



# **PLANO DE NEGÓCIOS**

## **GAS NATURAL SÃO PAULO SUL**

**Fevereiro/2010**



**ÍNDICE**

<b>1. Objetivos Estratégicos para o Terceiro e Quarto Ciclos Tarifários</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Cobertura de mercado e Concorrência e penetração em relação aos energéticos substitutos</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Produtos e serviços regulados</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Novos produtos e serviços a oferecer</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. Projeção de mercado dos consumidores livres</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Estratégias Adotadas para Alcançar os Objetivos Definidos</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. Investimentos</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2. Operação e manutenção da rede de distribuição de gás canalizado</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3. Gestão comercial</b> .....	<b>8</b>
<b>2.4. Direção, supervisão e controle da gestão geral</b> .....	<b>10</b>
<b>2.5. Sistemas de informação de gestão</b> .....	<b>10</b>
<b>2.6. Gestão de recursos humanos, incluindo rotatividade e capacitação do pessoal</b> .....	<b>11</b>
<b>2.7. Novos produtos e serviços</b> .....	<b>18</b>
<b>2.8. Gestão da Qualidade</b> .....	<b>18</b>
<b>2.9. Comercialização, em particular estratégias frente à liberalização de consumidores</b> .....	<b>19</b>
<b>3. Descrição da Evolução Prevista do Mercado</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1. Número de usuários ao final do ano, por sistema e áreas geográficas associadas e por classe tarifária</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2. Vendas de gás, identificando as classes tarifárias, assim como os sistemas de distribuição e áreas geográficas associados</b> .....	<b>21</b>
<b>4. Receitas previstas</b> .....	<b>22</b>
<b>5. Plano de Investimentos</b> .....	<b>23</b>
<b>6. Projeção de Custos de Aquisição de Gás e Transporte de Gás</b> .....	<b>24</b>
<b>7. Projeção de Custos e Despesas Operacionais</b> .....	<b>24</b>
<b>7.1. Obras previstas na rede primária e na rede de distribuição</b> .....	<b>26</b>
<b>7.2. Estações de Transferência de Custódia</b> .....	<b>28</b>
<b>7.3. Volumes de perdas de gás</b> .....	<b>29</b>
<b>7.4. Projetos referentes à estrutura central</b> .....	<b>29</b>
<b>7.5. Gestão Comercial</b> .....	<b>30</b>
<b>7.6. Recursos Humanos</b> .....	<b>31</b>
<b>8. Projeção de Custos e Despesas Não Operacionais e Financeiras</b> .....	<b>31</b>
<b>9. Custo de Capital e Projeção de Impostos</b> .....	<b>31</b>
<b>9.1. Memória de cálculo detalhado do custo médio ponderado do capital projetado</b> .....	<b>31</b>
<b>9.2. Detalhamento dos impostos considerados na gestão econômico-financeira do período: IRPJ, CSSL, ICMS e outros</b> .....	<b>32</b>
<b>10. Cenário Macroeconômico</b> .....	<b>32</b>



## 1. Objetivos Estratégicos para o Terceiro e Quarto Ciclos Tarifários

### 1.1. Cobertura de mercado e Concorrência e penetração em relação aos energéticos substitutos

#### Segmento residencial

O segmento residencial da GNSPS, partindo do primeiro cliente em dezembro de 2002, atingiu a marca de 28.342 clientes em consumo neste segmento até dezembro de 2009, em um mercado cuja característica predominante é a horizontalidade das residências, situação esta que exigiu altos investimentos para a construção de uma malha com 882 quilômetros de redes de distribuição em polietileno, representando uma fatia extremamente importante do contrato de concessão, levando o benefício deste energético seguro, limpo, prático e moderno para a população de todas as classes sociais.

O segmento atualmente atende 8% do mercado potencial da região, demonstrando um grande espaço para expansões futuras.

Sobre a malha existente, temos uma penetração de 24%, revelando um potencial latente de saturação de 76% a ser explorado nos próximos anos, com a evolução da cultura de utilização do gás natural.

Face a este cenário, podemos verificar que grande parte dos planos da empresa são de captação sobre rede, ou seja, saturação desta malha existente, fazendo com que estas redes tenham um crescimento mais capilarizado e com melhor rentabilidade.

O investimento em novas áreas de expansão também é fundamental para o crescimento e cumprimento dos objetivos da companhia e da concessão, haja vista que estas novas áreas ("Green fields") terão potenciais clientes para as saturações futuras. Vale lembrar que, devido à condição de horizontalidade característica deste segmento, a cada ano as distâncias entre as habitações aumentam em regiões mais distantes, exigindo ainda mais investimentos nestas novas áreas para atingirmos os objetivos propostos neste estudo.

As premissas básicas que influenciaram nossa avaliação de cenário futuro consideraram os seguintes fatores:

- Desempenho da economia mundial e influências na economia local, diretamente atrelado aos níveis de investimento das indústrias da região, geração de riqueza e crescimento populacional;
- Maior disponibilidade de oferta de gás natural futura e a sua crescente infra-estrutura que, de forma adequada, deverá suportar a demanda, aliada ao crescimento econômico projetado;
- Avaliação da competitividade do gás natural frente ao GLP e energia elétrica, de forma a estabelecer uma política tarifária que permita atender a demanda através da substituição destes energéticos (GLP principalmente);
- A utilização do GLP em cocção tem uma grande resistência cultural frente à substituição pelo gás natural, cuja maior barreira é o valor praticado neste mercado, dado pela livre concorrência do setor;



- A cultura de utilização da energia elétrica em aquecimento residencial na região (e no país) também é um fator que deve ser atentamente observado, pois os investimentos em andamento neste setor garantirão uma boa oferta de energia elétrica e por um longo período, com tarifas extremamente competitivas, fato que também dificulta a substituição deste energético pelo gás natural;
- Falta de legislações específicas ou apropriadas para orientação dos consumidores na utilização de gás natural canalizado sobre rede existente, visando à segurança proporcionada por este energético, conforme legislações já existentes nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro;
- Taxa de crescimento anual projetada para a região de 3,5% ao ano (em média) para os próximos anos;
- Maior foco na saturação da malha existente;
- Maior número de novos empreendimentos imobiliários na região (potenciais clientes), cada vez mais afastados dos centros regionais;
- Expansão em novas áreas dos municípios já atendidos, aliado à entrada de novos municípios que ainda não utilizam o gás natural;
- Sedimentação da cultura de utilização do gás natural na região, reduzindo o número de baixas e gerando maior liquidez ao segmento.

### **Segmento comercial**

A atividade deste segmento segue o comportamento e tendência do mercado residencial, ou seja, um crescimento orgânico nas expansões ou capilarizado, quando efetuada a saturação da malha, atendendo aos potenciais populacionais e de rede de distribuição descritos no segmento residencial.

Este segmento possui atualmente 792 clientes, com início de operações simultâneo ao segmento residencial com uma predominância maciça dos pequenos consumidores neste segmento (superior a 90% do número total de clientes).

Os grandes consumidores do comércio normalmente estão atrelados a novos projetos (novos hipermercados, hospitais, lavanderias, etc.), ou com a aquisição de novos equipamentos gerando um incremento de volumes.

### **Segmento industrial**

Com uma expansão acelerada sustentada por altos níveis de investimentos em redes de distribuição que abrangem sua área de concessão, desde a sua implantação como concessionária, no ano de 2000, a GNSPS trouxe um grande desenvolvimento industrial para a região Sul do Estado de São Paulo.

Atualmente, atendendo mais de 200 indústrias em 15 municípios da região ou 87% do mercado potencial (com possibilidade de uso do gás natural em seus equipamentos), fez com que as principais empresas da região pudessem usufruir de um combustível limpo, prático e seguro.



Como âncora para o desenvolvimento da infra-estrutura de distribuição nos municípios, as redes de abastecimento industrial igualmente viabilizaram a distribuição do gás natural para os demais segmentos, permitindo a interiorização do uso do gás natural.

Para os próximos anos, os planos da empresa são de captação sobre rede, fazendo com que a infra-estrutura tenha um crescimento capilarizado, atendendo os diversos segmentos e tornando rentáveis os investimentos.

A avaliação de demanda futura para o segmento industrial leva em consideração alguns fatores, sendo eles:

- Desempenho da economia mundial que influenciará a economia local, que, por sua vez, poderá trazer um forte impacto nos níveis de investimentos na produção, na oferta de capital e nos níveis de custo do crédito;
- A disponibilidade de oferta de gás natural e a sua infra-estrutura que, de forma adequada, deverá suportar a demanda aliada ao crescimento econômico projetado;
- Avaliação da competitividade do gás natural frente ao OC;
- Falta de legislações específicas ou apropriadas para redução de combustíveis poluentes.

Somada a essas variáveis a penetrabilidade do gás natural no segmento industrial da região atendida, deverá sofrer uma redução considerável do volume médio captado, em razão da maior entrada de clientes de pequeno porte.

Além disso, as empresas que apresentam queda de volume projetado a partir de 2010, são empresas que dispõem de equipamentos de fácil substituição para combustível alternativo.

Com esta flexibilidade operativa estas empresas buscam a todo o momento melhor condição de compra de combustível.

Esta experiência é vivida ao longo dos 10 anos de distribuição, fortemente sentida no início de 2009, devido a perda de competitividade do gás natural frente a outros combustíveis, onde clientes com tal flexibilidade migraram para outros combustíveis, amenizado pelos leilões de gás praticados durante o ano, tornado o gás competitivo.

### **Segmento veicular**

Com a implantação da concessão da GNPS no ano de 2000, e o término das obras de implantação das redes de distribuição no ano de 2002, onde foi inaugurado o primeiro cliente da empresa na cidade de Salto, um posto de abastecimento de GNV.

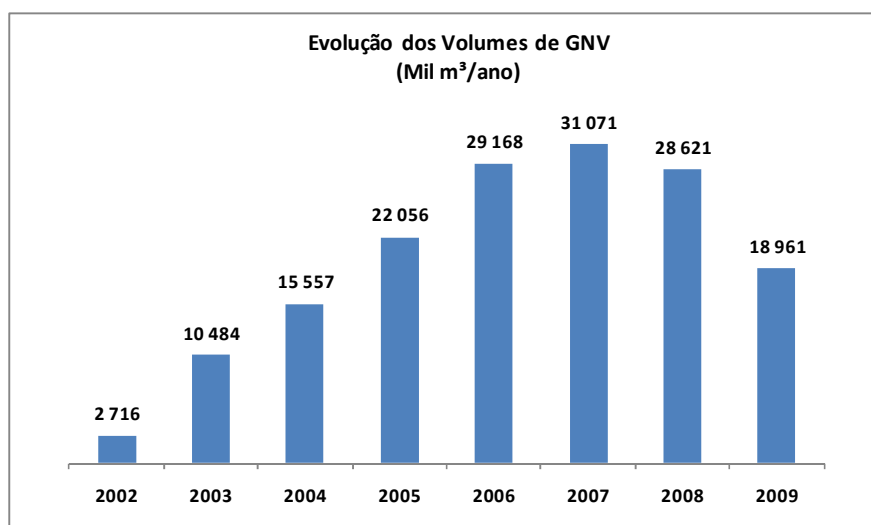
O segmento se desenvolveu ao longo dos anos com um constante crescimento nos volumes de venda, até atingir o seu pico no ano de 2007 com um volume de 33.272 mil m<sup>3</sup>, tornando-se o segundo maior mercado em volume de venda.



