

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Sabrina Weiss Raupp

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA PERCEPÇÃO DOS
GESTORES E COLABORADORES EM UMA EMPRESA
ESTATAL DE ENERGIA ELÉTRICA**

Florianópolis

2010

Sabrina Weiss Raupp

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA PERCEPÇÃO DOS
GESTORES E COLABORADORES EM UMA EMPRESA
ESTATAL DE ENERGIA ELÉTRICA**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação e Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de mestre em
administração.

Orientador: Prof. Dr. Altair Borgert

Florianópolis

2010

Sabrina Weiss Raupp

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA PERCEPÇÃO DOS
GESTORES E COLABORADORES EM UMA EMPRESA
ESTATAL DE ENERGIA ELÉTRICA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de maio de 2010.

Prof. Maurício Serva, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Altair Borgert, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof^a. Sônia Maria da Silva Gomes, Dra.
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os colaboradores à execução desse trabalho que conclui um projeto de vida, em especial:

Ao Professor Dr. Altair Borgert, pela orientação, atenção, dedicação e confiança, bem como por não deixar de acreditar, no decorrer desses dois anos, que esta pesquisa seria possível.

Aos professores, coordenadores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, pela atenção e amizade.

Aos colegas mestrandos, com os quais pude conviver e me tornar amiga.

A toda minha família pelo incentivo e orgulho demonstrados, em especial a meus pais Silvia e Edevaldo e minha filha Gabriela.

Aos meus colegas do grupo de estudo, pelas sugestões em cada apresentação que em muito auxiliaram na consecução da pesquisa.

À Eletrosul Centrais Elétricas S.A. pelo acesso às informações que permitiram realização deste estudo.

Agradecer meus queridos amigos de empresa Giuvânia Lehmkuhl e Marcelo H. Dutra que muitas vezes colaboraram na obtenção de informações para que esse trabalho fosse concretizado.

RESUMO

O presente trabalho objetivou investigar o nível de aderência do modelo de Gestão Estratégica de Custos - GEC praticado em uma estatal de energia elétrica ao modelo proposto por Shank e Govindarajan, sob a ótica dos empregados e gestores da organização. Foram considerados dez fatores, internos e externos à organização, fundamentados no modelo para implementação da GEC, composto da combinação de três temas: análise da cadeia de valor, análise do posicionamento estratégico e análise dos direcionadores de custos. Focalizou-se na caracterização da gestão estratégica de custos praticada atualmente, identificou-se a percepção dos três níveis hierárquicos de acordo com os fatores intervenientes identificados e realizou-se a confrontação das percepções dos entrevistados para os diversos fatores intervenientes. A metodologia adotada é caracterizada como descritiva, de natureza qualitativa, estudo de caso e coleta de dados com utilização de entrevistas semi estruturadas. O estudo foi realizado na Eletrosul Centrais Elétricas S.A., com as áreas de gestão envolvidas com o processo de GEC. A amostra é não probabilística intencional. Para análise e interpretação dos dados, foi realizada a análise de conteúdo das informações levantadas nos documentos formais e comparadas com o efetivamente praticado e compartilhado, identificado na entrevista. Concluiu-se que o modelo de GEC já foi implementado parcialmente na Empresa e existe certo consenso entre os entrevistados dos três níveis hierárquicos de que análise da cadeia de valor concentra fatores que facilitam e que dificultam a implementação do modelo, a análise do posicionamento estratégico concentra os fatores que estão mais estruturados na Empresa e a análise dos direcionadores de custos concentra os fatores que mais dificultam.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Custos. Cadeia de Valor. Posicionamento Estratégico. Diretor de Custo. Setor Elétrico.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the level of adherence of the Strategic Cost Management (SCM) model practiced in a state-owned electricity company to the model proposed by Shank and Govindarajan, from the perspective of employees and managers of the organization. Ten external and internal factors to the organization had been considered, based on the model for implementation of the CSM, composed by the combination of three subjects: analysis of the value chain, analysis of the strategic position, and analysis of the cost drivers. The paper has focused on the characterization of the strategic cost management currently practiced; it has recognized the perception of the three hierarchical levels about the identified intervening factors; and made the confrontation of the interviewed perceptions on the diverse intervening factors. Concerning the methodology, the study was characterized as descriptive of qualitative nature, using the case study method and collecting data with semi-structured interviews. The study has been made in Eletrosul Centrais Elétricas S.A., at the management areas involved with the CSM process. The sample is not probabilistic intentional. For data analysis and interpretation, it was made the analysis of information raised in legal documents and it was compared with the normal practice noticed in the interviews. One concluded that the CSM model was already partially implemented in the Company and that there exists certain consensus among the interviewed ones of the three hierarchical levels of the Company that the analysis of the value chain concentrates factors that facilitate and, at the same time, make more difficult the implementation of the model; that the analysis of the strategic position concentrates the factors that are more structured in the Company; and that the analysis of the cost drivers concentrates the factors that make it difficult.

Keywords: Cost Strategic Management. Value Chain. Strategic Position. Cost Drivers. Electric Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atividade de valor dentro de uma empresa.....	32
Figura 2: Elementos gerais da Gestão Estratégica dos Custos (GEC)...	46
Figura3: Estrutura novo modelo institucional do Sistema Elétrico.....	56
Figura 4: Mapa do Sistema de Transmissão da Eletrosul.....	80
Figura 5: Organograma da Eletrosul.....	88
Figura 6: Indústria elétrica e seus custos.....	91
Figura 7: Gestão estratégica da Eletrosul.....	100
Figura 8: Gráfico de Investimento e depreciação de 1998 a 2008.....	102
Figura 9: Cadeias de valor da Eletrosul.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores intervenientes para análise da cadeia de valor.....	33
Quadro 2: Diferenças na gestão de custos causadas por diferenças no posicionamento estratégico.....	38
Quadro 3: Fatores intervenientes para análise do posicionamento estratégico baseado em liderança de custo total.....	39
Quadro 4: Fatores intervenientes dos direcionadores de custo.....	45
Quadro 5: Índice de aderência da gestão estratégica de custos.....	65
Quadro 6: Caracterização das entrevistas no nível estratégico.....	66
Quadro 7: Caracterização das entrevistas no nível tático.....	67
Quadro 8: Caracterização das entrevistas no nível operacional.....	68
Quadro 9: Documentos analisados na pesquisa.....	70
Quadro 10: Empreendimentos de geração da Eletrosul.....	82
Quadro 11: Resumo dos objetivos estratégicos da Empresa.....	97
Quadro 12: Fatores intervenientes relativos à análise da cadeia de valor na Eletrosul, com base em Shank e Govindarajan (1997).....	110
Quadro 13: Índice de satisfação geral da Eletrosul de 2001 a 2008.....	122
Quadro 14: Percepção dos entrevistados em relação à identificação da cadeia de valor do setor e atribuição de custo, receita e ativos às atividades de valor.....	126
Quadro 15: Percepção dos entrevistados em relação ao diagnóstico de direcionador de custo regulando cada atividade de valor.....	128
Quadro 16: Percepção dos entrevistados em relação ao desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfiguração da cadeia de valor.....	129
Quadro 17: Fatores intervenientes relativos ao posicionamento estratégico da Eletrosul, com base em Shank e Govindarajan (1997)..	132
Quadro 18: Percepção dos entrevistados em relação ao desenvolvimento de escala de produção.....	135
Quadro 19: Percepção dos entrevistados em relação ao controle da curva de experiência.....	143
Quadro 20: Percepção dos entrevistados em relação ao controle dos custos.....	155
Quadro 21: Percepção dos entrevistados em relação à minimização de gastos para agregar valor ao produto.....	159
Quadro 22: Fatores intervenientes relativos aos direcionadores de custos da Eletrosul, com base em Shank e Govindarajan (1997).....	161

