

RESPONSABILIDADE E QUALIDADE NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE
ENERGIA: O IMPERATIVO DE MUDAR A MENTALIDADE

Marco Antonio Vilela de Oliveira¹

Resumo

Este artigo discute por que, em um serviço público essencial prestado em regime de monopólio natural, a qualidade da prestação do serviço e a responsabilidade não podem ser tratadas como variáveis secundárias. A partir das prioridades reais do consumidor — continuidade do fornecimento, rapidez na recomposição, precisão do faturamento e atendimento eficiente — argumenta-se que narrativas de “terceirização de culpa” (clima, sociedade, fiscalizações ou outros fatores externos) corroem a confiança pública e elevam a litigiosidade. O texto examina o papel dos indicadores regulatórios DEC (Duração Equivalente de Continuidade) e FEC (Frequência Equivalente de Continuidade) e a vulnerabilidade dos mecanismos de expurgo, com atenção às consequências para incentivos de investimento, para a fiscalização e para processos de renovação ou prorrogação de concessões. Por fim, propõe uma agenda objetiva de mudança de mentalidade, centrada em prevenção, resposta rápida, comunicação honesta e respeito ao consumidor como cidadão, incluindo transparência em todos os procedimentos administrativos e de fiscalização.

Palavras-chave: distribuição de energia; qualidade do serviço; responsabilidade; indicadores DEC/FEC; expurgos.

¹ Atua com regulação, fiscalização e políticas públicas em serviços de infraestrutura, com ênfase em energia elétrica, gás canalizado e saneamento. Engenheiro Eletricista com mestrado em Sistemas Computacionais pela UFRJ. Leciona em diversas instituições de ensino nos cursos de MBA, especialização e Mestrado.

Introdução

A distribuição de energia elétrica constitui um serviço público essencial, sobre o qual repousa a infraestrutura de toda a sociedade moderna. Diferentemente de outros setores de utilidade pública, a energia não oferece alternativas imediatas ao consumidor: não é possível “migrar em massa” quando o serviço falha, como ocorreria com a internet ou telecomunicações. Essa característica fundamental — a ausência de substitutos viáveis — estabelece um contrato social diferenciado entre distribuidoras e consumidores, onde a confiabilidade não é um diferencial competitivo, mas uma obrigação irrenunciável.

Nas últimas décadas, o setor de distribuição de energia tem enfrentado crescentes críticas relacionadas à qualidade do serviço, à satisfação do consumidor e à gestão de responsabilidades. Pesquisas sistemáticas que medem a satisfação do consumidor, como a Pesquisa ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica, revelam consistentemente que o consumidor prioriza três elementos fundamentais: a continuidade do fornecimento, a rapidez na restauração em caso de falhas, a precisão nas contas de energia e ainda conseguir entrar facilmente em contato com a distribuidora, caso seja necessário. Quando esses requisitos não são atendidos, explicações técnicas ou contextuais perdem relevância — em um monopólio, a entrega é o que importa.

O presente artigo examina a cultura de terceirização de responsabilidades que permeia o setor, analisa as expectativas legítimas dos consumidores e propõe uma agenda transformadora centrada em prevenção, resposta eficaz, comunicação honesta e respeito ao cidadão. Argumenta-se que a sustentabilidade de longo prazo das distribuidoras depende de uma mudança fundamental de paradigma: de uma postura reativa e defensiva para uma abordagem proativa e centrada no cliente, que reconhece a distribuição de energia não apenas como um negócio, mas como um pilar da cidadania e do desenvolvimento socioeconômico.

1. A hierarquia de valores do consumidor de energia

Para compreender adequadamente os desafios do setor de distribuição, é essencial reconhecer que o consumidor de energia opera sob uma lógica de valores radicalmente diferente daquela que caracteriza outros setores de serviços. Enquanto em mercados competitivos o preço funciona como variável de decisão central, na distribuição de energia a hierarquia de valores segue outra ordem: confiabilidade primeiro, qualidade do atendimento em segundo lugar, e apenas então considerações econômicas.