Atualmente temos um número de postos que comercializam GNV na região da GNSPS de 31, fazendo com que o pico de conversões de veículos fosse de 450 no ano de 2005.

Mesmo com esse notado crescimento constatado no segmento GNV, o cenário atual político-econômico dos últimos três anos, tem se mostrado extremamente desfavorável,

Como podemos observar no gráfico abaixo, após um forte crescimento verificado no segmento a partir de 2002, ano de início da operação, os volumes de venda sofreram acentuada queda a partir do ano de 2007:



## **1.2. Produtos e serviços regulados**

A partir dos objetivos estratégicos e do cumprimento dos compromissos regulatórios, serão destinados recursos para o abastecimento de novos pontos de consumo residenciais e comerciais em áreas de expansão e de saturação.

E cada política comercial é estudada de forma a atender as necessidades de mercado assim como os parâmetros da concessão.

Além da viabilização da criação dos novos pontos, a empresa dispõe de canais de atendimento aos clientes que objetivam informar, agilizar e prestar atendimentos que estejam em linha com as suas expectativas.

## **1.3. Novos produtos e serviços a oferecer**

Atender às necessidades dos diversos segmentos, que estejam alinhados com a rentabilidade esperada e com o negócio da empresa.

## **1.4. Projeção de mercado dos consumidores livres**



A GNSP não prevê para o próximo ciclo (jun/10 a mai/15) o surgimento de consumidores livres, considerando que não aparecerão novos ofertantes de gás natural neste mesmo período para estimular o mercado livre.

## **2. Estratégias Adotadas para Alcançar os Objetivos Definidos**

### **2.1. Investimentos**

As estratégias de investimentos da GNSPS para o período englobam a construção de redes e ramais em alta pressão, média pressão, e instalação de novas Estações de Controle de Pressão Distritais, assim como conjuntos de regulação e medição. Englobam ainda investimentos em hardware e software e também os investimentos necessários para suportar o crescimento da Companhia, tais como em veículos e mobiliários.

Para a expansão das redes e ramais em alta e média pressão, conforme proposto para este ciclo, a área técnica manterá seu foco além do cumprimento das metas estabelecidas, na qualidade técnica das obras a serem realizadas, através de:

- Treinamento e Supervisão constante de pessoal próprio e contratado;
- Manutenção das rotinas e procedimentos existentes e implantação de sistemas de apoio à análise crítica da documentação gerada dos pontos inspecionados em obra;
- Rígido controle dos materiais aplicados em obra (no que tange à sua qualidade);
- Qualificação e certificação da mão de obra utilizada, própria e contratada, em seus diversos níveis, através de programa de capacitação de mão de obra implantado;
- A aplicação rigorosa da política de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade (SSMQ), garantindo a adequada formação e envolvimento de seus empregados e de suas contratadas;

Especificamente em relação aos investimentos em hardware, cabe mencionar que estes prevêem a atualização tecnológica dos equipamentos utilizados pelas áreas de negócio e infra-estrutura básica, de modo a suportar a utilização dos sistemas de informação e as atividades por elas realizadas. Também inclui a atualização de equipamentos de telecomunicações, rede de dados e segurança, visando a atender as necessidades de comunicações da empresa e garantir a confidencialidade de informações.

### **2.2. Operação e manutenção da rede de distribuição de gás canalizado**

Para a consecução dos objetivos propostos para o ciclo tarifário a concessionária focará suas ações técnicas visando a Garantia da Operação, Atendimento à Urgências e Manutenção do Sistema de Distribuição, a saber:

Visando a garantia do fornecimento de gás ininterrupto, dentro dos padrões de qualidade estabelecido, e conforme as metas e objetivos propostos anteriormente, diversas ações serão ampliadas e estabelecidas, nas áreas de Operação, Atendimento à Urgências e Manutenção do Sistema de Distribuição com os seguintes focos principais:



- Manter para as novas expansões o padrão da infra-estrutura de distribuição implantada, com todos os pontos de interesse e críticos do sistema de distribuição monitorados on-line em suas principais variáveis junto ao CCOR-CCAU da concessionária (100% das ECP's e pontos extremos do SD);
- Manter a telemetriação dos pontos de interesse e principais clientes do SD (acima de 50.000 m<sup>3</sup>/mês) on-line junto ao CCOR-CCAU, mantendo como meta a telemetriação de 90% do volume de gás distribuído;
- Manter o monitoramento contínuo da qualidade do gás recebido da transportadora e distribuído aos clientes, no que tange à sua composição (CFQ) e sua odorização, mantendo sobre ambas rígido acompanhamento cromatográfico;
- Executar, sempre que necessário, obras de reforços de redes em alta ou media pressão, com a construção simples de novos trechos de redes, interligação de trechos existentes ou mesmo a implantação de novas Estações de Controle de Pressão (ECP's), de tal modo que permitam o fornecimento em condições seguras e com adequada margem de segurança para expansões futuras em cada região;
- Através do sistema GIS existente, garantir o cadastro de 100% das redes em operação, disponibilizando-os às demais concessionárias, prefeituras, autarquias, guardas municipais, equipes de defesa civil e grupamentos de corpo de bombeiros, com ações diretas junto à estes órgãos visando o treinamento conjunto de equipes para prevenção de incidentes junto às redes de distribuição;
- Garantir a adequada formação, estrutura e expansão necessária às equipes de atendimento à urgências, em clientes residenciais e comerciais, clientes industriais e instalações e em redes, garantindo a manutenção dos padrões de qualidade atuais, de tempo médio de atendimento de urgências de 30 minutos, com índice de satisfação com os serviços de urgências prestados acima de 90%;
- Garantir a estrutura necessária à adequada manutenção do sistema de distribuição, dentro dos critérios regulatórios estabelecidos com a qualidade requerida;

### **2.3. Gestão comercial**

No segmento residencial, a gestão comercial ocorre de forma territorial, ou seja, de acordo com o mercado potencial e objetivo a ser conquistado são estabelecidas as áreas geográficas de atuação por equipes comerciais direta e indiretas.

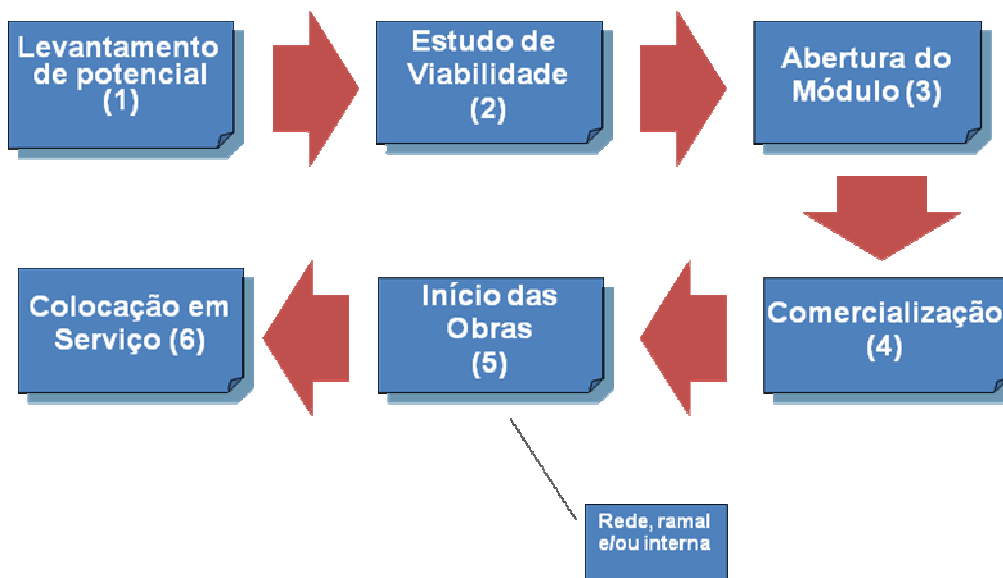
Cada território possui um gestor comercial direto que coordena as equipes terceirizadas, orientando, motivando e acompanhando a execução das atividades comerciais de expansão ou saturação. Estas atividades são abordagens aos clientes potenciais com o objetivo de apresentar a empresa, o produto, os serviços, os benefícios e aplicações do gás natural de forma informativa e persuasiva. Elas são desempenhadas por agentes comerciais e supervisores de vendas.

Quando há interesse do cliente são realizados todos os trâmites técnicos e administrativos para que seja possível o abastecimento.





Desta forma, a gestão comercial considera o seguinte fluxo:



- (1) Levantamento de potencial é a primeira etapa do processo onde é mapeada a área geográfica de cada gestor para identificar a possibilidade de abastecimento a novos pontos de consumo.
- (2) Estudo de Viabilidade é a fase em que os dados identificados na primeira etapa se transformam em um projeto que, através das premissas técnicas e econômicas da empresa, é aprovado ou não.
- (3) Abertura do módulo ocorre com a aprovação do estudo de viabilidade. Como o estudo é abrangente, ele é dividido em fases e em cada fase são definidos os módulos que são as áreas de atuação comercial. Nesta etapa, também são definidos os recursos que estarão trabalhando nestas áreas sempre com a coordenação do gestor próprio.
- (4) Comercialização é a etapa da venda, ou seja, é a etapa em que os agentes comerciais abordam os clientes potenciais e com o avance do aceite destes clientes, surge a próxima etapa.
- (5) Início das obras ocorre após a aceitação de entrada do gás natural por parte dos clientes potenciais. Dependendo da região de atuação comercial, as obras podem ser de rede, ramal e/ou instalação interna.
- (6) Colocação em serviço é a última etapa, pois é o momento da verificação de toda infra-estrutura seguida da instalação do medidor de consumo.

No segmento comercial a atuação é realizada de forma híbrida: para clientes potenciais de pequenos comércios, a abordagem é feita por agentes comerciais e supervisores indiretos com a coordenação do gestor próprio e para clientes potenciais de médio e grande porte (redes de restaurantes/lanchonetes, academias e outros) o contato é feito somente pelo gestor próprio.

No segmento industrial, novas edificações e veicular todo o contato com os potenciais clientes é realizado pela equipe própria devido ao perfil inerente do público.

A mão de obra é qualificada de acordo com o perfil do público alvo para prestar o melhor atendimento e propor as melhores soluções para cada segmento de mercado.