Quadro 23: Percepção dos entrevistados em relação à identificação de direcionadores que representem escolhas estruturais ligadas ao custo do produto.....	164
Quadro 24: Percepção dos entrevistados em relação à identificação de direcionadores que representem habilidades de execução ligada ao desempenho da empresa.	166
Quadro 25: Percepção dos entrevistados em relação à identificação de direcionadores que representem habilidades de execução ligada ao desempenho da empresa.....	169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição acionária da Eletrosul.....	78
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 OBJETIVOS.....	22
1.2 JUSTIFICATIVA.....	23
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	27
2.1.1 Análise da cadeia de valor.....	31
2.1.2 Análise do posicionamento estratégico.....	34
2.1.3 Análise dos direcionadores de custos.....	41
2.2 SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO.....	48
2.2.1 Histórico do Setor Elétrico Brasileiro.....	49
2.2.2 Atual modelo do Setor Elétrico Brasileiro.....	53
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	63
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	63
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	64
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	65
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS...72	
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	74
4 DESCRIÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	77
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	77
4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	83
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	87
4.4 PROCESSO PRODUTIVO DA EMPRESA.....	90
4.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA.....	96
4.6 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA EMPRESA.....	103
4.6.1 Análise da cadeia de valores na empresa.....	110
4.6.1.1 Análise da cadeia de valor do setor e atribuição de custo, receita e ativos às atividades de valor.....	111
4.6.1.2 Diagnóstico dos direcionadores de custo regulando cada atividade de valor.....	1277
4.6.1.3 Desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valor.....	128
4.6.2 Análise do posicionamento estratégico na empresa.....	130
4.6.2.1 Desenvolvimento de economia de escala de produção.....	132

4.6.2.2 Controle dos efeitos da curva de experiência.....	136
4.6.2.3 Controle de custos.....	1444
4.6.2.4 Minimização de gastos para agregar valor ao produto.....	156
4.6.3 Análise dos direcionadores de custo na empresa.....	160
4.6.3.1 Identificação de direcionadores que representem escolhas estruturais ligadas ao custo do produto.....	161
4.6.2.2 Identificação de direcionadores que representem habilidade de execução ligada ao desempenho da empresa.....	164
4.6.2.3 Definição de uma estrutura de análise específica para cada direcionador.....	166
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	172
REFERÊNCIAS.....	177
ANEXO A – ORGANOGRAMA DA PRESIDÊNCIA DA ELETROSUL.....	187
ANEXO B – ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA.....	190
ANEXO C – ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE OPERAÇÃO.....	192
ANEXO D – ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE ENGENHARIA.....	194
ANEXO E – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	196

1 INTRODUÇÃO

O termo Gestão Estratégica de Custos é utilizado para designar a conexão que deve haver entre a gestão de custos e a gestão estratégica da organização de forma a gerar vantagem competitiva num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo.

Reside, portanto, justamente na integração da análise de custos com a gestão estratégica das entidades, as contribuições que podem se apresentar por meio da Gestão Estratégica de Custos (GEC). A adoção desta concepção implica na utilização de uma abordagem que visa à melhoria contínua de desempenho, tornando-se de maior relevância para a tomada de decisão, em relação às abordagens tradicionais das análises de custos (MAHER, 2001).

Por esse motivo, as empresas do setor elétrico brasileiro têm demonstrado interesse em implantar a gestão estratégica dos custos. Segundo Santos, Schmidt e Pinheiro (2006), os gestores empresariais vêm buscando instrumentos gerenciais capazes de prover informações estratégicas que possam criar e desenvolver vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, uma das formas de garantir a continuidade operacional e o fortalecimento do posicionamento da empresa no mercado é a aplicação das técnicas de GEC.

O setor elétrico brasileiro compreende o conjunto de atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Nele o ambiente de competitividade ganhou força a partir da década de 1990, quando começou a ser implantado o seu novo modelo. O objetivo era promover o paradigma da competição equitativa e o seu desenvolvimento. Havia (e ainda há) a necessidade de investimento na matriz energética, visando ampliá-la e melhorar a sua confiabilidade. Para isso buscou-se diminuir a atuação do Estado através de incentivos aos investimentos privados e privatizações. Com maior intensidade entre 1997 e 1998, foram privatizadas parte das estatais de geração e distribuição, ficando o Estado com a atividade de transmissão. O Estado passou a ter um papel regulador, formulador de políticas e fiscalizador.

A intenção do Governo Federal era que a consolidação desse novo modelo do setor elétrico originasse benefícios aos consumidores, especialmente em função do aumento da eficiência técnica e econômica na prestação do serviço, além de facilitar a expansão do setor através de investimento privado e melhorar a capacidade de autofinanciamento setorial. No entanto, esse novo modelo provocou uma série de

obstáculos que põem à prova a competitividade em longo prazo da empresas estatais que atuam no setor elétrico, em especial na atividade de transmissão. Estas estão inseridas em um contexto onde se torna vital desenvolver competências para se adaptar ao novo modelo, que exige empresas mais competitivas, ágeis, enxutas e eficientes.

Ficou então o desafio de trabalhar em busca da eficiência operacional, com a otimização da aplicação de recursos e a redução de perdas, simultaneamente, a necessidade da condução eficaz e eficiente da volumosa e dispendiosa estrutura organizacional, herdada dos tempos áureos de expansão do setor (décadas de 1960 e 1970). As estatais do setor elétrico precisam ainda superar obstáculos burocráticos que regulamentam a Administração Pública e mudar aspectos culturais do passado, onde não havia muita preocupação com competitividade e com custos.

Outro complicador para as empresas desse setor, em particular as transmissoras, está na forma de cálculo de sua principal receita, que é oriunda da Receita Anual Permitida (RAP), determinada em função de contratos firmados em razão do serviço de transmissão. Essa receita é praticamente fixa, tendendo a reduzir em função das revisões tarifárias e da parcela variável por indisponibilidade, previstas no contrato de concessão. Com isso, resta às transmissoras, como alternativa para maximização de seus resultados, a gestão (controle e redução) dos seus gastos e a expansão de seus ativos. Mesmo nesse último caso, para expandir, as empresas precisarão gerenciar seus custos, a fim de tornarem-se mais competitivas nos leilões de energia, que é a única forma de adquirir novos empreendimentos.

Uma das empresas inseridas no setor elétrico e vivenciando essa problemática é a Eletrosul Centrais Elétricas S.A., uma sociedade anônima de capital fechado e economia mista, concessionária de serviços públicos de transmissão e geração de energia elétrica (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2008). A empresa foi escolhida como caso para essa pesquisa por ter vivenciado todas as etapas previstas no novo modelo do setor elétrico, sendo a única empresa que teve seu parque de geração privatizado na forma como apregoava o novo modelo. Além disso, teve um desempenho relativamente satisfatório no primeiro processo de revisão tarifária, onde seus custos foram analisados pelo órgão regulador para definir um novo preço das tarifas de energia.

Em seu Plano Estratégico, elaborado em 2007, a Eletrosul prevê a implementação da GEC, como base para o desenvolvimento de suas estratégias empresariais, de forma a proporcionar competitividade e

sustentabilidade. No entanto, apesar de várias práticas já terem sido adotadas, o modelo não foi totalmente implementado.