A Pesquisa ABRADEE, instrumento de medição sistemática da experiência do consumidor no setor, mensura dezenas de atributos relacionados a serviço, valor percebido e qualidade do fornecimento. Complementarmente, a ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica realiza anualmente a pesquisa que apura o indicador IASC (Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor) que reforçam esses achados, consolidando um diagnóstico robusto sobre as prioridades reais dos consumidores. Contudo, quando se analisam os dados agregados dessas pesquisas, emerge uma simplicidade notável: o que o consumidor efetivamente “compra” se resume a quatro demandas fundamentais. Primeiro, a não interrupção do fornecimento — energia disponível quando necessária, sem falhas ou oscilações que comprometam o funcionamento de equipamentos ou atividades cotidianas. Segundo, quando falhas inevitavelmente ocorrem, a restauração rápida do serviço — minimizando o tempo de indisponibilidade e, conseqüentemente, os danos e incômodos causados. Terceiro, a precisão nas contas de energia — cobranças corretas, sem erros que gerem desconfiança ou necessidade de reclamações. Quarto, e igualmente crítico, o acesso a um atendimento eficiente e célere quando o consumidor precisa abrir uma reclamação, seja pela falha de energia ou pela incorreção da conta. A capacidade da distribuidora de responder rapidamente a reclamações, tratá-las com efetividade e oferecer soluções satisfatórias é determinante para a satisfação geral e para evitar a escalada para processos judiciais.

Esses quatro elementos não representam aspirações sofisticadas ou exigências desproporcionais. Ao contrário, constituem o mínimo esperável de um serviço público essencial em uma sociedade desenvolvida. A ausência de qualquer um deles gera

insatisfação profunda, porque o consumidor compreende — ainda que intuitivamente — que não possui alternativas. Diferentemente de quem pode trocar de provedor de internet ou operadora de telefonia, o consumidor de energia está preso ao monopólio territorial da distribuidora. Essa assimetria de poder cria uma responsabilidade aumentada para o prestador do serviço. A dor da interrupção do fornecimento de energia é desproporcionalmente maior do que a de outros serviços. Ficar sem internet por algumas horas é um inconveniente; ficar sem energia paralisa residências, compromete a segurança alimentar, interrompe o trabalho remoto e pode ter consequências graves para a saúde de pessoas que dependem de equipamentos médicos ou outros aparelhos para ajudar a baixar a temperatura média do corpo. Essa criticidade intrínseca eleva a régua da exigência e torna a confiabilidade um valor inegociável.

2. O monopólio como fundamento da responsabilidade

A estrutura de monopólio natural que caracteriza a distribuição de energia elétrica não é uma falha de mercado a ser lamentada, mas um reconhecimento de realidade técnica e econômica. Duplicar redes de distribuição em um mesmo território seria ineficiente e tecnicamente inviável. Portanto, a sociedade aceitou essa estrutura em troca de regulação robusta e de compromissos firmes de qualidade.

A ANEEL estabeleceu, ao longo dos anos, um arcabouço regulatório que busca compensar a ausência de competição através de métricas rigorosas de continuidade. Os indicadores DEC (Duração Equivalente de Continuidade) e FEC (Frequência Equivalente de Continuidade) medem, respectivamente, o tempo total de interrupção e a quantidade de interrupções experimentadas pelos consumidores. Quando esses indicadores ultrapassam limites estabelecidos, a ANEEL prevê compensações automáticas aos consumidores — reconhecendo que, em monopólio, explicação não substitui entrega. Além das compensações diretas, a ANEEL utiliza o Fator X, um incentivo tarifário, para estimular a melhoria contínua da qualidade. No entanto, a eficácia desses mecanismos pode ser comprometida por regras imprecisas. Um exemplo notório é o critério de expurgo de

sejam contabilizadas nos resultados de DEC e FEC. O critério atual, baseado no ISE - Interrupção em Situação de Emergência, previsto no PRODIST - Procedimento de Distribuição, tem sido alvo de críticas. Conforme apontado em Nota Técnica da Tomada de Subsídios realizada pela ANEEL em 2024 (NOTA TÉCNICA Nº 30/2024-SFT/STD/ANEEL em 08 de fevereiro de 2024), o critério do ISE é considerado impreciso, não rastreável e de difícil fiscalização, em contraste com o critério do dia crítico, que é mais objetivo e transparente. Essa imprecisão pode minar todo o esforço regulatório, permitindo que as distribuidoras expurguem eventos que deveriam ser de sua responsabilidade, enfraquecendo o incentivo à resiliência da rede.