#### **2.4. Direção, supervisão e controle da gestão geral**

A GNSPS, sociedade anônima por ações de capital fechado, tem como acionistas a Gas Natural SDG S.A e a Gas Natural Serviços S.A.

De acordo com seu Estatuto Social e uma vez que o controle acionário da empresa está concentrado no Grupo Gas Natural, a direção e a gestão da sociedade é exercida pela Diretoria, que exerce funções deliberativas, executivas e de representação, restando prevista deliberação estatutária de instalação de um Conselho de Administração e de um Conselho Fiscal.

A Diretoria representa a sociedade sempre em conjunto através de dois Diretores, excetuando-se atos de mera rotina e assinatura de contratos de fornecimento de gás natural canalizado com clientes, hipótese em que o Diretor Geral por competência definida no Estatuto Social pode representar a empresa isoladamente ou em conjunto.

Os Diretores estão subordinados estatutariamente ao cumprimento das diretrizes, políticas, procedimentos e práticas gerais e específicas do Código de Conduta, atualmente em vigor, do Grupo Gas Natural. A gestão geral da sociedade é efetuada, portanto, de acordo com as diretrizes do Grupo Gas Natural.

#### **2.5. Sistemas de informação de gestão**

A GNSPS é uma empresa do Grupo Gas Natural, grupo que atua no mesmo ramo de negocio regulado no Estado do Rio de Janeiro, através das empresas CEG e CEG RIO, e que vem desde o início das operações da GNSPS, desenvolvendo, implantando e utilizando todo o complexo de DW que o Grupo Gas Natural já disponibiliza nas suas empresas do Rio; cujo suporte das normas técnicas desenvolvidas são adaptadas especialmente para as necessidades da GNSPS.

Desde meados do ano de 2002 a GNSPS vem contando com o desenvolvimento, adequação e implantação de alguns dos principais sistemas e ferramentas já utilizados pelo grupo Gas Natural, como forma de melhorar a eficiência na gestão do negócio de distribuição de gás na área de concessão sob a responsabilidade da GNSPS; como por exemplo:

- SGC (Sistema de Contratação, Leitura, Faturamento e Cobrança de Clientes Residenciais e Comerciais) – Desde 2002
- CRM (Sistema de Atendimento a Clientes (Call Center) e Campanhas de Marketing) – Desde 2002
- Forponto (Sistema de Registro de Acesso de Funcionários) – Desde 2002
- CI (Sistema de Contratação, Leitura, Faturamento e Cobrança de Grandes Clientes) - Desde 2003
- GEOGAS (Sistema de Mapeamento da Rede de Gás, Ramais e Pontos de Fornecimento) – Desde 2004
- Mastersaf (Sistema de Gestão Fiscal) – Desde 2005



- SAP R/3 (Versão 4.6 – Sistema para Emissão de Notas Fiscais de Aquecedores e Outros Equipamentos) – Desde 2005
- SAP R/3 (Versão 4.7 – Sistema Econômico Financeiro, Compras, RH e Controle Orçamentário) – Desde 2006
- GED – (Sistema de Gestão Documental, Normas Técnicas e de Qualidade, Fluxo de Documentos de Licitações, RNC, Índices de Qualidade e Melhoria de Processos) – Desde 2008
- Internet (WEB) – Aplicações desenvolvidas na Internet – Desde 2005
- DW (Sistema de Informações Gerenciais de Vendas e Consumo) – Desde 2008
- SCADA – (Sistema de Telemetria e Telecomando) – Desde 2008

A GNSPS continua vinculada aos desenvolvimentos e melhorias da área de TI do Grupo Gas Natural; frente a necessidade de melhorar os controles, aumentar a eficiência da gestão, do negócio e dos resultados, o que permitirá a esta empresa seguir contando com os *up-grades* ou novos desenvolvimentos que se fizerem necessários ao negócio de distribuição de gás.

## **2.6. Gestão de recursos humanos, incluindo rotatividade e capacitação do pessoal**

Visando o alcance dos objetivos organizacionais, a Gas Natural busca incessantemente a qualidade, produtividade e competitividade tendo assim marcado e caracterizado suas tendências e esforços no que tange as estratégias de RH.

Levando em consideração as mudanças mercadológicas, e as que ocorrem também nas relações empresa/funcionário, a Gás Natural mantém suas estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa incentivando a formação e desenvolvimento pessoal e profissional. Levando-se a criar um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno como externo, do quadro funcional até os clientes e fornecedores. Incentivando, assim, a busca por resultados e reconhecendo o esforço, seja ele individual ou coletivo, priorizando a satisfação e o comprometimento de todos.

Ao longo destes dez anos do Grupo no Brasil, o processo de crescimento e desenvolvimento tem sido uma constante, o que nos fez criar, aprimorar e multiplicar conhecimentos e experiências que possam responder ao cenário do mundo globalizado, onde o foco nos resultados, a flexibilidade, a qualificação, a capacitação e a produtividade dos seus colaboradores em todos os níveis constituem fatores decisivos.

Atingir tal crescimento e objetivos exige contínuos investimentos em termos de programas e ações de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, avaliação e desempenho, relações trabalhistas e sindicais, bem como medicina e segurança do trabalho e responsabilidade social.

Visando o novo e atual cenário empresarial os fatores que estimulam as mudanças na gestão de recursos humanos são os externos e internos, exigindo-se um olhar diferenciado e atualizado para uma nova política estratégica de recursos humanos: política centrada na qualidade, preocupação com o meio ambiente, responsabilidade social, melhorias contínuas, capacitação e qualificação de seus colaboradores.



O papel da área de RH evoluiu por meio de suas políticas, planos e programas capazes de interagir e convergir os interesses individuais com os objetivos organizacionais, dentro de uma busca incessante pelas novas políticas da gestão de recursos humanos, tornando a inovação um dos fatores essenciais para as organizações dos novos tempos.

### **A. Recrutamento e Seleção**

Nossa empresa tem o orgulho de ser reconhecida como uma empresa de carreira, onde nossos colaboradores internos estão em primeiro lugar quando se trata de uma nova oportunidade.

Atualmente, temos um sistema implantado onde todas as oportunidades são disponibilizadas possibilitando assim a todos os colaboradores a participação nos mais diversos tipos e níveis de oportunidades.

Com a visão de desenvolvimento os processos seletivos são então primeiramente disponibilizados no sistema de gerenciamento de recrutamento e seleção que garante aos colaboradores a possibilidade de participação nas oportunidades disponibilizadas pela companhia.

Nesses processos é considerado o conjunto de habilidades e capacidades requeridas para o desempenho das oportunidades em aberto, recorrendo-se ao mercado de trabalho em última análise.

Em se tratando de processos externos de recrutamento e seleção, o perfil exigido é confrontado e avaliado não só com a experiência pregressa, mas principalmente com a avaliação de potencial, justamente para administrar e alimentar oportunidades de crescimento.

Desta forma buscamos estar em consonância com as novas tendências de RH, no que se refere às competências exigidas ao novo perfil do profissional, buscando sempre a valorização de forma eficaz do capital intelectual interno da organização.

### **B. Retenção**

No que tange a retenção de nossos talentos, buscamos colocar nossos colaboradores em posição de destaque onde possam enxergar seu verdadeiro papel no contexto organizacional, envolvendo-o ininterruptamente em toda a evolução da empresa, sem esquecer de enquadrá-los também na contextualização das mudanças organizacionais.

A Gas Natural oferece condições atrativas de mercado, crescimento profissional com um olhar muito especial para um bom relacionamento entre as partes. Onde a transparência torna-se imprescindível. Com esta preocupação a Gas Natural desenvolve ações de comunicação, reconhecimento, de benefícios e qualidade de vida, que devem ser mantidas e complementadas por novas ações de aprimoramento desta relação.

### **C. Treinamento e Desenvolvimento**



A Gas Natural está constantemente inovando, e buscando no mercado as técnicas mais atuais para capacitar e desenvolver seus colaboradores em suas práticas de gestão.

Temos como objetivo levar nossos colaboradores ao enriquecimento da sua bagagem cognitiva e instrumental sobre a moderna gestão de Treinamento e Desenvolvimento com foco em resultados, pois em um mercado altamente competitivo e em constante mudança, a Gas Natural acredita que não basta apenas atrair bons profissionais, mas sim mantê-los engajados e atualizados sobre suas novas responsabilidades.

A Política de Treinamento e Desenvolvimento investe fortemente no aprimoramento de habilidades e no desenvolvimento do potencial máximo de cada funcionário, por meio de treinamentos de aperfeiçoamento sendo tanto comportamentais como técnicos, aprendizagem contínua, informática e de idiomas.

Os programas de Treinamento e Desenvolvimento são baseados nos objetivos do negócio e no levantamento de necessidades, decorrentes das metas a serem alcançadas. Temos assim a elaboração de um Plano de Formação Anual onde temos as necessidades individuais de nossos empregados e também das equipes e das áreas.

Este Plano se aplica às Sociedades no Brasil, num âmbito corporativo e estratégico, mas levando em consideração as peculiaridades de cada filial.

Temos ainda uma plataforma de cursos On Line, onde todo colaborador pode ter acesso aos mais diversos tipos de cursos, tais como: Idiomas, Lideranças, Mercado gasista, técnicos, comportamentais, técnicas de vendas, administrativos, entre outros.

A Área de RH mantém um esforço contínuo para desenvolver as competências e as habilidades que nossos colaboradores necessitam para acompanhar a agilidade mercadológica contribuindo assim, para o desenvolvimento organizacional e por conseqüência o despertar da consciência, com o próprio desenvolvimento pessoal.

Há, portanto, um esforço contínuo da área de RH em desenvolver a consciência, o conhecimento e as habilidades que o grupo de profissionais da Gas Natural necessita dispor para contribuir de forma eficiente e eficaz com o desenvolvimento da empresa e, por conseqüência, com seu próprio crescimento profissional.

#### **D. Comunicação**

Na linha da transparência e agilidade a área de Recursos Humanos adota a política de portas abertas, onde todo e qualquer colaborador pode ter acesso direto a todo o RH para quaisquer esclarecimentos.

Como instrumentos de comunicação direta com os colaboradores, a empresa conta com o Jornal Mural, onde quinzenalmente são apresentados as principais ocorrências da empresa, temos a



revista Natural com a periodicidade trimestral e a distribuição para todo colaborador nominalmente, nesta há informações sobre os principais fatos ocorridos no período em todo o grupo, além de reportagens, dicas de qualidade de vida, atualidades do mercado energético e gasista entre outros assuntos.

Além disso, o grupo investe também em campanhas motivacionais, comunicados internos periódicos de acordo com a necessidade e urgências de cada assunto além da Intranet.

No que tange ao código de ética e conduta, além de ser entregue para cada colaborador também está disponibilizado em nossa intranet. Todo colaborador tem a sua disposição os canais de comunicação interna e acesso direto ao RH para relatar possíveis desvios de conduta e de comportamento.