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a designada gestão estratégica de custos surgiu da combinação de três temas vinculados à gestão estratégica das empresas, sendo eles: a) análise da cadeia de valor; b) análise do posicionamento estratégico; c) análise dos direcionadores de custos.

Alguns fatores, internos ou externos à organização, intervêm na implementação GEC. Esses fatores delimitam o tema e, portanto, precisam ser analisados de forma a potencializar a sua ação, gerando vantagem competitiva, e eliminar ou minimizar seu efeito dificultador. Nesse trabalho o conjunto de fatores que interagem com o tema GEC são denominados como fatores intervenientes. Eles podem ainda ser aspectos internos ou externos a organização e sobre as quais ela pode ou não ter ingerência.

A identificação dos fatores intervenientes deu-se primeiramente através da pesquisa bibliográfica. Esses fatores estão organizados em três blocos, conforme abaixo:

a) Análise da cadeia de valores:

- Identificação da cadeia de valor do setor e atribuição de custo, receita e ativos às atividades de valor;
- Diagnóstico de direcionador de custo regulando cada atividade de valor;
- Desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfiguração da cadeia de valor.

b) Análise do posicionamento estratégico:

- Desenvolvimento de economia de escala de produção;
- Controle dos efeitos da curva de experiência;
- Controle de custos;
- Minimização de gastos para agregar valor ao produto.

c) Análise dos direcionadores de custo:

- Identificação de direcionadores que representem escolhas estruturais ligadas ao custo do produto
- Identificação de direcionadores que representem habilidades de execução ligada ao desempenho da empresa
- Definição de uma estrutura de análise específica para cada direcionador de modo a compreender a posição competitiva da empresa

Não necessariamente todos os fatores identificados intervenientes estão relacionados nessa lista. Pode haver outros, dependendo da interpretação do pesquisador e dos sistemas por ele considerados. Além disso, eles estão organizados por tema, não guardando nenhuma com ordem de priorização ou ordem de ocorrência na organização.

A GEC demanda uma abordagem sistêmica do tema custos de forma a dar apoio à gestão estratégica global da empresa. Esse sistema pode fornecer informações para computar o custo de serviços, produtos e outros objetos de interesse da gestão, além de fornecer informações para o planejamento, para o controle e para a tomada de decisão (HANSEN; MOWEN, 2003). Quanto à pesquisa, este trabalho limita-se a análise da gestão estratégica de custos praticada atualmente na empresa pesquisada sob a ótica dos gestores e empregados que atuam na área de gestão de custos.

Em relação ao tema deste trabalho, gestão estratégica de custos, existe várias formas de abordá-lo dependendo dos autores estudados. Cada qual considera aspectos e questões diferentes. Nesse trabalho foi considerada, principalmente, a abordagem de Shank e Govindarajan (1997), Hansen e Mowen (2001) e Porter (1986, 1989, 1991, 1998, 1999, 2002). Com base na pesquisa bibliográfica e em entrevistas semi-estruturadas, foi realizada a descrição do caso, em especial no tange a gestão estratégica de custos.

Devido às situações expostas anteriormente é que essa pesquisa se destina responder a seguinte questão: **Qual o nível de aderência do modelo de gestão estratégica de custos implementado na Eletrosul ao modelo proposto por Shank e Govindarajan, sob a ótica de gestores e empregados?**

1.1 OBJETIVOS

Com base no problema apresentado sobre o assunto, esta pesquisa objetiva **investigar o nível de aderência do modelo de gestão estratégica de custos praticado na Eletrosul ao modelo proposto por Shank e Govindarajan, sob a ótica dos gestores e empregados.**

Para o alcance desse objetivo, torna-se necessário dividi-lo em partes específicas, como segue:

- a) Caracterizar a gestão estratégica de custos da empresa objeto de estudo;

- b) Identificar a percepção dos gestores e empregados dos três níveis hierárquicos de acordo com os fatores intervenientes da gestão estratégica de custos de Shank e Govindarajan;
- c) Confrontar as percepções dos entrevistados para os diversos fatores intervenientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a gestão de custos no futuro depende do sucesso da transição da contabilidade gerencial de custos para a chamada gestão estratégica de custos. A necessidade de aproximação da contabilidade de custos com a estratégia das empresas é uma das preocupações deste trabalho.

Em um viés generalista, este estudo vem contribuir com a área de conhecimento de gestão de empresas, contudo, possui um enfoque específico em Gestão Estratégica de Custos (GEC) em uma empresa estatal. Normalmente, além de interesse social, os setores abrangidos pelo poder público também têm interesse econômico. Isso se comprova pela existência de empresas privadas no mesmo setor e com as mesmas funções. Diversos motivos fazem com que o equilíbrio entre receitas e despesas em empresas públicas sejam diferentes que nas empresas privadas, pois a primeira está inserida numa estrutura normatizada que a torna mais burocrática e, geralmente, mais lenta.

Pesquisa como esta contribui para a compreensão de fenômenos organizacionais e da evolução do tema gestão estratégica de custos, pois a contabilidade precisa atender às necessidades da gestão estratégica. A necessidade de aproximação da gestão de custos com a gestão estratégica da empresa é uma preocupação deste trabalho.

Finalmente, a relevância do presente trabalho justifica-se pela contribuição ao estudo do tema GEC através de um estudo de caso. O caso permite identificação e avaliação dos fatores intervenientes que são críticos para a implementação do modelo. Além disso, a análise da implementação da GEC em uma estatal envolve questões que exigem uma adaptação do modelo teórico, tal como proposto pelos autores apresentados na parte dois desse trabalho, em especial Shank e Govindarajan (1997).

Desse modo, este estudo se justifica na premissa de aproximar a gestão de custos e a gestão estratégica das estatais, de modo que tragam melhor desempenho e competitividade. Mas foi determinante para a escolha do tema o fato de as empresas de energia elétrica, em especial as empresas estatais, estarem notadamente preocupadas com a gestão de custos devido aos desafios impostos pelo novo modelo do setor elétrico brasileiro.

No modelo anterior do setor, existiam apenas empresas monopolistas estatais, onde cada empresa detinha uma área de atuação, divididas por região geográfica. Essas regiões não eram integradas e a energia não podia ser distribuída pelo país. Os empreendimentos eram concedidos (autorizados) pelo Governo Federal para as estatais em função de uma distribuição geográfica. Com as mudanças e os investimentos realizados, o sistema elétrico nacional foi interligado e novas regras implantadas com o objetivo de expandir o sistema, garantir a segurança do suprimento de energia elétrica, promover a modicidade tarifária e a inserção social por meio do setor elétrico (BRASIL, 2008).

Dentre essas mudanças estão a reestruturação do planejamento de médio e longo prazo, o monitoramento no curto prazo das condições de atendimento, a competição com a criação de leilões para aquisição de novos empreendimentos, a revisão das tarifas do serviço monopolista de transmissão e distribuição, a previsão de uma reserva conjuntural para restabelecimento das condições de equilíbrio entre oferta e demanda, a restauração do papel do Executivo como Poder Concedente (BRASIL, 2008).

A modicidade tarifária é o elemento-chave do atendimento às demandas sociais e às exigências do desenvolvimento econômico (BRASIL, 2008). Para que ela seja alcançada, novas regras foram criadas no setor e o tema custos foi inserido como fator crítico de sucesso. Independentemente da orientação estratégica que a empresa concessionária de serviço público de energia adotar, sendo colher, manter ou construir, terá que implantar gestão de custos como base para a vantagem competitiva.

