	2017 Agosto	2017 Setembro	2017 Outubro	2017 Novembro	2017 Dezembro
Geração Verificada	5,91	1,66	9,14	11,06	14,99	10,62	14,70	19,13



5.3. INDICADOR CORPORATIVO – (20% do total da PRR 2018)
(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%*
Peso: 10 %

Meta: se $IMP \geq 95\%$ – meta atingida
se $95\% > IMP \geq 90\%$ – meta parcialmente atingida (equivalendo a 50% da meta)
se $90\% > IMP \geq 85\%$ – meta parcialmente atingida (equivalendo a 25% da meta)
se $IMP < 85\%$ – meta não atingida

O Indicador de Realização de Manutenção Preventiva (IMP%) visa ao monitoramento do grau de cumprimento do programa de Manutenção Preventiva, Modernizações e Melhorias de Unidades Geradoras, Comportas e Máquinas de Limpa Grades, previamente estabelecido pelo Grupo de Planejamento e executado pelas equipes de manutenção das Unidades de Produção da EMAE, no caso das manutenções, e pela equipe de Engenharia, no caso de modernizações e melhorias, durante o período de um ano.

Assim:

$$\bullet IMP (\%) = 0,80 \cdot \sum IMP_{Usina X} + 0,20 \cdot IMP_{comporta/MLG}$$

$$\bullet IMP_{Usina X} (\%) = \frac{nMP Realizadas_{Usina X}}{nMP Previstas_{Usina X}} \cdot 100$$

$$\bullet IMP_{COMP/MLG} (\%) = \frac{nMP Realizadas_{COMP/MLG}}{nMP Previstas_{COMP/MLG}} \cdot 100$$

Onde:

- **IMP (%)** – Indicador de realização de manutenção preventiva global, ou seja, soma dos resultados dos IMP's relativos às unidades geradoras de todas as usinas, mais o IMP relativo a comportas e máquinas de limpa grades;
- **IMP_{Usina x} (%)** – Indicador de realização de man. preventiva da usina X;
- **IMP_{COMP/MLG} (%)** – Indicador de realização de man. preventiva de comportas e máquinas de limpa grades;
- **nMP Previstas_{Usina X}** – nº total de manutenções preventivas previstas no ano para a usina X;
- **nMP Previstas_{COMP/MLG}** – nº total de manutenções preventivas previstas no ano para comportas e máquinas de limpa grades;

- **nMP Realizadas_{UsinaX}** – nº total de manutenções preventivas realizadas no período por determinada usina (usina X);
- **nMP Realizadas_{COMP/MLG}** – nº total de manutenções preventivas realizadas no período em comportas e máquinas de limpa grades;
- **F_{Peso Us x}** – Peso específico da usina X, conforme tabela abaixo. O peso específico de cada usina foi obtido através da relação do N° de unidades geradoras da usina pelo nº total de unidades (33 UG's) da EMAE e PESA, multiplicado por 100.

Usina	Peso (%)
Henry Borden	43
Pedreira	24
Traição	12
Rasgão	6
Porto Góes	9
PCH Pirapora	6

Assim, o Indicador de Realização de Manutenção Preventiva **IMP (%)** será a soma dos IMP's de comportas/máquina de limpa grades e de usinas (unidades geradoras), tendo este último como resultado a somatória de cada usina na proporção do peso específico adotado (tabela acima).

Na composição do indicador, o IMP das unidades geradoras ficou com uma parcela de 80%, dada a maior relevância operacional, enquanto o IMP relativo as comportas e máquinas de limpa grades ficou com os 20% restantes.

De forma detalhada, a fórmula do indicador **IMP (%)** fica da seguinte forma:

$$\text{IMP (\%)} = 0,80 \cdot (0,43\text{IMP}_{\text{UHB}} + 0,24\text{IMP}_{\text{UEP}} + 0,12\text{IMP}_{\text{UET}} + 0,06\text{IMP}_{\text{UGR}} + 0,09\text{IMP}_{\text{UPG}} + 0,06\text{IMP}_{\text{PESA}}) + 0,20 \cdot (\text{IMP}_{\text{COMP/MLG}})$$

Obs.: Caso não haja manutenção preventiva programada para uma determinada usina, o peso relativo a esta usina deverá ser distribuído entre as demais usinas.