Temos a preocupação constante em manter nossos colaboradores informados com os acontecimentos do Grupo.

#### **E. Avaliação de Desempenho**

A Gas Natural possui dois programas de desempenho, onde um é voltado para os cargos de liderança (chefias, gerencias e diretoria) e o outro para todos os demais cargos (técnicos e administrativos), sendo este último voltado exclusivamente para o desenvolvimento de nossos empregados.

Ambos os programas são objetos de melhoria contínua, buscando reforçar tanto os aspectos de recompensas como de desenvolvimento individual nos mais diversos níveis.

Nosso segundo instrumento, direcionado para os cargos técnicos e administrativos, é baseado em conceitos que o grupo entende como prioritários para o crescimento organizacional.

Além da metodologia adotada, temos o compromisso com nossos líderes de acompanhamento de sua equipe no que tange ao desenvolvimento individual, além de um mecanismo onde são computadas no instrumento de Avaliação de desempenho quais as oportunidades de melhoria a serem focadas no período vigente da avaliação.

Essas oportunidades de melhorias são averiguadas e acompanhadas pelo RH no decorrer do período seguinte.

No que tange o instrumento direcionado para os cargos de liderança (chefias, gerencias e diretoria) o programa é baseado em uma metodologia que abrange objetivos coletivos e individuais.

O método possibilita a aferição e avaliação do atingimento de metas e objetivos de forma consensual entre os envolvidos.



Em ambos os instrumentos há uma preocupação constante com o desenvolvimento pessoal e profissional de nossos colaboradores. O que nos leva a buscar incessantemente novos métodos de avaliar e melhorias contínuas nos instrumentos citados.

#### **F. Política de Benefícios**

Visando o Bem estar e a saúde dos colaboradores da Gas Natural, oferecemos uma gama de benefícios compatíveis com o que o mercado disponibiliza.

- **Assistência Médica:** Atualmente disponibilizamos para nossos colaboradores dois tipos de assistência Médica, um direcionado aos gerentes e diretores e outro para os chefes, técnicos e administrativos, ambos com coberturas muito abrangentes e dentro do padrão de internação com a utilização de quarto privativo.
- **Auxílio Creche:** Oferecido para todo colaborador que possua filhos até seis anos de idade, através de reembolso.
- **Auxílio Excepcional:** oferecidos somente para os colaboradores que possuem filhos ou dependente reconhecido como Excepcional para previdência social.
- **Auxílio Funeral:** É fornecido para o colaborador que por ventura venha ter o falecimento de seus dependentes legais. Caso haja o falecimento do próprio colaborador, o benefício é direcionado para a família.
- **Auxílio-Doença e o Acidente de Trabalho:** Destinados aos empregados que sofrerem redução da capacidade laborativa, em decorrência de acidente de trabalho, desde que não estejam aposentados por invalidez.
- **Gratificação de Natal:** Destinados somente aos colaboradores que por ventura estão afastados por impossibilidade de atividade laboral, e cujo benefício do INSS seja inferior a 6 meses.
- **Licença Adoção:** A Companhia concede, à colaboradoras que adotem filhos, uma licença especial, desde a data da escritura até a data em que o adotado complete 120 (cento e vinte) dias de nascimento, assegurada para licença, e em qualquer caso, uma licença com duração mínima de 30 dias.
- **Vale-Refeição:** A empresa oferece o vale refeição a todos os seus colaboradores de forma que cubra as necessidades de alimentação. Nossos colaboradores possuem ainda a opção de reverterem até 40% do valor dos vales-refeição em vale alimentação.
- **Cesta Básica:** Direcionado aos colaboradores com um determinado teto salarial.



- Empréstimo Emergencial: É concedido a todo colaborador que se fizer necessário, após avaliação prévia da Diretoria de RH e da Gerência de Relações Laborais. O Benefício é concedido no valor máximo de 1 salário do respectivo colaborador solicitante.

### **G. Responsabilidade Social**

A Gas Natural entende que uma atuação verdadeiramente responsável tem de estar inserida na estratégia central dos negócios, envolver a relação da companhia com todos os seus públicos e, sobretudo, considerar o desenvolvimento sustentável integrado, que alinha os interesses econômicos, social e ambiental.

Acreditando na possibilidade e principalmente na responsabilidade social a Gas Natural tem em sua estratégia de desenvolvimento social o apoio a diversos projetos Culturais e sociais, tais como:

Na área social, a Companhia continuou desenvolvendo ações voltadas para inserção de jovens de comunidades carentes no mercado de trabalho e comprometidas com a erradicação da extrema pobreza e da fome.

O programa de apoio a creches de comunidades carentes, iniciado em 2001, continua beneficiando crianças e famílias, proporcionando alimentação e assistência médica para 166 crianças de 2 a 6 anos, em diversas creches.

No segmento cultural, a Gas Natural realiza uma série de projetos voltados para a promoção e preservação da cultura, com destaque para os eventos, tais como: festivais de Cinema e eventos musicais que incentivam as músicas Nacionais.

Já no meio ambiente temos como destaque o projeto “Atletas do meio Ambiente”, uma das iniciativas desenvolvidas por uma das empresas do Grupo, que trata de formação integral, de dezenas de adolescentes que atuam como agentes comunitários, multiplicadores de conhecimentos em suas comunidades, disseminando ações de preservação e cuidados com o meio ambiente.

### **H. Organização da Empresa**

Para definição da Estrutura de cargos da empresa foram elaboradas as descrições de cargo das atividades desenvolvidas pelos empregados. Após a elaboração, prosseguimos com a avaliação dos cargos através do comitê de avaliação (formado por Gerentes e Chefes de Serviço das diversas áreas da empresa).

#### Estrutura Local:

- Diretor Geral
- Gerente
- Chefes de Serviço
- Responsável Técnico
- Supervisor de Obras





- Técnico de Alta Especialização
- Técnico Especialista
- Técnico
- Assistentes

## **I. Política de Remuneração**

A GNSPS realiza pesquisas salariais anuais, e quando necessário realiza atualizações e pesquisas periódicas, visando manter-se sempre alinhada às práticas de mercado.

A sua política de remuneração procura manter os salários de seus empregados no nível médio do seu universo de comparação, buscando com isso a retenção e motivação do seu corpo funcional.

## **J. Critérios para definição dos salários**

A determinação do salário a ser recebido pelo empregado é feita de acordo com os critérios estabelecidos abaixo:

- Classificação do cargo dentro da organização (Obtido através da avaliação do cargo);
- Verificação dos valores pagos pelo mercado para cargos situados no mesmo nível;
- Avaliação de Desempenho realizada anualmente;
- Ações salariais coletivas resultantes de negociação salarial junto ao sindicato representante da classe.

A classificação dos cargos é o processo pelo qual se estabelece o peso relativo entre os cargos dentro da estrutura organizacional, conforme o grau de contribuição de cada cargo para a consecução dos objetivos da GNSPS. Este processo se inicia a partir da Descrição do Cargo, com base na qual é realizada a Avaliação de Cargos, e identificado o peso de cada cargo em comparação com os demais. O método utilizado para a Avaliação de Cargos é o Sistema de pontos da consultoria MGB, que classifica o cargo através de critérios de seleção com quatro fatores:

- Conhecimentos;
- Habilidade de gestão de pessoas, processos e operações;
- Complexidade Analítica e de Raciocínio;
- Responsabilidade por Resultados.

O resultado da avaliação é a classificação de cada cargo em grades. Este processo é revisado sempre que houver mudanças na estrutura, nas atividades ou abrangência da função.

A pesquisa salarial é realizada anualmente e compara a remuneração total em dinheiro (anual) da GNSPS com a remuneração oferecida por esse conjunto de empresas. Entende-se por remuneração total em dinheiro o salário base, vantagem pessoal e remuneração variável.



## **2.7. Novos produtos e serviços**

Considerando os objetivos expostos, serão realizados projetos de pesquisa que possam monitorar processos, identificar necessidades, barreiras e oportunidades dos clientes e não clientes.

Estes estudos são necessários para que o desenvolvimento de novas tecnologias, serviços e produtos sejam mais assertivos, já que a sociedade, os hábitos e o comportamento de compra são dinâmicos.

Com base nos estudos de mercado e nos dados existentes serão propostos novos produtos e serviços que atendam às necessidades dos diversos segmentos e que estejam alinhados com a rentabilidade esperada e com o negócio da empresa.

## **2.8. Gestão da Qualidade**

Com o objetivo principal em atender as necessidades dos clientes e da segurança das atividades das operações relacionadas aos negócios, a GNSPS enfocou o seu planejamento da qualidade na gestão dos processos das atividades de distribuição, projeto e desenvolvimento, comercialização de gás e atendimento ao público, onde implementou e mantém um Sistema de Gestão da Qualidade através de auditorias pela Certificadora Fundação Carlos Alberto Vanzolini, onde obteve a certificação no ano de 2005, sendo que hoje, já atende e se encontra certificada na norma NBR ISO 9001:2008 (certificado nº SQ-9356).

Na busca pela melhoria contínua, as organizações implantam sistemas de gestão da qualidade, procurando não somente promover a qualidade do produto e serviço, como também garantir a satisfação de seus clientes em todas as fases de seus processos, desde o projeto até a entrega e a pós-venda. Mas a simples implantação de um sistema de gestão da qualidade não é suficiente. É necessário que o mesmo leve a empresa a atingir seus objetivos, contribua para a execução de sua missão e para isso ele deve ser analisado criticamente e cada vez mais aperfeiçoado, sendo assim, após a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, a GNSPS trabalhará na busca e monitoramento pela melhoria contínua dos seus processos e atividades.

As ferramentas utilizadas para a melhoria dos sistemas de gestão da qualidade são as auditorias da qualidade, controle e monitoramento dos indicadores, investigação de mercado (pesquisa de satisfação) e projetos relacionados à eliminação dos desperdícios. De acordo com a norma ISO 10011 as auditorias são realizadas objetivando:

- Determinar a conformidade ou não conformidade do sistema da qualidade com os requisitos especificados;
- Determinar a eficácia de um sistema quanto ao atendimento dos objetivos especificados;
- Identificar os pontos a serem melhorados nos sistemas da qualidade;
- Atender aos requisitos regulamentares, e
- Permitir o registro do sistema da qualidade, chamado de certificação.



Uma das funções da auditoria é aumentar a confiança do cliente na capacidade de seu fornecedor em entregar produtos e serviços conformes, pois o retorno sobre a situação do sistema de qualidade deste fornece as informações necessárias para gerar esta confiança ou para alertar ao cliente da necessidade de desenvolvimento de novos fornecedores.

Controle e monitoramento dos indicadores de qualidade e de todos os processos que incluem o escopo da certificação da ISO 9001:2008 e que estão relacionados com as atividades de negócio da empresa, são submetidos a um monitoramento constante. Entre eles, os processos ligados aos clientes, obras e instalações internas, mantendo o certificado ISO e identificando áreas de melhoria continuamente, o que proporciona por sua vez um amadurecimento do sistema e por consequência a fortificação da competitividade da empresa pela qualidade do produto entregue a nossos clientes.