Como o mercado é regulado e a receita é fixa (regime de preços máximos), para maximizar os resultados, as concessionárias têm duas alternativas: manter sua posição competitiva e proteger sua participação no mercado ou construir, expandindo seus ativos de energia com a aquisição de novas instalações. De forma mais resumida, em ambas as opções a concessionária necessitará implantar a GEC, pois se optar por expandir precisará ter sucesso nos leilões, oferecendo a menor tarifa e se optar por manter passará pela revisão tarifária.

A receita das concessionárias de transmissão está diretamente relacionada com custos. A Receita Anual Permita - RAP definida para qualquer concessão ou autorização, é baseada em um cálculo que contempla um custo operacional eficiente previsto, além de uma remuneração do capital investido. A cada quatro anos ocorre a revisão da RAP (Revisão Tarifária Periódica) onde é somada uma nova remuneração do capital com a nova definição de um custo operacional eficiente. Este é efetuado levando em conta o método de *benchmarking* aplicado às operações de todas as concessionárias de transmissão, e conseqüente estimação de um parâmetro de eficiência.

A escolha do caso se deu, primeiramente, pelo fato de a autora fazer parte do quadro funcional da referida empresa. Mas, principalmente, por ser uma empresa relativamente antiga e, com isso, ter vivenciado as transformações do setor, precisando também mudar para se adequar. Foi a única empresa do setor a ser privatizada na forma como apregoava o novo modelo. Além disso, no primeiro processo de Revisão Tarifária Periódica obteve um resultado relativamente bom, se comparado com as demais empresas, tornando-a um caso interessante a ser estudado. Por fim, em seu Plano Estratégico apresenta a intenção de realizar a implementação da GEC.

No Plano Estratégico da Empresa, desenvolvido em 2007, estava prevista a estratégia de “expansão de seus ativos de transmissão”. Nessa mesma época, um estudo foi realizado na Empresa mostrando que os ativos de transmissão dos quais detinha a concessão eram antigos e estavam depreciados, o que reduzia sua rentabilidade e aumentava seu custo de manutenção. Isso reforçava a idéia de expandir, buscando ativos novos e mais rentáveis e, para isso, acrescentou uma segunda estratégia: “ter custos adequados”. Algumas ações já foram tomadas nesse sentido pela Empresa, e estão descritas no capítulo quatro desse trabalho.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho está organizado em seis capítulos e está organizado da seguinte forma:

No **Capítulo 1** faz-se a introdução ao trabalho, apresentando o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, justificativa do tema.

O **Capítulo 2** apresenta a fundamentação teórica, com definições para o desenvolvimento da pesquisa. Inicia-se com a apresentação da Gestão Estratégica de Custos, tema principal desse trabalho, subdividido em três partes: cadeia de valor, posicionamento estratégico e direcionadores de custos. Essas três partes compõem o tema principal e no final desse capítulo é explicado como eles se relacionam. Em seguida apresenta-se o Setor Elétrico Brasileiro, por ser este o setor no qual a empresa pesquisada está inserida e exercer forte influência sobre ela. Apresenta-se ainda o histórico e uma breve apresentação do atual modelo do setor, implantado a partir da década de 1990.

O **Capítulo 3** descreve a metodologia de pesquisa com a sua caracterização, bem como definição de termos, técnicas de coleta de dados, análise e interpretação dos dados e, finalmente, as limitações da pesquisa.

O **Capítulo 4** apresenta o caso estudado, com a caracterização e destaque para os pontos relevantes e que facilitam a compreensão da GEC na Empresa, como histórico, estrutura organizacional e aspectos referentes à receita operacional. Apresentam-se ainda os resultados da pesquisa, iniciando com a caracterização da GEC na empresa objeto de estudo, com a avaliação e descrição de práticas identificadas nas entrevistas. Na sequência apresentam-se a análise dos fatores intervenientes na implementação desse modelo sob a ótica dos empregados que atuam na área de gestão de custos e empregados-gerentes, abordando os três níveis hierárquicos, estratégico, tático e operacional da Empresa. Esses fatores foram organizados em análise da cadeia de valores, análise do posicionamento estratégico e análise do direcionador de custos.

Finalmente, no **Capítulo 5**, apresentam-se as conclusões e recomendações da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir de uma fundamentação teórica estabelece-se uma base conceitual favorável ao desenvolvimento do estudo e ao alcance dos objetivos estabelecidos nesse estudo. Desse modo, inicia-se com a apresentação da conceituação e a caracterização de gestão estratégica de custos, tema desse trabalho. Na seqüência, a abordagem do setor elétrico brasileiro, por ser este o setor no qual está inserida a empresa objeto desse estudo.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A contabilidade gerencial, por muitos anos, tem sido um sistema útil nas empresas para o apoio na tomada de decisão. Entretanto, alguns especialistas da área apontam suas limitações, principalmente no que diz respeito às decisões estratégicas e de longo prazo. Em decorrência do aumento da competitividade, o planejamento estratégico e a tomada de decisão necessitam de informações mais complexas do que somente as informações sobre custos dos produtos.

A resolução de problemas e a tomada de decisão envolvem questões complexas e constituem objetivos de estudo e investigação para os quais é necessário recorrer ao uso de várias disciplinas (KWASNICKA, 1995). Entender e lidar com a complexidade são as bases do pensamento sistêmico, que oferece uma visão integrada da organização e do processo administrativo, servindo também como uma ferramenta para planejar e montar sistemas que produzam resultados (MAXIMIANO, 2002).

Segundo Hansen e Mowen (2001), esse conjunto mais amplo de informações necessárias à administração estratégica de uma organização deve satisfazer dois requisitos: a) informações sobre o ambiente da empresa e o funcionamento interno dela; b) informações prospectivas, fornecendo discernimento sobre períodos e atividades futuras.

Para Johnson e Kaplan (1993, p.1), as informações fornecidas pela contabilidade gerencial são “atrasadas demais, agregadas demais e distorcidas demais para que sejam relevantes para as decisões de planejamento e controle dos gerentes”. Os autores acrescentam que, apesar dos esforços e investimento na produção de relatórios e

demonstrativos de todo tipo, a contabilidade gerencial ainda apresenta dificuldades para medir, de forma eficaz, o aumento ou diminuição do valor econômico da empresa.

Corroborando com essa idéia, Shank e Govindarajan (1997) argumentam que a perspectiva de valor agregado, presente na contabilidade gerencial, não é suficiente para tomar boas decisões. Os autores observam que este conceito tem dois grandes problemas: ele começa muito tarde (nas compras), e termina muito cedo (nas vendas). Dessa forma, seu foco principal é maximizar o valor agregado, ou seja, aumentar a diferença do valor entre as compras e as vendas.

Para auxiliar o alcance dos objetivos da gestão estratégica é preciso ampliar o campo de análise em busca de uma diversidade de informações, tais como custos de clientes, fornecedores, projetos e processos. Por esse motivo, gestores buscam instrumentos gerenciais capazes de fornecer informações que possam gerar vantagem competitiva, de forma a garantir crescimento e sobrevivência no longo prazo.

Assim, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) surge para preencher as lacunas deixadas pela contabilidade gerencial. Para Martins (2008) a expressão Gestão Estratégica de Custos é utilizada para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo, para que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo.