Essa abordagem regulatória reflete uma compreensão fundamental: em contextos de monopólio, o prestador do serviço não pode se escudar em argumentos sobre dificuldades operacionais ou constrangimentos externos. A regulação estabelece que certos padrões de qualidade devem ser mantidos independentemente de circunstâncias, porque o consumidor não possui escolha. Se a distribuidora não consegue atender aos padrões, a questão não é culpar o consumidor ou o ambiente externo — é questionar se o modelo de negócio é viável ou se requer ajustes. A regulação, por meio de instrumentos como os Procedimentos de Distribuição (PRODIST) e a Resolução Normativa ANEEL n.º 1.000/2021, estabelece um piso de qualidade e um conjunto de direitos e deveres que visam justamente equilibrar essa relação assimétrica. O não cumprimento desses padrões não é apenas uma falha operacional, mas um descumprimento do contrato de concessão que legitima a existência da empresa.

3. A questão crítica dos expurgos e a integridade dos indicadores regulatórios

A eficácia de todo o arcabouço regulatório de qualidade, no entanto, depende de um pressuposto fundamental: a integridade e a precisão dos dados que alimentam os indicadores DEC e FEC. É precisamente neste ponto que reside uma das maiores vulnerabilidades do sistema: o mecanismo de expurgo de interrupções.

O expurgo permite que as distribuidoras retirem da base de cálculo dos indicadores as interrupções decorrentes de “eventos extraordinários” ou “Situações de Emergência” (ISE). Embora a lógica seja proteger as concessionárias de penalidades por eventos de força maior, a aplicação prática desse mecanismo tem se mostrado problemática e controversa. A Nota Técnica nº 30/2024 – SFT/STD/ANEEL expôs de forma clara as fragilidades do processo. Após 42 ações de fiscalização entre 2020 e 2023, a agência identificou problemas crônicos, incluindo:

A agência identificou problemas crônicos, incluindo a dificuldade de definir objetivamente o início, o fim e a abrangência geográfica de um evento a ser expurgado, bem como a caracterização da “impossibilidade de atuação imediata” da distribuidora, critério essencial para o expurgo. Além disso, notou-se a falta de padronização nos relatórios de expurgo, que são elaborados pelas próprias distribuidoras sem um modelo único e auditável, dificultando a fiscalização e a automação de análises pela ANEEL. Essa falta de objetividade e padronização, especialmente no critério do ISE, cria uma zona cinzenta que pode ser explorada para mascarar deficiências operacionais e de investimento. A lógica é simples: quanto mais impreciso é um indicador, pior será a sua contribuição para a gestão do tema a que se destina. Se o indicador ISE é impreciso, a gestão da continuidade do fornecimento fica seriamente comprometida.

Isso gera um ciclo vicioso perigoso: a meta de continuidade pode estar sendo alcançada no papel por meio de expurgos não corretos, passando uma falsa realidade de que a resiliência da rede está adequada. Muitos expurgos via ISE ou longos períodos de expurgos sinalizam que algo está errado, seja na regra do expurgo, na sua aplicação, ou na própria resiliência da rede. Esse cenário certamente tem levado a uma postergação de investimentos essenciais em resiliência e em serviços de operação e manutenção para deixar a rede mais robusta. A culpa que não se pode terceirizar é a fragilidade dos expurgos do ISE — e, para a pouca sorte do consumidor, ele é uma das principais bases para a renovação da concessão.