Para melhor atender ao cliente, a GNSPS deve dispor de informações relevantes sobre seu campo de atuação, seu negócio e especialmente seus clientes. O processo de Investigação de mercado permite identificar os motivos de insatisfação e satisfação dos clientes e tendo como principal razão a descoberta de uma oportunidade após a conclusão da mesma. A empresa deve, cuidadosamente, avaliar suas oportunidades e decidir aquilo que os consumidores querem e esperam que este processo lhes confira uma vantagem competitiva sustentável.

Sendo estes elementos citados os que irão nortear a GNSPS no planejamento da qualidade e suas respectivas ações para o período de 2010 a 2020 onde o foco principal de trabalho é a busca da melhoria nos processos de qualidade.

## 2.9. Comercialização, em particular estratégias frente à liberalização de consumidores

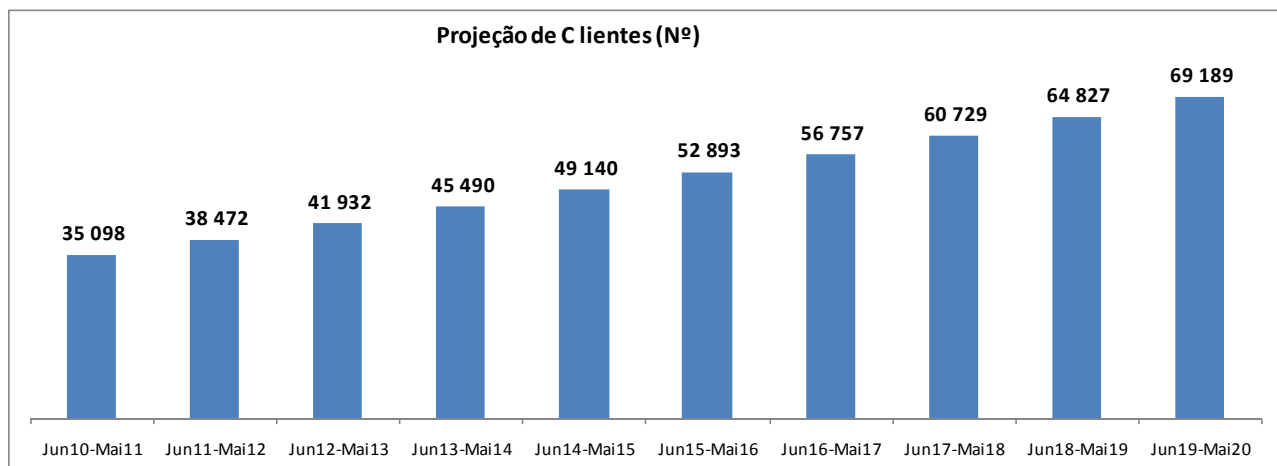
Conforme mencionado no item 1.4, a Concessionária não prevê Consumidores Livres para o período em questão.

## 3. Descrição da Evolução Prevista do Mercado

### 3.1. Número de usuários ao final do ano, por sistema e áreas geográficas associadas e por classe tarifária

Abaixo apresentamos tabela e gráfico com as projeções de clientes totais para o 3º e 4º ciclos regulatório e em seguida as premissas, por mercado, utilizadas para tais projeções:

Cientes Por Mercado (Nº)	Jun10-Mai11	Jun11-Mai12	Jun12-Mai13	Jun13-Mai14	Jun14-Mai15	Jun15-Mai16	Jun16-Mai17	Jun17-Mai18	Jun18-Mai19	Jun19-Mai20
Residencial	33 975	37 299	40 703	44 197	47 781	51 465	55 249	59 138	63 147	67 415
Comercial	889	935	984	1 036	1 094	1 154	1 219	1 289	1 364	1 444
Industrial	200	202	206	214	219	223	234	242	251	261
GNV	34	36	39	43	46	51	55	60	65	69
<b>Total</b>	<b>35 098</b>	<b>38 472</b>	<b>41 932</b>	<b>45 490</b>	<b>49 140</b>	<b>52 893</b>	<b>56 757</b>	<b>60 729</b>	<b>64 827</b>	<b>69 189</b>



### **Segmento Residencial**

Os fatores apresentados na avaliação de cenário macro-econômico nos fazem concluir que a angariação de novos clientes será de forma mais orgânica. Desta forma, o número de clientes foi obtido através das altas e baixas históricas.

### **Segmento Comercial**

Para a projeção de clientes do segmento comercial, adotamos as premissas básicas abordadas no segmento residencial.

### **Segmento Industrial**

Para o embasamento da projeção de demanda de clientes e volumes foram considerados fatores que poderão contribuir com a decisão do uso do gás natural:

- O valor dos energéticos alternativos frente ao gás natural, que para o caso do óleo combustível deverá ser baseado na cotação do barril de petróleo, onde o menor patamar de preços fará com que a atratividade econômica do gás natural se torne menor, sendo que toda a variação de preços que ocorrida no petróleo será absorvida na composição do custo do gás natural e mais a parcela de transporte do produto pelos gasodutos, parcela essa que não está indexada ao barril de petróleo;
- Os custos de conversão e desconversão dos equipamentos das indústrias, que em alguns casos são mantidas as instalações do combustível alternativo substituído e também mantidos seus sistemas de combustão originais, sinalizando um possível retorno ao alternativo quando conveniente. Nesse caso os custos da reconversão se tornam baixos comparados aos clientes que não possuem mais as instalações alternativas;
- A participação do custo do combustível na cadeia de preços do produto ou na composição da produção, pois quanto maior for essa participação maior a pressão nos custos do gás;



- A pressão ambiental existente no mundo atualmente, pois quanto maior for a pressão dos órgãos ambientais sobre os processos produtivos das empresas, maior será a vantagem de competição do gás;
- A qualidade dos produtos a serem produzidos, ou seja quanto maior for a influência do combustível utilizado na qualidade do produto final, maior será a vantagem de competição do gás.

Portanto a decisão de um cliente de converter seus equipamentos para gás natural ou retornar para o combustível alternativo, se dá através da análise econômica e da combinação dos vários fatores descritos acima. Essa decisão só acontece quando o valor de investimento necessário para a reconversão pode ser recuperado pelos ganhos obtidos com a substituição do combustível alternativo, dentro de um determinado tempo.

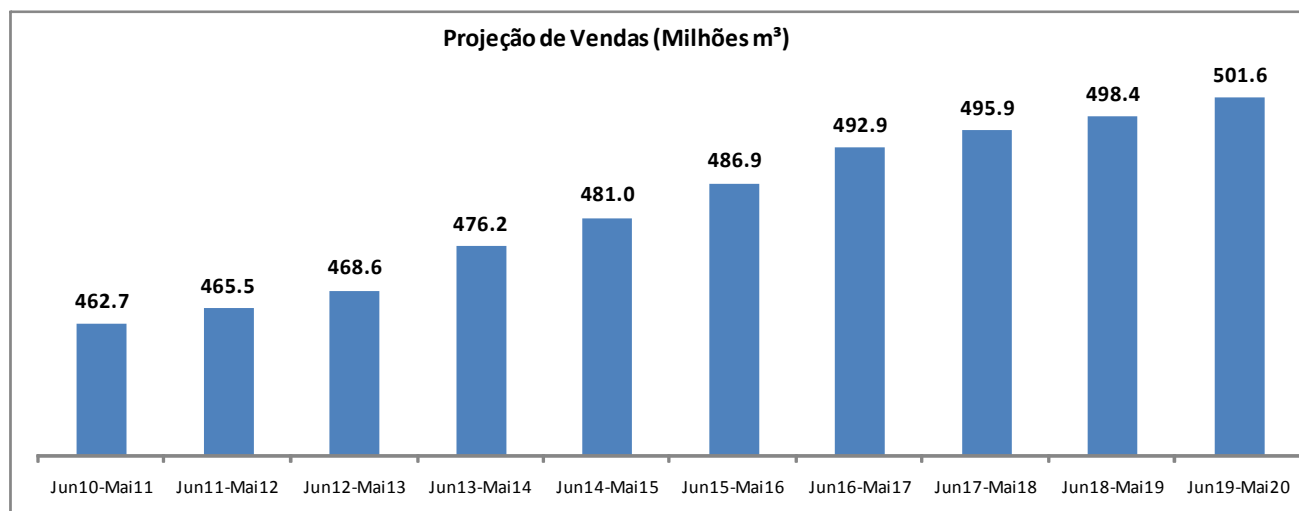
### Segmento GNV

Considerando o entorno competitivo do segmento, o crescimento de clientes se dará de forma orgânica.

### 3.2. Vendas de gás, identificando as classes tarifárias, assim como os sistemas de distribuição e áreas geográficas associados

Abaixo apresentamos tabela e gráfico com as projeções de vendas de gás para o 3º ciclo, por mercado, utilizadas para tais projeções:

Volumes Por Mercado (m³)	Jun10-Mai11	Jun11-Mai12	Jun12-Mai13	Jun13-Mai14	Jun14-Mai15	Jun15-Mai16	Jun16-Mai17	Jun17-Mai18	Jun18-Mai19	Jun19-Mai20
Residencial	5 120 062	5 592 712	6 120 756	6 661 824	7 217 486	7 787 742	8 373 219	8 975 330	9 595 016	10 244 518
Comercial	4 409 328	5 023 778	5 315 651	5 578 414	5 875 253	6 165 708	6 507 434	6 865 915	7 197 733	7 577 973
Industrial	433 805 509	434 434 427	435 759 411	441 383 664	444 450 284	448 157 086	452 250 329	452 806 076	453 085 234	453 807 230
GNV	19 386 122	20 454 137	21 423 949	22 585 037	23 428 998	24 797 516	25 817 376	27 268 998	28 567 667	29 955 816
<b>Total</b>	<b>462 721 021</b>	<b>465 505 053</b>	<b>468 619 767</b>	<b>476 208 939</b>	<b>480 972 021</b>	<b>486 908 052</b>	<b>492 948 358</b>	<b>495 916 318</b>	<b>498 445 650</b>	<b>501 585 536</b>



### Mercado residencial



A projeção do mercado residencial foi obtida através da apuração do volume médio de consumo por cliente, com base nos volumes faturados dos últimos 12 meses (dez-08 a nov-09).

### **Mercado Comercial**

A projeção do mercado comercial foi obtida através da apuração do volume médio de consumo por cliente dos segmentos de Pequeno Comércio (PCO) e Grande Comércio (GDE), com base nos volumes faturados dos últimos 12 meses (dez-08 a nov-09).