Os sistemas de GEC são um componente importante para auxiliar na definição de estratégias da empresa, de modo a alcançar vantagem competitiva. Na GEC, o gerenciamento de custos requer um enfoque sistêmico, de forma a proporcionar uma visão mais ampla e externa à empresa. Assim, engloba a cadeia de valor completa do produto, que compreende não somente os fornecedores diretos, mas também os que estão atrás dele na cadeia produtiva, como também os clientes diretos e até os consumidores finais.

A finalidade da GEC é contribuir para a obtenção de **vantagem competitiva** para a empresa. Hansen e Mowen (2001, p.423) explicam que vantagem competitiva

é a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual, ou mais baixo, do que aquele oferecido pelos competidores, ou a criação de um valor equivalente por um custo menor do que aquele oferecido pelos competidores.

Para Tiburski (2000), a GEC implica em verificar se as transformações geradas fornecem base para uma visão de custos mais ampla que permita desenvolver estratégia competitiva que promova a sustentação da empresa no mercado. Assim,

a riqueza é criada, acrescentando valor para os clientes ou para os contribuintes. [...] Essa riqueza pode ter natureza social, nas entidades sociais sem fins lucrativos e nas entidades públicas, financeiras, nas empresas que têm o objetivo de lucro, ou em ambas (SANTOS; SCHMIDT; PINHEIRO, 2006, p.15).

Entende-se que “**valor ao cliente** é a diferença entre o que um cliente recebe (realização do cliente; satisfação do cliente) e o que o cliente cede (sacrifício do consumidor)” (HANSEN; MOWEN, 2001, p.423). Dessa forma, a empresa deve identificar o que cria valor para o seu cliente e assim descobrir onde deve investir para maximizar seus retornos, seja fornecendo mais benefícios, aumentando o número de clientes ou ambos os casos. Vai depender do que seu cliente percebe como valor do produto ou serviço.

O gestor precisa de informações precisas e diversas. Kaplan e Beinhocker (2003) constataram em suas pesquisas que boa parte das decisões estratégicas é tomada a partir de um processo informal, mas que com uma abordagem precisa e uma definição clara de objetivos o planejamento formal pode criar vantagem competitiva. Executivos bem preparados podem fazer a diferença no momento de se elaborar o plano estratégico de uma organização.

A GEC “é o uso de dados de custo para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável para a empresa” (HANSEN; MOWEN, 2001, p.423). Corroborando com esse conceito, Santos, Schmidt e Pinheiro (2006) mostram que a GEC utiliza informações de custos para apoiar o processo de gestão estratégica empresarial:

Nesse aspecto, torna-se indispensável que a contabilidade forneça ou coloque à disposição do gestor informações de custos de relevância estratégica que possam dar suporte às decisões tomadas na empresa capazes de comprometer sua vantagem competitiva em relação aos competidores (SANTOS; SCHMIDT; PINHEIRO, 2006, p.12).

A gestão estratégica de custos proporciona a revisão dos conceitos e dos processos, identificando as atividades que adicionam e as que não adicionam valor para o acionista, tornando-se um apoio no processo de tomada de decisão (SANTOS; SCHMIDT; PINHEIRO; 2006, p.14).

A contabilidade gerencial difere, ou deveria diferir, entre as empresas de modo a dar apoio a postura estratégica básica adotada. Caso a estratégia mude a contabilidade gerencial também deve mudar para se adaptar para continuar atendendo as necessidades dos gestores (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Do mesmo modo, o profissional de custos precisa se adaptar. Agora é necessário conhecer quais são os planos estratégicos da empresa para participar do processo de acompanhamento e verificar se os fatos estão realmente fazendo com que a empresa se encaminhe nos objetivos previamente definidos (MARTINS, 2008).

Praticar o custo estratégico significa essencialmente entender toda a cadeia de geração de valor, para captar todo o potencial de geração de negócios; aproveitar as oportunidades e se posicionar em relação à concorrência (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Assim, podem-se identificar modos de explorar suas ligações com seus fornecedores e com seus clientes e reduzir custos ou aumentar a diferenciação, ou ambos. Assim, é preciso avaliar os outros sistemas que se relacionam com o sistema empresa, gerando sinergia para alcance de objetivos comuns.

Os limites de um sistema dependem do observador, pois as fronteiras entre os sistemas são arbitrárias. São construtos, ou seja, entidades construídas cognitivamente pelas pessoas (MAXIMIANO, 2002). Para usar o enfoque sistêmico, é preciso fazer cortes na realidade para delimitar fronteiras de sistemas para entendê-los e manejá-los. Portanto, a determinação de quais e quantos sistemas e subsistemas se relacionam com a empresa pesquisada vai depender da forma como o gestor/pesquisador percebe o ambiente de sua empresa.

Os autores que tratam de GEC citados nesse trabalho consideram que a abordagem deve começar no sistema fornecedor (ou até antes) e prosseguir até consumidor final, ou seja, o cliente do seu cliente. Além disso, asseguram que é necessária a abordagem de vários temas simultaneamente.

Para Shank e Govindarajan (1997), a GEC surgiu da combinação de três temas principais: a) a análise da cadeia de valor, b) análise do posicionamento estratégico, c) análise dos direcionadores de custos. Na perspectiva dessas correntes, a informação de custos tem outro sentido, diferente ao estabelecido na contabilidade gerencial. Cada um dos temas representa uma linha de pesquisa distinta e, assim, faz-se necessário estudá-los de forma separada.

2.1.1 Análise da cadeia de valor

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a análise da cadeia de valor é a primeira condição para a implementação da GEC. A cadeia de valor de uma empresa compreende o conjunto de atividades criadoras de valor, iniciando com as fontes mais básicas, ou seja, na origem da matéria-prima, passando pelos fornecedores de insumos até a entrega do produto final ao consumidor (PORTER, 1991; SHANK, GOVINDARAJAN, 1997).

Alguns dos problemas da gestão de custos podem resultar da falta de compreensão do seu impacto na cadeia de valor global do produto. Segundo Shank e Govindarajan (1997, p. 66), “a cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em um sistema maior que inclui as cadeias de valores dos fornecedores e dos clientes”. Assim, “cada empresa deve ser entendida no contexto da cadeia global das atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte” (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p.59).

Deste modo, na perspectiva da análise da cadeia de valor, é necessária a compreensão ampla do sistema no qual a empresa atua apenas como um componente (ou subsistema). Essa visão e a noção de que é necessário interagir positivamente com os demais subsistemas de modo mais veloz que seus concorrentes podem gerar vantagem competitiva. “Independente de criar e sustentar uma vantagem competitiva, uma empresa deve compreender toda a cadeia de valor, e não apenas a parcela na qual ela opera” (HANSEN; MOWEN, 2001, p.425).

A análise da cadeia de valor é a identificação e a exploração de ligações internas (cadeia de valor interna) e externas (cadeia de valor externa) da empresa com o objetivo de fortalecer a posição estratégica escolhida. Para Hansen e Mowen (2003), essa exploração de ligações

depende da identificação das atividades e seleção daquelas que podem ser usadas para produzir (ou sustentar) uma vantagem competitiva e, em seguida, de uma análise sobre como custos e outros fatores não-financeiros variam com a consideração de diferentes grupos de atividades. Esse processo de seleção requer o conhecimento do custo e do valor de cada atividade, “porque os clientes finais em última instância pagam por todas as margens de lucro ao longo de toda a cadeia de valor” (HANSEN; MOWEN, 2003, p.63).