4. Auditoria independente e a validade das concessões

A questão assume uma gravidade ainda maior quando se considera que os indicadores Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor (DEC) e Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor (FEC) são a base para a prorrogação dos contratos de concessão. Se a apuração desses indicadores é imprecisa e suscetível a manipulações através de expurgos questionáveis, a própria base sobre a qual o poder concedente avalia o desempenho da concessionária está comprometida. Isso levanta um questionamento fundamental: a avaliação para a prorrogação das concessões não deveria ser obrigatoriamente validada por uma auditoria independente e especializada, externa tanto à ANEEL quanto à distribuidora?

A ausência de tal mecanismo de verificação independente coloca em xeque a legitimidade do processo de prorrogação, pois ele pode estar sendo fundamentado em dados que não refletem a real qualidade do serviço prestado ao consumidor. A integridade dos indicadores não é uma mera formalidade técnica; é a garantia de que o contrato de concessão está sendo cumprido em sua essência.

5. Conflitos legais e regulatórios

A relação entre o poder concedente, as concessionárias e os consumidores no setor de energia elétrica é regida por um conjunto hierárquico de normas que estabelecem direitos e deveres para todas as partes. A concessão de serviço público não é um ato discricionário, mas um contrato administrativo que se submete a preceitos legislativos e regulatórios que devem ser estritamente observados pela ANEEL, pelas concessionárias e também pelos consumidores. No topo dessa hierarquia está a própria Constituição Federal.

Artigo 175 da Constituição Federal: Este artigo estabelece que incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos. O parágrafo único dispõe que a lei disciplinará, entre outros, os direitos dos usuários e a política tarifária. A Constituição, portanto, eleva a

prestação de serviços públicos a um dever do Estado e garante os direitos dos usuários como um pilar fundamental do regime de concessões.

A imprecisão na apuração dos indicadores de continuidade, nesse contexto, pode gerar conflitos com um conjunto robusto de normas e princípios legais que derivam desse mandamento constitucional: *Lei nº 8.987/1995 (Lei Geral de Concessões)*: Esta é a lei que regulamenta o artigo 175 da CF (Constituição Federal), definindo o que é serviço adequado em seu artigo 6º, § 1º: “Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas”. A manipulação de indicadores de continuidade através de expurgos indevidos representa uma violação direta dos critérios de regularidade, continuidade e eficiência, tornando o serviço inadequado por definição legal. Indicadores imprecisos ferem a capacidade de aferir o cumprimento desses requisitos e comprometem o princípio da transparência na gestão do serviço público.

Princípios do Direito Administrativo: A falta de critérios claros, objetivos e auditáveis para os expurgos colide com os princípios da publicidade, da motivação e da moralidade administrativa. Os atos que autorizam os expurgos, por não serem facilmente rastreáveis ou padronizados, carecem da devida motivação e transparência exigidas do administrador público.

Lei nº 9.074/1995 (Lei de Concessões e Permissões): Esta lei complementa a Lei nº 8.987/1995 e estabelece normas adicionais para concessões de serviços públicos e dispõe sobre a renovação de concessões, exigindo que a avaliação de desempenho seja realizada com base em indicadores previamente estabelecidos e de forma transparente. A imprecisão desses indicadores compromete diretamente a legitimidade do processo de renovação. *Lei nº 9.427/1996 (Criação da ANEEL)*: A lei atribui à ANEEL o dever de regular e fiscalizar a prestação dos serviços de energia elétrica. Uma fiscalização baseada em dados cuja fidedignidade é questionável representa um cumprimento apenas formal, e não material, de sua competência legal. Além disso, a Lei nº 9.427/1996 estabelece que a ANEEL deve garantir a qualidade da prestação do serviço.

Resolução Normativa ANEEL nº 1.000/2021: Esta resolução estabelece o marco regulatório para as distribuidoras de energia elétrica, incluindo obrigações específicas de qualidade, atendimento e transparência. Exige também que as distribuidoras mantenham sistemas de informação que permitam a fiscalização efetiva dos indicadores de continuidade.

Procedimentos de Distribuição (PRODIST): O Módulo 8 do PRODIST estabelece as normas técnicas para o cálculo dos indicadores DEC e FEC, incluindo as regras para expurgos. O procedimento exige que os expurgos sejam documentados de forma precisa, com evidências que permitam a verificação independente. A falta de padronização e a imprecisão dos critérios de expurgo, conforme apontado na Nota Técnica nº 30/2024, representam uma violação das próprias normas do PRODIST.