### **Mercado Industrial**

A projeção do mercado industrial foi obtida com base no cálculo cliente a cliente, onde para os grandes clientes foi analisado o comportamento e expectativa de consumo a partir do contato comercial direto, tratando eventuais ocorrências de forma individualizadas, a saber:

- Análises históricas de consumo, de cada cliente, com a identificação das distorções significativas como: paradas para manutenção, paradas de final de ano, feriados, sazonalidade característica, problemas operacionais, crises setoriais, paradas por falta de competitividade etc;
- Consultas dos técnicos comerciais com os responsáveis pelos setores de planejamento e produção dos clientes, para a determinação de possíveis incrementos/reduções de volumes.

É importante mencionar ainda que, uma característica muito acentuada no mercado industrial é a alta elasticidade da demanda, em face da relação entre os preços do gás natural e dos energéticos alternativos, o que pode ser observado no ano de 2009 pelos incrementos de volumes decorrentes dos preços atrativos praticados através dos Leilões Eletrônicos para Comercialização de Gás Natural de Curto Prazo, que todavia não há garantia de perdurar nos próximos anos.

### **Mercado GNV**

A projeção do GNV foi obtida com base no cálculo cliente a cliente para o 1º ano. A partir do 2º ano, foi considerado um volume médio de consumo de todos os atuais postos.

## **4. Receitas previstas**

\* Moeda: nov/09

	3º Ciclo					4º Ciclo				
	2010/2011 jun/10 mai/11	2011/2012 jun/11 mai/12	2012/2013 jun/12 mai/13	2013/2014 jun/13 mai/14	2014/2015 jun/14 mai/15	2015/2016 jun/15 mai/16	2016/2017 jun/16 mai/17	2017/2018 jun/17 mai/18	2018/2019 jun/18 mai/19	2019/2020 jun/19 mai/20
Receita Bruta	465 563 842	469 995 179	473 913 988	483 477 360	489 991 098	497 283 677	505 601 060	510 691 174	514 976 754	520 562 205
Impostos	(102 689 454)	(98 522 769)	(99 372 831)	(100 210 412)	(102 211 237)	(103 750 303)	(105 239 932)	(107 087 403)	(108 113 188)	(109 139 784)
Custo	(224 474 103)	(212 972 439)	(214 106 004)	(215 638 847)	(219 016 580)	(221 468 659)	(224 085 313)	(227 092 431)	(228 407 866)	(229 675 015)
Margem	138 400 285	158 499 971	160 435 152	167 628 102	168 763 282	172 064 714	176 275 815	176 511 339	178 455 700	181 747 405



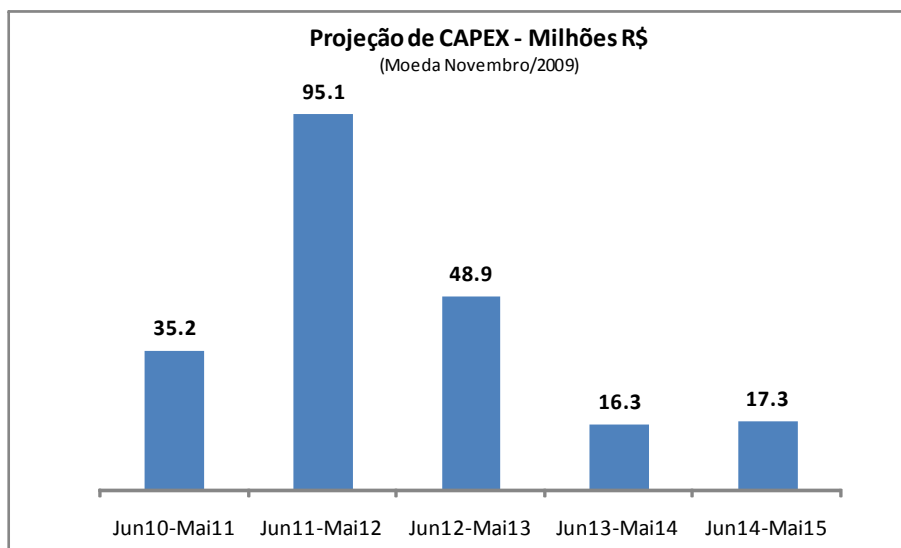
## 5. Plano de Investimentos

Abaixo segue o resumo do total de investimentos considerados para o 3º ciclo regulatório:

Valores em R\$ (Moeda Novembro/2009)	3º Ciclo					3º Ciclo
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	TOTAL 5 anos
<b>Ativos Não Específicos</b>	<b>Jun10-Mai11</b>	<b>Jun11-Mai12</b>	<b>Jun12-Mai13</b>	<b>Jun13-Mai14</b>	<b>Jun14-Mai15</b>	<b>Jun10-Mai15</b>
Sistemas de Informática e PC's	547.830	767.830	547.830	547.830	547.830	2.959.150
Comunicações	40.050	40.050	40.050	40.050	40.050	200.250
Veículos	128.000	485.000	85.000	45.000	277.000	1.020.000
Terrenos e Edifícios	-	-	-	-	-	-
Máquinas e Ferramentas	15.000	20.000	21.000	22.050	23.153	101.203
Outros Itens <sup>(1)</sup>	3.569.582	2.357.423	2.442.080	2.037.690	2.331.665	12.738.440
<b>TOTAL Ativos Não Específicos</b>	<b>4.300.462</b>	<b>3.670.303</b>	<b>3.135.960</b>	<b>2.692.620</b>	<b>3.219.698</b>	<b>17.019.044</b>
<b>Investimentos Específicos</b>	<b>Jun10-Mai11</b>	<b>Jun11-Mai12</b>	<b>Jun12-Mai13</b>	<b>Jun13-Mai14</b>	<b>Jun14-Mai15</b>	<b>Jun10-Mai15</b>
Tubulações	19.347.816	71.969.831	36.965.308	6.645.408	6.887.194	141.815.557
Válvulas	123.421	316.403	917.216	85.189	106.495	1.548.723
ECP, ERM e est. de odorização	2.210.430	11.354.852	1.630.434	811.350	842.898	16.849.964
Usuários Residenciais	4.367.809	5.282.938	5.360.793	5.450.313	5.539.834	26.001.688
Usuários Comerciais	176.019	148.536	152.746	156.955	164.734	798.990
Usuários Industriais	125.549	167.495	240.905	297.572	355.321	1.186.842
Usuários GNV e Geração	89.112	74.551	42.111	56.148	58.855	320.778
Outros Investimentos <sup>(2)</sup>	4.440.654	2.144.400	474.500	140.000	122.500	7.322.054
<b>TOTAL Investimentos Específicos</b>	<b>30.880.811</b>	<b>91.459.005</b>	<b>45.784.013</b>	<b>13.642.936</b>	<b>14.077.831</b>	<b>195.844.596</b>
<b>TOTAL GERAL (CAPEX)</b>	<b>35.181.273</b>	<b>95.129.309</b>	<b>48.919.973</b>	<b>16.335.556</b>	<b>17.297.528</b>	<b>212.863.639</b>

(1) Outros Itens referem-se a Operação e Manutenção do Sistema de Distribuição e Substituição de Medidores.

(2) Outros Investimentos referem-se a Projetos e Licenciamento, Sistema de Proteção Catódica da Tubulação, Sistema de Supervisão e Controle e Sistema de Comunicação Local.





## 6. **Projeção de Custos de Aquisição de Gás e Transporte de Gás**

### **A. Passado Recente, Cenário Atual e Projeção para a Aquisição de Gás Natural**

A GNSPS firmou em 01/07/2002, um Contrato de Compra e Venda de Gás Natural com a Petrobras, com duração de 12 anos, portanto com data de término em 30/06/2014, podendo ser prorrogado por acordo das Partes, em condições a serem estabelecidas, com no mínimo 12 (doze) meses de antecedência ao término do Contrato. Esse contrato é denominado de Longo Prazo.

O gás natural contratado é proveniente da Bolívia e transportado através do gasoduto Bolívia-Brasil, com garantia de fornecimento, pela Petrobras, para a Quantidade Anual Contratual (QAC) definida. Por essa garantia o mesmo possui cláusulas de Take or Pay<sup>1</sup> e de Ship or Pay<sup>2</sup>.

Desde o início do contrato até o Ano 10 (julho 2010 a junho 2011), a QAC é progressiva e atende às previsões de vendas. Porém, no Ano 11 e no Ano 12, os dois últimos do Contrato, a QAC reduz 25% e 61%, consecutivamente, em relação ao Ano 10.

O preço do gás natural para o Contrato de Longo Prazo é composto pela soma de duas parcelas: preço do gás em Rio Grande, Bolívia e tarifa média de transporte.

### **B. Estratégia para a Aquisição de Gás Natural**

Desde maio de 2009, devido à redução na demanda por gás natural pelos mercados industrial e termelétrico, a Petrobras passou a ofertar, através de Leilões, para consumo no curto prazo, gás natural a preços com desconto em relação aos Contratos de Longo Prazo, visando estimular o aumento de demanda.

Já foram realizados 5 Leilões, dos quais a GNSPS adquiriu gás, através desta modalidade, em 4 deles.

A GNSPS pretende continuar participando desses Leilões de Curto Prazo sempre que forem realizados pela Petrobras e houver interesse dos seus clientes em adquirir algum lote de gás natural.

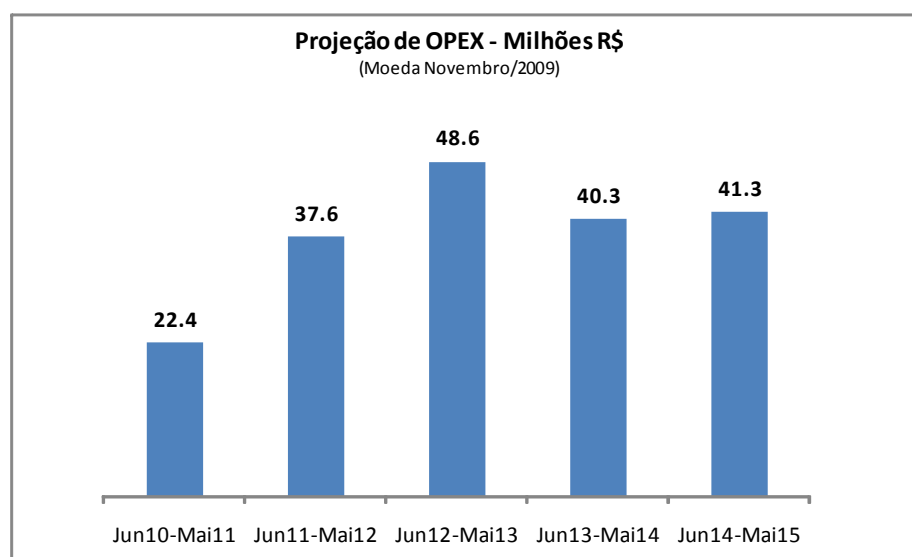
## 7. **Projeção de Custos e Despesas Operacionais**