Corroborando com essa idéia, Prahalad e Ramaswamy (2000) acrescentam que a unidade de análise estratégica mudou nas últimas décadas, passando da empresa para a “família de negócios” (que incluem concorrentes e fornecedores) e agora para a “empresa ampliada”, onde inclui o cliente. Assim, almeja-se alcançar a criação conjunta de experiências. A competência dos consumidores é um ativo intangível e deve ser tratada como tal. Para prover a estabilidade e ao mesmo tempo adotar as mudanças necessárias é preciso desenvolver um sólido conjunto de valores organizacionais.

Deste modo,

uma empresa pode aumentar sua lucratividade não apenas compreendendo sua própria cadeia de valor – do projeto à distribuição – mas também compreendendo como as atividades de valor da empresa encaixam-se nas cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p.66).

A figura 1 demonstra uma atividade de valor dentro de uma empresa:



Figura 1: Atividade de valor dentro de uma empresa.

Fonte: Shank e Govindarajan (1997, p.66).

Para Shank e Govindarajan (1997) o conceito de cadeia de valor destaca ainda quatro áreas de melhoria dos lucros da empresa. Cada uma dessas áreas está ligada a alguma atividade de valor. Assim, tem-se:

- a) Ligações com fornecedores - é destacado através da atividade matéria-prima;

- b) Ligações com clientes - é obtido através de melhorias em atividades como marketing, distribuição, serviços, pesquisa e desenvolvimento.;
- c) Ligações de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial - é obtida mediante a análise da interdependência das várias atividades de valor entre si. Assim, por exemplo, melhorias em pesquisa e desenvolvimento podem resultar em reduções de custo de fabricação;
- d) Ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial dentro a empresa - nesse sentido, cada uma das atividades de valor pode ser compartilhada com as atividades de outras cadeias de valor dentro da empresa.

Para a identificação e entendimento de onde está sendo criado valor,

são necessários o mapeamento dos principais processos de produção ou de prestação de serviços da entidade e a classificação de quais estão gerando valor para os clientes e quais estão apenas consumindo os recursos da entidade sem que gerem nenhuma agregação para os consumidores (SANTOS; SCHMIDT; PINHEIRO, 2006, p.16).

A cadeia de valor é a forma mais significativa de explorar a vantagem competitiva. Para Shank e Govindarajan (1997) a metodologia para construir e usar uma cadeia de valor envolve os fatores apresentados no Quadro 1:

Fatores para Análise da Cadeia de Valor	
Identificar a cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos às atividades de valor	A cadeia de valor de uma empresa compreende o conjunto de atividades criadoras de valor, iniciando na origem da matéria-prima até a entrega do produto final ao consumidor (SHANK, GOVINDARAJAN, 1997). A exploração dessas ligações depende da identificação das atividades e seleção daquelas que podem ser usadas para produzir (ou sustentar) uma vantagem competitiva (HANSEN, MOWEN, 2001). Esse processo de seleção requer o conhecimento do custo e do valor de cada atividade.

Diagnosticar os direcionadores de custo regulando cada atividade de valor	Análise sobre como custos e outros fatores não-financeiros variam com a consideração de diferentes grupos de atividades de valor, identificando um direcionador de custo (ou mais) para cada atividade de valor (HANSEN, MOWEN, 2001).
Desenvolver vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valor	Depois de a empresa identificar a cadeia de valor e diagnosticar os direcionadores de custos de cada atividade de valor, ela pode ganhar vantagem competitiva sustentável em uma das duas maneiras: 1) controlando estes direcionadores de custos melhor do que os concorrentes; 2) reconfigurando a cadeia de valor (SHANK, GOVINDARAJAN, 1997).

Quadro 1: Fatores intervenientes para análise da cadeia de valor.

Fonte: adaptado de Shank e Govindarajan (1997) e Hansen e Mowen (2001)

Uma vez identificadas, Hansen e Mowen (2001) sugerem a análise das atividades dentro da perspectiva da cadeia de valor estratégica, classificando como atividades organizacionais e atividades operacionais e os custos dessas atividades, por sua vez, como direcionadores de custos organizacionais e operacionais.

Eiler e Cucuzza (2003) afirmam que a contabilidade gerencial preocupa-se apenas com os acontecimentos dentro da organização, e não com a economia da organização como um todo. Para os autores, é necessário olhar, também, e especialmente, as partes externas do negócio, onde fazem parte os fornecedores, os terceirizados e qualquer outra atividade ou entidade que esteja vinculada com a empresa. Fatores como esses são importantes uma vez que a fragilidade na saúde financeira de um fornecedor importante, por exemplo, pode comprometer seriamente a seqüência dos produtos cadeia acima.

Para Drucker (2001), o gerenciamento da cadeia econômica de custos vai se tornar uma necessidade para as empresas nos próximos anos. Esta mudança se deve às exigências do atual ambiente em que a competição e a incerteza são elevadas.

2.1.2 Análise do posicionamento estratégico

A análise do posicionamento estratégico é a segunda condição para a implementação da GEC, conforme a proposição de Shank e

Govindarajan (1997). O conceito de estratégia foi construído e modificado ao longo dos anos em virtude das mudanças contínuas no ambiente das organizações. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) fazem uma reflexão sobre as linhas de pensamento estratégico e concluem que todas estão corretas e erradas ao mesmo tempo, sendo o somatório delas o que realmente mostra como a estratégia é formada e como funciona nas organizações.

Segundo Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) são dez as escolas que estudam a estratégia e estão divididas em três grupos. As escolas do grupo 1, chamadas de escolas da concepção, do planejamento, do **posicionamento**, são mais de natureza normativa, concentram-se no modo como as estratégias foram formuladas. As do grupo 2, escolas do espírito empreendedor, cognitiva, aprendizado, poder, cultura empresarial, ambiente, se concentram no processo de concepção. Por fim, as escolas do grupo 3, escola da configuração, contém apenas uma linha de pensamento que tenta unir as demais.

Neste tópico apresentam-se alguns conceitos referentes ao assunto estratégia, sem a pretensão de esgotar o assunto ou de promover um consenso no entendimento do que seja estratégia e de como deva ser formulada. O objetivo é apenas destacar àqueles conceitos que correspondam melhor ao sentido desta pesquisa.

O ambiente de certa forma impõe limitações para a fixação de estratégias em todos os tipos de organizações, embora para determinadas organizações estas limitações possam ser maiores. Do mesmo modo que as empresas precisam conhecer o ambiente, também têm de conhecer seus pontos fortes e fracos para saber que oportunidades podem aproveitar no mercado e quais ameaças têm condições de resistir. Assim, a gerência e/ou equipes de planejamento podem projetar (mentalmente) e/ou planejar (formalmente) estratégias baseadas nestas características.

A empresa, ao conhecer seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do seu setor, pode escolher uma posição singular para competir no mercado e esta delimitará as suas opções estratégicas. A empresa passa a projetar e planejar estratégias alinhadas a esta posição. No entanto, nada impede que as estratégias surjam ao longo dos processos decisórios, frutos do aprendizado dos membros da organização ou da intuição dos empresários, desde que também estejam alinhadas à posição competitiva da empresa.

Como a posição escolhida pela empresa impõe um limite nas suas escolhas estratégicas, entende-se que muitas vezes a empresa tenha de

fazer as suas negociações internas (barganhas e persuasão) e externas, usando, então, do poder e também da cultura, quando as negociações externas que faz visam o interesse comum e a integração.