No cálculo do IMP ainda será levado em conta o atraso no início das manutenções preventivas programadas. Assim, em caso de atraso na data de início da manutenção preventiva, será aplicada uma redução no cumprimento da referida manutenção preventiva, aplicada de forma gradativa conforme número de dias de atraso e patamares abaixo:

- até 7 dias de atraso: não há penalidade;
- de 8 a 23 dias de atraso: 25%
- de 24 a 39 dias de atraso: 50%
- de 40 a 55 dias de atraso: 75%
- acima de 56 dias de atraso: 100% (perda total da manutenção).

5.3.2. *Índice de Assertividade na Realização das Manutenções Preventivas - IAM*
Peso: 10 %

Meta: se $1,05 \geq IAM \geq 0,95$ – meta atingida
se $0,95 > IAM \geq 0,90$ – meta parcialmente atingida (equivalendo a 50% da meta)
se $1,05 < IAM \leq 1,10$ – meta parcialmente atingida (equivalendo a 25% da meta)
se $IAM < 0,9$ ou $IAM > 1,10$ – meta não atingida

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.

Assim: $IAM = \frac{nHrPM \text{ Realizadas}}{nHrPM \text{ Previstas}}$

Onde:

- IAM – Indicador de Assertividade da Manutenção;
- nHrPM Realizadas – nº de horas de Manutenção Preventiva realizadas no ano;
- nHrPM Previstas – nº de horas de Manutenção Preventiva previstas no ano

obs: 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.



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
I – ECONÔMICO-FINANCEIRO			
1. Lucro Líquido $LL > 0$	$LL_{2018} > 0$	10%	35%
2. Resultado do Serviço Operacional (RSO)	$RSO_{2018} \geq 1,05 * RSO_{2017}$ - atingida $1,05 * RSO_{2017} > RSO_{2018} \geq RSO_{2017}$ - parcial $RSO_{2018} < RSO_{2017}$ - não atingida	25%	
II – QUALIDADE DO SERVIÇO			
1. TEIF	$TEIF < 1,63\%$ – atingida $2,46\% \geq TEIF_{2018} \geq 1,63\%$ - parcial $TEIF > 2,46\%$ - não atingida	22,5%	45%
2. PCH Rasgão	$GER \geq 14,21 MW_{médios}$ – atingida $14,21 MW_{médios} > GER \geq 11,84 MW_{médios}$ – parcial $GER < 11,84 MW_{médios}$ - não atingida	7,5%	
3. PCH Porto Góes	$GER \geq 12,79 MW_{médios}$ – atingida $12,79 MW_{médios} > GER \geq 11,63 MW_{médios}$ – parcial $GER < 11,63 MW_{médios}$ - não atingida	7,5%	
4. PCH – Pirapora	$GER \geq 16,00 MW_{médios}$ – atingida $16,00 MW_{médios} > GER \geq 14,60 MW_{médios}$ – parcial $GER < 14,60 MW_{médios}$ - não atingida	7,5%	
III – CORPORATIVOS			
1. Realização da Manutenção Preventiva - IMP	$IMP \geq 95\%$ - meta atingida $95\% > IMP \geq 90\%$ - parcial (50%) $90\% > IMP \geq 85\%$ - parcial (25%) $IMP < 85\%$ – meta não atingida	10%	20%
2. Assertividade - IAM	$1,05 \geq IAM \geq 0,95$ – meta atingida $0,95 > IAM \geq 0,90$ – parcial (50%) $1,05 < IAM \leq 1,10$ – parcial (25%) $IAM < 0,9$ ou $IAM > 1,10$ – meta não atingida	10%	



III – CONCLUSÃO

Diante do exposto, a Diretoria Administrativa propõe à Diretoria:

- ✓ Aprovar, nos termos deste Relatório, a proposta da Política de Remuneração por Resultados - PRR-2018, a qual implica no comprometimento máximo de uma Folha Nominal de Salários do mês de dezembro de 2018, 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), 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