A projeção de custos operacionais para o 3º ciclo regulatório da GNSPS está apresentada na tabela abaixo e representada pelo gráfico que segue:





	3º Ciclo					3º Ciclo
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	TOTAL 5 anos
<i>Valores em R\$ (Moeda Novembro/2009)</i>						
<b>Materiais e Serviços</b>	<b>Jun10-Mai11</b>	<b>Jun11-Mai12</b>	<b>Jun12-Mai13</b>	<b>Jun13-Mai14</b>	<b>Jun14-Mai15</b>	<b>Jun10-Mai15</b>
Sistemas de Informática e PC's	793 521	793 521	793 521	793 521	793 521	3 967 607
Comunicações	661 097	671 717	671 717	675 857	675 857	3 356 244
Veículos	183 316	192 484	202 112	212 219	222 715	1 012 846
Terrenos e Edifícios	551 043	578 596	607 526	637 904	669 800	3 044 869
Máquinas e Ferramentas	29 396	30 866	32 410	34 032	35 737	162 441
Materiais e Insumos	130 012	137 316	141 316	145 316	149 316	703 276
Outras Despesas	3 109 526	2 773 270	2 805 820	2 829 580	2 843 560	14 361 755
Estações de Transferência de Custódia	(11 880 059)	-	9 500 000	-	-	(2 380 059)
<b>TOTAL Materiais e Serviços</b>	<b>(6 422 148)</b>	<b>5 177 771</b>	<b>14 754 422</b>	<b>5 328 429</b>	<b>5 390 506</b>	<b>24 228 979</b>
<b>Pessoal e Terceirizados</b>	<b>Jun10-Mai11</b>	<b>Jun11-Mai12</b>	<b>Jun12-Mai13</b>	<b>Jun13-Mai14</b>	<b>Jun14-Mai15</b>	<b>Jun10-Mai15</b>
Pessoal	3 332 146	3 365 468	3 399 122	3 433 114	3 467 445	16 997 295
Contratos Terceirizados	19 885 509	22 909 533	23 116 771	23 481 625	24 053 333	113 446 770
<b>TOTAL Pessoal e Terceirizados</b>	<b>23 217 655</b>	<b>26 275 001</b>	<b>26 515 893</b>	<b>26 914 738</b>	<b>27 520 777</b>	<b>130 444 065</b>
<b>Outros OPEX</b>	<b>Jun10-Mai11</b>	<b>Jun11-Mai12</b>	<b>Jun12-Mai13</b>	<b>Jun13-Mai14</b>	<b>Jun14-Mai15</b>	<b>Jun10-Mai15</b>
Perdas de Gás	3 763 000	4 262 000	5 259 000	5 877 000	6 172 000	25 333 000
Inadimplências	782 000	850 000	985 000	1 072 000	1 114 000	4 803 000
Taxa de Fiscalização	700 700	705 100	709 900	720 100	727 100	3 562 900
P&D	350 400	352 600	355 000	360 000	363 500	1 781 500
<b>TOTAL Outros OPEX</b>	<b>5 596 100</b>	<b>6 169 700</b>	<b>7 308 900</b>	<b>8 029 100</b>	<b>8 376 600</b>	<b>35 480 400</b>
<b>TOTAL GERAL (Opex)</b>	<b>22 391 607</b>	<b>37 622 472</b>	<b>48 579 215</b>	<b>40 272 267</b>	<b>41 287 883</b>	<b>190 153 444</b>



Para permitir a análise da evolução de eficiência operacional da concessionária, deve-se desconsiderar, da projeção acima, os custos não gerenciáveis, como perdas de gás, Pesquisa e Desenvolvimento, Taxa de Fiscalização e ainda o custo singular referente à Estação de Transferência de Custódia. Tal análise, que demonstra um aumento de eficiência operacional da concessionária, pode ser observada na tabela abaixo:



Ratios	Unidade	Jun10-Mai11	Jun11-Mai12	Jun12-Mai13	Jun13-Mai14	Jun14-Mai15
OPEX /Cliente	R\$/cliente	839	840	781	732	692

**Nota:** Os ratios de OPEX desconsideram os custos referentes à P&D, Perdas, Taxa de Fiscalização e Estações de Transferência de Custódia.

## 7.1. Obras previstas na rede primária e na rede de distribuição

Os custos e despesas operacionais previstos para o período de 2010 a 2020, englobam os materiais e serviços necessários à adequada operação e manutenção do sistema de distribuição e atendimento à urgências aos clientes interligados, dentro dos critérios regulatórios existentes, além das melhores práticas do mercado para tais atividades, previstas em normas técnicas nacionais, internacionais e próprias do grupo.

Tais custos projetados para o período 2010-2020 visam a garantia do fornecimento contínuo e da qualidade da prestação dos serviços, tal como se descreve detalhadamente a seguir:

### A. Operação do Sistema de Distribuição

A operação do sistema de distribuição da concessionária é garantida pela área técnica através do Centro de Controle e Operação de Redes (CCOR), instalado no município de Sorocaba.

Através de uma equipe de técnicos e engenheiros próprios e equipes de campo próprias e contratadas, são monitoradas junto ao CCOR em Sorocaba, todas as variáveis operacionais do sistema de distribuição nos cerca de 1.300 quilômetros de redes e 100% das ECP's existentes.

Através de um sistema integrado SCADA, são monitorados on-line as seguintes variáveis:

- Pressões de entrada e saída de cada ECP-P, ECP-S e ECP-D;
- Volumes de gás distribuídos em cada linha de medição da cada ECP-P;
- Taxa de Odorização e Bomba ativa de cada ECP-P;
- Qualidade do gás distribuído (composição do gás);
- Pressões de entrada e saída de clientes principais (indústrias e postos de GNV);
- Volumes horários consumidos de clientes com corretores de volume;
- Alarmes de Intrusão em Estações;

Todas as informações são atualizadas de modo on-line ou conforme a configuração desejada pelo operador, enviadas do campo diretamente para o CCOR através de modems GPRS e linhas telefônicas discadas (estas sendo back-up da comunicação GPRS), emitindo alarmes quando do desvio das condições normais de operação diretamente aos operadores do CCOR. Neste, operadores qualificados trabalham as 24 horas do dia, monitorando tais informações, com apoio de equipe própria de engenheiros da concessionária.

Sempre que verificada alguma anomalia, equipes de campo são imediatamente acionadas para a verificação *in loco* das condições e ações necessárias.



Até o final do primeiro semestre de 2010, 100% dos clientes com consumo mensal acima de 50 mil m<sup>3</sup>/mês, terão telemetria junto ao CCOR, representando mais de 90% do volume distribuído pela concessionária.

Em apoio à operação, um sistema GIS denominado Geogás agrega sobre bases cartográficas detalhadas, todas as informações das redes e instalações do sistema de distribuição, agregando à estas informações da base de clientes e histórico de consumo.

O setor de cadastro e planificação de redes e ramais, responsável pela manutenção do GIS, tem presença ativa junto à organismos externos tais como outras concessionárias privadas de serviços, de rodovia e ferrovias, prefeituras e Autarquias públicas, no sentido de disponibilizar cadastro atualizado das redes, e ações preventivas de treinamento no sentido de se evitar interferência de obras de terceiros sobre as redes. Ações junto aos Grupamentos de Corpo de Bombeiros e Defesa Civil da área de concessão no sentido de treinamento de atuação conjunta em caso de incidentes, também são realizados pelo CCOR.

#### **B. Monitoramento da Qualidade do Gás**

Para a garantia da odorização do gás, amostras diárias de gás são colhidas em pontos críticos fixos e em rodízio, e analisadas através de cromatografia. Os sistemas de odorização existentes nas três estações Primárias, recebem o sinal dos medidores tipo turbina garantindo injeção de odorante proporcional à vazão, podendo ser a taxa de injeção alterada remotamente pelo operador do CCOR.

Para a garantia da qualidade do gás, cromatógrafos de fazem análises horárias da composição do gás, enviando os resultados ao CCOR.

#### **C. Call Center de Atendimento a Urgências**

Junto ao CCOR, mantém-se também o Centro de Controle e Atendimento à Urgências (CCAU), onde uma equipe de operadores supervisionados por equipe própria de engenheiros é responsável pelo atendimento dos chamados na Central Telefônica 0800 de urgências, análise das ocorrências, eliminação da situação de risco, acionamento de equipes de campo e controle do atendimento das urgências em clientes ou sobre as instalações do sistema de distribuição.

#### **D. Atendimento a Urgências em clientes**

O atendimento à urgência em clientes é garantido através de equipes de campo situadas em bases operacionais avançadas, de tal forma que se garanta o atendimento em tempo máximo de uma hora para vazamentos e duas horas para falta de gás. Atualmente, para ambas situações o tempo médio de atendimento é inferior a 30 minutos.

#### **E. Atendimento a Urgências em Redes, Ramais e Instalações**

O atendimento a urgências em redes, ramais e instalações é executado por equipes pesadas tipo furgão (E1 e E13), com dois técnicos, que contam com o apoio de equipes de obra civil e obra



mecânica (Tipo E6, com veículos tipo utilitários), ou equipes pesadas de obra mecânica e civil (em caminhões quando requeridas).

Mantém para tanto, as mesmas bases operacionais apontadas anteriormente, com igual tempos médios de atendimento.

#### **F. Manutenção Preventiva do Sistema de Distribuição**

A manutenção preventiva e corretiva do sistema de distribuição é garantida por equipes de campo contratadas, que são responsáveis por manutenções periódicas

Além das manutenções preventivas programadas apontadas acima, constantes do Plano anual de manutenção, são as responsáveis também pela realização de diversos outros serviços, tais como:

- Partida de Novos Clientes;
- Substituição de Medidores, corretores, data logger's, etc;
- Testes de comunicação com equipamentos;
- Colocação em serviço de novas redes e ramais;
- Recomposição de faixa e de sinalização aérea;
- Manutenção de Travessias aéreas;
- Acompanhamento de Obras de Terceiros sobre as Redes;

Todos os serviços preventivos ou corretivos são supervisionados por equipe própria de técnicos e engenheiros da concessionária.

#### **G. Sistema da Qualidade dos Serviços e Processos**

Conforme já mencionado no item 2.9, a GNSPS, visando o atendimento das necessidades dos clientes e da segurança das atividades das operações, mantém um Sistema de Gestão da Qualidade voltado para o planejamento da qualidade na gestão dos processos das atividades de distribuição, projeto e desenvolvimento, comercialização de gás e atendimento ao público.

#### **7.2. Estações de Transferência de Custódia**

A despesa não efetivada referente aos custos de dois city Gates, de Porto Feliz e Itapetininga, que foram incluídas nos cálculos da tarifas do segundo ciclo tarifário devem ser abatidas do cálculo tarifário no início do terceiro ciclo, considerando os respectivos valores atualizados.