Com a exposição acima, evidencia-se a compreensão assumida nesta pesquisa quanto ao processo de formulação da estratégia, assim como consta no modelo de Shank e Govindarajan (1997). Desse modo, entende-se que o **posicionamento estratégico** é o determinante da formulação da estratégia. É certo que o ambiente impõe seus limites, mas ainda é muito abrangente para determinar a formulação da estratégia.

Após as explanações sobre os processos de formulação da estratégia, apresentam-se alguns conceitos referentes à estratégia e a relação desta com o tema deste trabalho, gestão estratégica de custos.

Porter (2002) relata que para se avaliar a estratégia de uma empresa é necessário dividi-la em duas partes: 1) entender o setor ao qual pertence; 2) a posição que ocupa no setor, de forma a compreender como competir e identificar a melhor maneira de fazê-lo.

O papel da informação contábil dentro da empresa é o de facilitar o desenvolvimento e a implementação das estratégias empresariais. Shank e Govindarajan (1997, p.117) asseveram que “a estratégia de uma unidade de negócio depende de dois aspectos inter-relacionados: (1) sua missão ou meta, e (2) a forma que a unidade de negócios escolhe para competir em seu segmento para realizar tais metas – a vantagem competitiva da unidade de negócios”.

Quanto à missão adotada por uma organização, ou unidade de negócio, Shank e Govindarajan (1997) classificam-nas em três tipos:

- Construir: implica em adotar uma meta de aumento da fatia de mercado, mesmo à custa de ganhos e fluxos de caixa de curto prazo. As unidades de negócio com fatia de mercado em setores de grande crescimento buscam basicamente uma missão de construir.
- Manter: está focada na proteção da fatia de mercado e da posição competitiva da unidade de negócios. Empresas com grande fatia de mercado em segmentos de crescimento rápido buscam geralmente uma missão de manutenção.
- Colher: implica em uma meta de maximização dos ganhos e do fluxo de caixa de curto prazo, mesmo à custa da fatia de mercado. As empresas com alta fatia de mercado em um setor de baixo crescimento geralmente buscam uma missão de colher.

Missões diferentes geralmente exigem sistemas de controle gerenciais sistematicamente diferentes. A escolha de uma estratégia dificilmente é única, geralmente elas se misturam e constituem um processo contínuo, com a construção em um extremo e a colheita em outro (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Todavia, o aspecto da missão da empresa não é relevante neste estudo e por esse motivo não é estudada em maior profundidade.

Porter (1986) afirma que uma indústria passa pelas seguintes fases ou estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Segundo o autor, cada uma das fases requer políticas específicas, uma vez que, à medida que a indústria atravessa seu ciclo de vida, as variáveis de mercado e da concorrência também se modificam. Assim, o posicionamento estratégico muda para se adequar ao tipo de missão adotada pela empresa, que, por sua vez, guarda relação com a fase do ciclo de vida.

As estratégias de construir são aplicadas geralmente no estágio do crescimento do ciclo de vida do produto, enquanto as estratégias de colher são tomadas tipicamente no estágio de maturação/declínio do ciclo de vida do produto (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p.119).

O **posicionamento estratégico** é a forma pela qual a empresa pretende competir. Porter (1991) propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas que podem ser adotadas por uma organização: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (ou focalização). Para o autor, as empresas que utilizassem uma (e apenas uma) das três estratégias apresentariam melhor desempenho.

Divergindo parcialmente dessa idéia, Hansen e Mowen (2001) asseveram que o posicionamento estratégico é o processo de seleção de uma combinação ótima das três abordagens estratégicas gerais de Porter (1991). Da mesma forma, Kaplan e Norton (1997) afirmam que uma estratégia que reflete as combinações delas pode ser definida, sendo necessário cumprir algumas etapas, como selecionar os segmentos de mercado e clientes que a unidade de negócios intenta atender, identificar os processos internos críticos do negócio em que a unidade precisa se destacar para entregar as proposições de valor aos clientes nos segmentos-alvo do mercado e, por fim, selecionar as capacidades individuais e organizacionais necessárias para os objetivos internos, financeiros e do cliente.

Os autores Shank e Govindarajan (1997) abordam apenas duas formas de posicionamento estratégico: diferenciação do produto e liderança em custo.

Para uma empresa que adote uma estratégia de liderança de custos em um negócio maduro e vantajoso, atenção especial aos custos-alvo planejados provavelmente será uma importante ferramenta gerencial. Mas para uma empresa que adote uma estratégia de diferenciação de produto em um negócio direcionado para o mercado, de rápido crescimento e com mudanças rápidas, os custos de fabricação cuidadosamente planejados podem ser muito menos importantes (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p.19).

Para facilitar o entendimento da proposição desses autores (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997), segue um quadro comparativo (quadro 2) com as duas abordagens estratégicas citadas.

Principal Ênfase Estratégica		
	Diferenciação de Produto	Liderança de Custo
Papel dos custos planejados dos produtos na avaliação do desempenho	Não muito importante	Muito importante
Importância de conceitos como orçamento flexível para controle de custos de fabricação	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância observada dos orçamentos	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância da análise dos custos de marketing	Crítico para o sucesso	Geralmente não é feito uma base formal
Importância do custo de produto como um dado na decisão de preço	Baixo	Alto
Importância da análise de custo do concorrente	Baixo	Alto

Quadro 2: Diferenças na gestão de custos causadas por diferenças no posicionamento estratégico.

Fonte: Shank e Govindarajan (1997, p.20).

Percebe-se no Quadro 2 que no posicionamento de diferenciação possui como principal foco a especialização do produto, através de algum diferencial que seja percebido pelos clientes como especial e único (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Geralmente, um produto diferenciado possui atributos que se referem à marca, preço inacessível à maioria das pessoas e ao status causado pela sensação de exclusividade que o produto lhes confere. De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a escolha de uma estratégia de diferenciação implica em elevados investimentos em projetos no desenvolvimento de produtos e serviços e políticas de inovação mais ousadas, que têm como objetivo um produto exclusivo.

Por outro lado, no posicionamento de liderança de custo, existe maior importância do gerenciamento dos custos para obtenção de dados para o planejamento, avaliação de desempenho e definição de preço. É necessário controle orçamentário, tanto de curto como de longo prazo, para planejar e controlar os custos. Além disso, os custos devem sempre ser analisados frente aos dados dos concorrentes.

Porter (1999) complementa que uma empresa só conseguirá superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável, proporcionando maior valor aos clientes. Da mesma forma, Shank e Govindarajan (1997), afirmam que o principal enfoque da estratégia de Liderança de Custos é obter um custo baixo de produtos e de serviços em relação aos concorrentes. Esse posicionamento estratégico pode ser obtido através dos fatores apresentados no Quadro 3:

Fatores para Análise do Posicionamento Estratégico em Liderança de Custo Total	
Economia de escala de produção	Empresa posicionada em liderança no custo deve observar o desenvolvimento da economia de escala de produção para que seu preço baixo possa ser compensado com o volume, permitindo aumento da receita.
Efeitos da curva de experiência	A curva de experiência tem um efeito positivo na redução dos custos, pois reduz retrabalho e melhora qualidade do produto e serviço.
Rígido controle de custos	É necessário que se controle os custos, sendo que a ênfase estratégica deve estar nos seguintes pontos: papel dos custos planejados dos produtos na avaliação do desempenho; importância de conceitos como orçamento

	flexível para controle de custos de fabricação; importância observada dos orçamentos; importância do custo de produto como um dado na decisão de preço; importância da análise de custo do concorrente
Minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, prestação de serviço, força de vendas ou publicidade	As unidades de negócios de baixo custo produzem basicamente <i>commodities</i> sem supérfluos e estes produtos são bem sucedidos principalmente porque têm preços inferiores aos dos concorrentes. Não há necessidade de muitos gastos com pesquisa e desenvolvimento ou mesmo outros custos para agregar valor ao produto, o importante é o baixo custo com que podem ser produzidos.