6. O dever compartilhado de observância

Um ponto crucial que emerge dessa análise é que os preceitos legislativos e regulatórios não são obrigações unilaterais. Todos os atores — ANEEL, concessionárias e consumidores — têm responsabilidades definidas em lei. A ANEEL deve fiscalizar com rigor e integridade, as concessionárias devem cumprir com os padrões de qualidade e transparência, e os consumidores têm direito a um serviço adequado e a informações precisas sobre seu desempenho para permitir o controle social da prestação do serviço.

Quando a ANEEL não consegue fiscalizar adequadamente porque os dados são imprecisos, quando as concessionárias manipulam expurgos para melhorar seus indicadores, e quando os consumidores não conseguem acessar informações confiáveis sobre a qualidade do serviço, o contrato social que fundamenta a concessão se rompe. Nesse cenário, a responsabilidade não é apenas técnica ou administrativa — é constitucional.

Em suma, a questão dos expurgos não é um mero detalhe técnico, mas o calcanhar de Aquiles do sistema de medição de qualidade. Sem um processo de apuração rigoroso, transparente e auditável, todo o edifício regulatório, incluindo as compensações ao consumidor, os incentivos tarifários como o Fator X e, mais criticamente, as decisões sobre

a renovação das concessões, repousa sobre uma fundação instável. A observância desses preceitos legislativos e regulatórios não é uma opção, mas uma obrigação para todos os envolvidos.

7. A analogia com o modelo SERVQUAL: Indicadores ruins perpetuam gaps de qualidade

O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, é um dos mais influentes na literatura de marketing de serviços [1] e oferece uma lente poderosa para analisar a questão da qualidade no setor elétrico. O modelo identifica cinco *gaps* (lacunas) que podem levar à má prestação de serviço. O *Gap 1*, por exemplo, é a diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção que a empresa tem dessas expectativas. O *Gap 2* é a diferença entre a percepção da empresa sobre as expectativas dos clientes e as especificações de qualidade do serviço.

Nesse contexto, os indicadores regulatórios como DEC e FEC deveriam funcionar como instrumentos para apontar e corrigir esses *gaps*. Indicadores eficientes e precisos deveriam sinalizar claramente para a distribuidora onde a prestação de serviço está falhando em relação às expectativas dos consumidores (e aos padrões regulatórios). No entanto, quando os indicadores são imprecisos — como no caso dos expurgos via ISE — eles falham em sua função primordial. Em vez de expor os *gaps*, eles os mascaram.

Indicadores ruins perpetuam os *gaps* que geram a má prestação do serviço. Se um indicador não reflete a realidade das interrupções, a distribuidora não tem o incentivo correto para investir em melhorias (*Gap 2*), e o regulador não tem a informação correta para fiscalizar (*Gap 1*). O resultado é a perpetuação de um serviço que não atende às necessidades dos consumidores, mesmo que, no papel, as metas estejam sendo cumpridas.

8. A cultura de terceirização de responsabilidades

Um fenômeno preocupante permeia o setor de distribuição de energia: a tendência sistemática de atribuir falhas e deficiências a fatores externos, criando uma narrativa onde a responsabilidade nunca repousa integralmente sobre a empresa. Essa cultura de

terceirização de responsabilidades manifesta-se de formas diversas e recorrentes.

Quando a temperatura sobe e falta energia, a culpa é atribuída ao *calor*. Quando chove ou venta, a culpa é da *tempestade*. Quando as perdas não técnicas crescem — indicador que reflete tanto furtos quanto ineficiências operacionais — a culpa é “da *sociedade*” e “do *governo*”. Quando o regulador aplica multas, a culpa é do fiscal “*rígido demais*”. Quando o resultado financeiro piora, a culpa é do “*desequilíbrio econômico-financeiro*”. Quando a empresa figura entre as três com maior litigiosidade, a culpa é dos *advogados* e de um Judiciário “*sempre pró-consumidor*”. Quando a ouvidoria recebe explosão de reclamações por interrupções, a culpa é do *consumidor*, que “não entende” que pode ficar dias sem energia.