Desta forma, o valor total considerado no OPEX referente aos custos dos city gates de Porto Feliz e Itapetininga, devidamente atualizado para o mês de novembro/2009, passa para R\$ 11.880.058,61. Este último está sendo deduzido do OPEX no 1º ano do 3º ciclo regulatório.

Com relação ao city gate de Porto Feliz, a GN SPS entende que as vendas adicionais originadas pela instalação deste city gate são suficientes para proporcionar a remuneração do investimento realizado



pela Petrobras, não havendo portanto, razão para pagar à Petrobras qualquer valor referente ao city gate em questão ou incorporar, ao custo de aquisição de gás, uma tarifa de transporte adicional.

Por outro lado, para o município de Itapetininga, a Concessionária prevê investimentos em rede e a construção do city gate pela Petrobras. A instalação do city gate está prevista para ocorrer no 3º ano do 3º ciclo. A Concessionária entende, neste caso, que o volume associado a este city gate não será suficiente para remunerar o investimento da Petrobras, estimado em R\$ 9.500.000,00. Desta forma, a GN SPS considera que participará neste investimento gerando um OPEX no mesmo valor no ano citado.

Abaixo, segue a projeção de gastos com as Estações de Transferência de Custódia:

Projeção de Gastos - Estações de Transferência de Custódia	Jun10-Mai11	Jun11-Mai12	Jun12-Mai13	Jun13-Mai14	Jun14-Mai15	Total
Estações de Transferência de Custódia	(11 880 059)	-	9 500 000	-	-	(2 380 059)

### 7.3. Volumes de perdas de gás

Os volumes de perdas de gás no sistema de distribuição da concessionária são oriundos de duas fontes:

- Diferença entre a quantidade de gás faturado pelo transportador (Petrobras/TBG) para a concessionária e a quantidade de gás vendida ou fornecida aos Clientes em determinado período de tempo;
- Volumes oriundos de manobras no sistema de distribuição (manutenções programadas que exijam a queima ou purga de gás), vazamentos oriundos de interferência de terceiros sobre as redes de distribuição ou fugas ocorridas nas redes e ramais por deficiência de material.
- Diferenças por Calibração de Medidores e Secundários dos Clientes. Verifica-se pelo histórico de calibração dos medidores que os erros situam-se entre 0,5% e 1,0%, abaixo do preconizado em norma para medidores tipo turbina e diafragma, de mínimo de 1,5%.

As perdas definidas no primeiro grupo (diferença de faturamento entre volumes comprados e vendidos) são definidas como perdas comerciais. As perdas compreendidas pelo segundo grupo são denominadas perdas técnicas. A somatória dos dois grupos define as perdas totais da concessionária em determinado período de tempo.

Com base no exposto anteriormente, considera-se para este período, Perdas Totais mínimas de 1,5%,

### 7.4. Projetos referentes à estrutura central

#### A. Manutenção Predial, Veículos, Móveis e Utensílios (Serviços Gerais)

Os gastos em manutenção predial, veículos, móveis e utensílios (serviços gerais) contemplam:

- Frota: despesas com combustível, manutenção e impostos.



- Terrenos e Edifícios: despesas com aluguel, manutenção, energia elétrica, água e impostos.
- Máquinas e Ferramentas: despesas com aluguel de máquina de bebidas quentes e manutenção de empilhadeiras e sistema de segurança.
- Outras despesas: despesas com Eletricidade, Água, Correios e malotes, Serviço de Outros Profissionais, Serviços Gerais e Recepção, Vigilância, Serviço de Limpeza, Armazenamento de Documentação, Materiais Obsoletos e Inutilizados, Ajustes do Inventário - Faltas e Sobras, Auditorias e Inspeções de Qualidade, Serviço de Inventário Anual, Serviço de Operação Logística, Serviço de Análise e Controle de Documentos de Fornecedores, Suporte à Compras e Qualidade de Fornecedores.

### **B. Hardware e Software**

Os gastos em hardware e software contemplam o pagamento dos contratos de licenciamento dos softwares de infra-estrutura básica e de negócio, bem como a manutenção dos equipamentos que compõe a parque ativo da empresa e também os serviços de consultoria para realização das correções nos sistemas comerciais, técnicos e corporativos, mantendo com isso a infra-estrutura tecnológica para o funcionamento operacional da empresa.

## **7.5. Gestão Comercial**

São relacionadas abaixo algumas das principais despesas referentes à gestão comercial:

### **A. Subvenções ponto de fornecimento**

Tendo em vista as características de *Green Field* da área de concessão da GNSPS, onde a quase totalidade das habitações não dispõe de instalação interna para gás natural canalizado, a Concessionária necessita arcar com os custos de gestão comercial, a fim de conseguir captar consumidores residenciais e promover, assim, a universalização do serviço. Caso agisse de forma diferente, a taxa e crescimento de clientes seria bastante reduzida.

### **B. Gastos com Comercialização**

Os gastos com comercialização referem-se ao valor pago às empresas terceirizadas contratadas, que realizam a prospecção de mercado e a ação comercial porta a porta, na captação de novos clientes.

### **C. Gastos com Leitura de Medidores, Entregas de Faturas e Cartas de Cobranças**

A leitura de medidores e entrega de faturas contemplam a ponderação de custos unitários médios e a frequência histórica de leitura e de entrega de faturas, para cada mercado.

A entrega de cartas de cobrança tem como *driver* seu valor unitário histórico pelo número de clientes correspondente.



#### **D. Gastos com Gestão de Cobrança (Faturamento e Cobrança, Gestão Serviço Administração de Inadimplência e Impressão)**

O gastos relacionados a gestão de cobrança estão baseados em dados históricos e a projeção de impressão está relacionado à projeção de faturas.

#### **7.6. Recursos Humanos**

Os gastos com recursos humanos contemplam:

- **Pessoal:** considera o quadro de pessoal projetado para os próximos anos. As definições das nomenclaturas consideradas nas projeções constantes das tabelas do Apêndice P-III são:
  - **Diretivo:** Diretores, Gerentes e Chefes de Serviço
  - **Técnico:** Técnicos Especializados (Cargos com exigência de nível superior)
  - **Administrativos:** Cargos com natureza administrativa (assistentes, secretárias e auxiliares)
  - **Operário:** Cargos com exigência apenas do segundo grau (envolvidos na atividade técnica).
- **Contratos Terceirizados:** valor refere-se ao pagamento de quadro de pessoal terceirizado e ao Contrato de Cooperação Técnico-Administrativa, que contempla serviços Técnicos Administrativos da GNSPS.
- **Gastos Materiais e Serviços:** considera o pagamento dos seguintes gastos:
  - **Previdência Privada:** valor aportado pela Empresa, considerando a projeção do quadro de pessoal e da massa salarial.
  - **Tíquete Refeição e Cesta Básica:** considera o quadro de pessoal projetado para os próximos anos, o número de empregados beneficiados e a expectativa de aumento dos benefícios (não considerando a inflação).
  - **Formação:** valor definido segundo critérios estabelecidos para o Plano de Formação nos próximos anos (ex.: ações formativas específicas, ampliação do Programa de Bolsa de Estudos,...).
  - **Assistência Médica:** participação da Empresa com plano de saúde, odontológico e demais despesas médicas para o número de empregados previsto para os próximos anos e a expectativa de custo por empregado.

#### **8. Projeção de Custos e Despesas Não Operacionais e Financeiras**

Como resultado da movimentação financeira observada nas projeções e a aplicação de uma taxa real de juros de 6%a.a., projeta-se uma despesa financeira para todo o período de R\$ 5,3 milhões.

#### **9. Custo de Capital e Projeção de Impostos**

##### **9.1. Memória de cálculo detalhado do custo médio ponderado do capital projetado**



O custo médio ponderado de capital (*Weighted Average Capital Cost – WACC*) a ser considerado na presente revisão tarifária, e que deverá vigorar no 3º ciclo regulatório, foi determinada pela ARSESP em 9,56%, taxa real e depois de impostos, conforme metodologia e memória de cálculo apresentada na Nota Técnica nº GNSPS/02/2010, de Fevereiro/2010.

## 9.2. Detalhamento dos impostos considerados na gestão econômico-financeira do período: IRPJ, CSSL, ICMS e outros

A projeção dos tributos e alíquotas considerados na Gestão econômico-financeira da GNSPS é:

Tributos Incidentes sobre as Vendas	
ICMS sobre vendas de gás	12,00%
ICMS sobre vendas de equipamentos	19,00%
ISS sobre vendas de serviços	5,00%
PIS sobre receitas auferidas	1,65%
COFINS sobre receitas auferidas	7,60%
Tributos Incidentes sobre o Lucro	
IRPJ + Adicional	25,00%
CSLL	9,00%

## 10. Cenário Macroeconômico

A crise financeira iniciada no último trimestre de 2008 teve significativo reflexo no ano de 2009. Em decorrência da desconfiança nos mercados, a crise de liquidez no sistema financeiro internacional atingiu fortemente a economia real. Está evidenciado que nenhuma economia está imune aos efeitos da crise e cada uma enfrentará as turbulências de acordo com suas próprias características e peculiaridades.

No Brasil, as conseqüências do agravamento do sistema financeiro foram:

- aperto generalizado do crédito;
- forte restrição de crédito a exportadores;
- diminuição da atividade econômica em setores sensíveis ao crédito;
- estresse severo de instituições financeiras pequenas e médias;
- bancos grandes com exposição em derivativos.

Para evitar o colapso do sistema financeiro e da economia global, os governos dos países estão colocando em prática medidas econômicas de intervenção na economia, entre elas, aportando enormes volumes de recursos em bancos privados e no segmento industrial. O governo brasileiro vem adotando medidas pontuais para evitar uma piora do sistema financeiro e nos setores atingidos pelos efeitos da crise, ajudando a retomada do setor produtivo:

- Injeção de liquidez em moeda nacional, com a redução de depósitos compulsórios, liquidez de instituições menores e alocação de recursos adicionais para o BNDES;





- Injeção de liquidez em moeda estrangeira, com leilão a exportadores e venda de dólares no mercado a vista;
- Redução de impostos para os segmentos de automóveis, eletrodomésticos da linha branca e material de construção.

Com a diminuição da atividade econômica e inflação dentro da meta do governo – perspectiva de IPCA de 4,3% e IGP-M de -1,3% para o ano de 2009 - o Banco Central do Brasil cortou a taxa de juros Selic até 8,75% ao ano, com a qual se fechará o ano 2009.

As estimativas econômicas indicam a recuperação dos principais indicadores e sinaliza uma melhora do quadro recessivo iniciado no final de 2008, influenciado do crescimento mais forte dos países emergentes. Porém o nível de atividade da economia mundial ainda se encontrará em patamares inferiores aos registrados em anos anteriores.

No Brasil, o resultado do PIB de 2009, perto do nulo, refletirá a forte atuação do governo, incentivando o consumo. O Brasil alcançou credibilidade e estabilidade que lhe permitiriam investir e crescer mais rápido nos próximos anos.