Essa sequência de explicações, quando considerada em conjunto, deixa de ser diagnóstico legítimo e transmuta-se em cultura institucionalizada de esquiva de responsabilidade. Cada desculpa, isoladamente, pode até conter um grão de verdade. Contudo, a repetição sistemática cria uma narrativa perigosa.

A culpa do calor: É fato que altas temperaturas aumentam a demanda e podem sobrecarregar transformadores. No entanto, ondas de calor são previsíveis. A responsabilidade da distribuidora é planejar a rede para suportar essas cargas, investindo em modernização e capacidade. Culpar o calor é como uma companhia aérea culpar o inverno por atrasos devido à neve: é uma condição conhecida que exige planejamento, não uma desculpa.

A culpa da tempestade: Ventos e chuvas fortes podem derrubar árvores e postes. Mas a resiliência da rede depende de manutenção preventiva, como poda de árvores, isolamento da rede de distribuição e substituição de postes antigos. Isso exige, contudo, um esforço coordenado entre distribuidoras e administrações municipais. Acordos operativos formalizados entre distribuidoras e prefeituras, com a criação de cadastros de gestão conjunta das árvores em áreas de risco, são instrumentos essenciais para mitigar falhas causadas por vegetação. Uma tempestade de proporções bíblicas é um evento de força

maior; uma chuva de verão que causa apagões generalizados é um sintoma de falta de investimento, planejamento e coordenação institucional.

A culpa da sociedade: As perdas não técnicas (os “gatos”) são um problema social complexo que reflete tanto fraudes quanto ineficiências operacionais. Contudo, a responsabilidade não é apenas da distribuidora. A agência reguladora, em conjunto com a distribuidora, deve calibrar adequadamente qual é o nível correto de reconhecimento das perdas não técnicas nas tarifas, evitando tanto a subestimação quanto a superestimação. Além disso, a empresa tem o dever de investir em tecnologias de medição inteligente, fiscalização eficaz para coibir a fraude e programas de regularização de ligações clandestinas, em vez de simplesmente socializar o prejuízo entre os consumidores pagantes. A ANEEL, por sua vez, deve estabelecer metas progressivas de redução de perdas e acompanhar sistematicamente o desempenho das distribuidoras nesse indicador. Onde não for possível combater as perdas não técnicas deve-se reconhecer o maior valor possível na tarifa, entretanto onde for possível a atuação das distribuidoras, as metas devem ser desafiadoras. Importante destacar que para essa regra ser viável é preciso investimentos em medição de fronteiras, subestações, alimentadores e transformadores, que permitem identificar com precisão o valor dessas perdas.

Essa mentalidade de transferir a culpa corrói a confiança pública, alimenta a litigiosidade e, paradoxalmente, prejudica a sustentabilidade do próprio negócio ao mascarar problemas estruturais que precisam ser resolvidos.

O problema não reside em reconhecer que fatores externos influenciam a operação de redes de distribuição. O problema reside em utilizar esses fatores como escudo contra toda responsabilidade, criando uma narrativa onde a empresa nunca é protagonista de suas próprias falhas. Essa mentalidade corrói a confiança pública, a imagem da concessionária, alimenta litigiosidade e, paradoxalmente, prejudica a sustentabilidade do próprio negócio.

9. Resiliência, planejamento e dever

A realidade operacional do setor de distribuição de energia é, de fato, complexa. Redes de distribuição são sistemas críticos que enfrentam desafios técnicos, ambientais e econômicos genuínos. Eventos climáticos extremos, crescimento desordenado de cidades, envelhecimento de infraestrutura e pressões financeiras são realidades incontornáveis.

Contudo, essas realidades não eliminam o dever. Ao contrário, elas o redefinem. Em contextos de complexidade e incerteza, o dever de uma empresa de utilidade pública não é simplesmente reagir a crises, mas antecipar-se a elas através de *resiliência de rede*, *planejamento robusto*, *manutenção preventiva* e *investimento prudente contínuo em infraestrutura*.

Resiliência de rede significa construir sistemas que degradam graciosamente sob estresse, que possuem redundância em pontos críticos, que se recuperam rapidamente de falhas. *Planejamento* significa antecipar cenários futuros — crescimento de demanda, mudanças climáticas, envelhecimento de equipamentos — e investir proativamente em soluções. *Manutenção* significa não apenas corrigir falhas após ocorrerem, mas identificar e resolver problemas antes que se manifestem. *Atendimento* significa responder ao consumidor com eficiência, transparência e respeito. Além disso, a inovação tecnológica oferece ferramentas poderosas para fortalecer esses pilares. *Redes inteligentes (smart grids)*, por exemplo, permitem a identificação automática de falhas, isolando trechos afetados e restabelecendo a energia para a maioria dos clientes em segundos, antes mesmo que o consumidor precise ligar para a central de atendimento. A *análise de dados* e a *inteligência artificial* podem prever falhas em equipamentos, permitindo a manutenção preditiva em vez da corretiva. *Drones* aliados a inteligência artificial de interpretação de imagens podem ser usados para inspecionar a rede de forma mais rápida e segura, especialmente em áreas de difícil acesso. A adoção dessas tecnologias não é um luxo, mas um componente essencial da gestão moderna de uma distribuidora comprometida com a qualidade.

Esses elementos não são aspirações ideais. São componentes técnicos e operacionais que distinguem empresas de utilidade pública bem-geridas daquelas que falham sistematicamente. A questão não é se é possível implementá-los — é se há vontade institucional de fazê-lo.

10. Transparência, devido processo e cidadania

Um aspecto frequentemente negligenciado nas discussões sobre qualidade de serviço é a dimensão de *transparência e devido processo*. Quando uma distribuidora emite uma Ordem de Inspeção (TOI) para investigar possível fraude, por exemplo, o procedimento geralmente opera sob a lógica de “todos suspeitos até prova em contrário” — invertendo o ônus da prova e tratando o consumidor como culpado até que demonstre inocência.

Essa abordagem viola princípios fundamentais de direito administrativo e de respeito à cidadania. O consumidor não é um suspeito a ser investigado, mas um cidadão que contrata um serviço. Procedimentos de investigação devem ser conduzidos com transparência, com direito de defesa, com prazos razoáveis e com respeito à presunção de inocência.

Comunicação com honestidade é outro pilar frequentemente ausente. Quando falhas ocorrem, a tendência é minimizá-las, atribuí-las a fatores externos ou envolver-se em explicações técnicas que o consumidor não consegue verificar. Uma abordagem mais respeitosa seria reconhecer a falha, explicar suas causas de forma clara e acessível, informar as medidas corretivas e oferecer compensação quando apropriado. Igualmente importante é garantir que o consumidor tenha acesso efetivo ao atendimento da distribuidora para abrir reclamações. Canais de comunicação acessíveis, tempos de resposta definidos e tratamento célere e efetivo das reclamações não são luxos, mas componentes essenciais da qualidade de serviço. A falha nesse atributo — quando o consumidor não consegue ser ouvido ou quando suas reclamações são negligenciadas — é um dos

principais geradores de insatisfação e de escalada para processos judiciais. Isso se estende à *governança corporativa*. A liderança da empresa tem um papel fundamental em moldar a cultura organizacional. Conselhos de Administração e diretorias que priorizam a qualidade do serviço e a satisfação do cliente em suas métricas de desempenho, e que recompensam a proatividade em vez da reação, são essenciais para impulsionar a mudança. A transformação de mentalidade deve começar no topo, com um compromisso inequívoco de que a responsabilidade é um valor central e inegociável.

Tratar o consumidor como cidadão, e não como problema, significa reconhecer que por trás de cada conta de energia há uma pessoa, uma família, um negócio que depende daquele serviço. Significa que a empresa de distribuição não é meramente um fornecedor de *commodity*, mas um agente que participa da vida cotidiana de milhões de pessoas.

11. A agenda necessária: prevenção, resposta, comunicação e respeito

Diante desse diagnóstico, emerge a necessidade de uma transformação de mentalidade no setor de distribuição de energia. Essa transformação não requer reinvenção radical, mas sim reorientação clara de prioridades e compromissos.

A agenda proposta é simples e mensurável. Primeiro, *prevenção*: investir em resiliência de rede, manutenção preventiva, planejamento robusto e tecnologia que antecipe falhas. Isso significa alocar recursos financeiros e humanos de forma que falhas sejam minimizadas, não apenas respondidas após ocorrerem. Segundo, *resposta melhor*: quando falhas inevitavelmente ocorrem, responder com agilidade, coordenação eficiente e comunicação clara sobre o status da restauração. Terceiro, *comunicação com honestidade*: informar o consumidor sobre o que aconteceu, por que aconteceu, quanto tempo levará para ser resolvido e quais compensações serão oferecidas. Quarto, *tratar o consumidor como cidadão*: reconhecer sua dignidade, respeitar seus direitos, oferecer devido processo em procedimentos administrativos e reconhecer que energia é necessidade fundamental, não luxo.

Essa agenda não é utópica. Empresas de utilidade pública em outras jurisdições demonstram que é possível manter altos padrões de continuidade, responder rapidamente a falhas e comunicar-se com transparência. O que diferencia essas empresas não é acesso à tecnologia superior ou recursos infinitos, mas mentalidade: compreensão clara de que qualidade de serviço é responsabilidade inescapável, não fardo a ser minimizado.

12. Conclusão

A distribuição de energia elétrica encontra-se em uma encruzilhada. De um lado, pressões financeiras, envelhecimento de infraestrutura e mudanças climáticas criam desafios genuínos. Do outro lado, consumidores cada vez mais exigentes, regulação mais rigorosa e crescente litigiosidade sinalizam insatisfação profunda com o *status quo*.

A resposta não é mais investimento em narrativas que terceirizam responsabilidade. É *transformação de mentalidade*. É reconhecimento de que em monopólio, explicação não substitui entrega. É compreensão de que confiabilidade é obrigação, não diferencial. É disposição de colocar o consumidor — e sua experiência — no centro das decisões estratégicas, pois o consumidor através da pesquisa de satisfação e das reclamações poderá influenciar no valor da tarifa.

A proposta da Agência federal que leva a satisfação do consumidor como um requisito importante da tarifa é desdobramento de um processo regulatório amplo, que foi originado pela Consulta Pública nº 8/2024 (2ª fase) e debateu, entre 6 de fevereiro e 25 de março de 2025, a minuta de resolução focada em satisfação do consumidor.

O setor de distribuição de energia possui a oportunidade de liderar essa transformação. Não por altruísmo, mas por interesse próprio: empresas que conquistam confiança pública, que cumprem suas obrigações, possuem boa imagem, e que tratam consumidores como cidadãos constroem legitimidade que transcende ciclos regulatórios e pressões financeiras de curto prazo.

A pergunta que deve orientar essa transformação é simples: não está na hora de mudar a mentalidade? De trocar o manual de desculpas por uma agenda de prevenção, resposta

eficaz, comunicação honesta e respeito ao cidadão? A resposta, em última análise, depende da vontade institucional de cada empresa e do setor como um todo. À medida que o mundo avança na transição energética, com a crescente penetração de geração distribuída, veículos elétricos e novas demandas sobre a rede, a necessidade de uma distribuição robusta, inteligente e confiável só aumentará. As empresas que abraçarem a agenda da responsabilidade e da qualidade não estarão apenas cumprindo seu dever, mas se posicionando para prosperar em um futuro energético mais complexo, descentralizado e livre (portabilidade).

13. Referências

ANEEL. *Nota Técnica nº 30/2024-SFT/STD/ANEEL*, de 8 de fevereiro de 2024. ANEEL.

Resolução Normativa nº 1.000, de 7 de dezembro de 2021. BRASIL.

Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Brasília, DF: Senado Federal, 1988. BRASIL.

Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.