Quadro 3: Fatores intervenientes para análise do posicionamento estratégico baseado em liderança de custo total.

Fonte: adaptado de Shank e Govindarajan, 1997.

Entende-se que uma postura de escolha no menor custo tem implicações sobre toda a cadeia de valor do produto. Estratégias deste tipo geralmente são adotadas por empresas que fabricam produtos mais básicos (*commodities*) e com pouco uso de tecnologia. Assim, estratégias de baixo custo normalmente apresentam linhas de produtos restritas com a intenção de baixar os custos e beneficiar-se das economias de escala.

Além disso, em empresas com posicionamento em liderança de custos, deve ser dada atenção especial ao gerenciamento da curva de experiência. A perda de empregados experientes pode ser uma forma de custo invisível, pois pode ser difícil a sua substituição em tempo hábil, de maneira a evitar a perda de seus conhecimentos adquiridos pela vivência e experiência, e de seus conhecimentos para o cumprimento de suas funções ou das execuções de suas atividades (memória organizacional da empresa), cruciais para o adequado funcionamento da entidade. Nesse sentido, Dutra e Bornia (2009) tratam do conceito de custos invisíveis.

No conceito de custos invisíveis a terminologia custos difere daquela que é a utilizada tradicionalmente pela ciência contábil, a qual trata custos como gastos destinados ao investimento (um Ativo). A abordagem ao conceito referido remete a discussão do assunto à ótica gerencial dos custos, que diferencia os termos despesas e custos, ambos já assumidos economicamente pela entidade. Assim, sob o olhar

contábil, custos invisíveis não existem, pois, em tese, não existe ainda um fato gerador do gasto. Contudo, sob o olhar gerencial o fato gerador deve ser verificado antes de ocorrido economicamente, tendo em vista que é só desta forma (antecipando-se a sua ocorrência), que se podem adotar medidas para evitá-los ou, pelo menos, atenuá-los.

A continuidade da estratégia implica em uma visão mais dinâmica e sistêmica da competição. A empresa precisa continuar buscando a eficácia operacional e ao mesmo tempo esforçar-se constantemente para ampliar a singularidade e fortalecer a compatibilidade entre as atividades (PORTER, 1999).

Para crescer, ou mesmo para sobreviver, a empresa precisa de uma visão ampla, holística, que a permita enxergar todos os agentes, e futuros agentes, dentro do seu setor atual e, até, do seu setor novo. Precisa ser vigilante quanto aos ataques de seus oponentes e, nesse caso, devem-se considerar concorrentes atuais e novos, fornecedores, compradores, produtos substitutos (PORTER, 1998).

O posicionamento estratégico pode tomar muitas formas. Segundo Porter (1998) é possível solidificar o relacionamento com clientes favoráveis, diferenciar produtos substantivamente ou psicologicamente através do marketing, promover a integração para frente ou para trás ou estabelecer uma liderança tecnológica.

Por fim, cabe salientar que a estratégia não é estática, sobretudo se houverem grandes mudanças estruturais no setor. As novas posições estratégicas de uma empresa podem derivar das mudanças ocorridas no setor. Essas mudanças são exploradas com mais facilidades pelos novos entrantes, pois estão desonerados dos fardos da história (imagem, clientes, valores). É importante que se preste muita atenção na escolha das opções excludentes e na definição do novo sistema de atividades complementares, pois estes devem gerar vantagem sustentável.

2.1.3 Análise dos direcionadores de custos

Os direcionadores de custos representam a terceira e última condição para a implementação da GEC. De acordo com Shank e Govindarajan (1997), os direcionadores estratégicos de custos diferem de forma significativa dos direcionadores de custos da contabilidade tradicional, onde basicamente o volume de produção é considerado como a única causa da variação dos custos da empresa. Os autores

observam que explicar o comportamento dos custos com base em apenas um direcionador é limitado.

Na concepção de Hansen e Mowen (2001, p. 63), os direcionadores de custos “são fatores que causam mudanças no consumo de recursos, no consumo de atividades, nos custos e nas receitas”. Martins (2008) assevera que direcionador de custos é o fator que determina o custo de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos seus custos.

Os efeitos comportamentais constituem o fator que oferece o maior grau de risco na escolha dos direcionadores de custo, devido aos mesmos serem utilizados na avaliação de desempenho das atividades.

No gerenciamento estratégico de custos, o volume de produção é visto como captando muito pouco da riqueza do comportamento de custos. A contabilidade gerencial, neste aspecto, tende a utilizar os modelos simples da microeconomia básica. A gestão estratégica de custos, por outro lado, tende a usar os modelos mais ricos da economia de organizações industriais (SCHERER, 1980 apud SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p.22).

Na ótica da GEC, o custo é causado por muitos fatores que se interrelacionam de forma complexa. Dessa forma, compreender o comportamento dos custos significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores de custo em ação em uma determinada situação.

No caso da análise dos direcionadores de custos, a simples alocação racional dos custos não é mais suficiente, pois isso já tem sido feito pelos tradicionais sistemas de custos. Conforme os princípios da GEC torna-se preciso entender que os custos são causados por diversos fatores e estes nem sempre podem ser mensurados monetariamente (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). A administração de direcionadores de custos organizacionais e operacionais para criar resultados de redução de custos é uma entrada importante na análise da cadeia de valor quando a liderança em custos está sendo enfatizada (HANSEN; MOWEN, 2003).

A idéia principal que sustenta a crença de que o volume de produção é único direcionador de custos está baseada no fato de ser uma variável simples, ou seja, ela supõe que o custo médio da produção declina no curto prazo à medida que aumenta o volume, permanecendo

constantes as demais variáveis (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). As análises de custo fixo versus custo variável, a análise do ponto de equilíbrio, o custo marginal, análise custo-volume-lucro, entre outras, ajudam a preservar esta doutrina. Todavia, como lembram Shank e Govindarajan (1997), dificilmente as outras variáveis mantêm-se constantes por muito tempo.

Na GEC, a composição dos direcionadores de custos não é igual para todas as empresas. Segundo Porter (1989), o comportamento dos custos não depende somente de uma ou duas variáveis, mas ele é consequência de uma série de fatores estruturais que impactam nos custos da empresa. O que ocorre, normalmente, é que diversos condutores de custo estão combinados dentro de uma determinada atividade.

Para Porter (1989, p. 62), os principais condutores de custos são “economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais”. Dentre os condutores de custos citados pelo autor, nenhum deles é capaz de determinar de forma isolada a posição de custos de uma empresa. Em geral, eles interagem de forma dinâmica, dependendo do tipo de empresa, setor que atende ou outras particularidades, influenciando de forma significativa as atividades da empresa.

Dessa forma, os executivos precisam se conscientizar das limitações de se adotar um único direcionador de custos. Shank e Govindarajan (1997) lembram que outros fatores (além do volume) interferem no direcionamento dos custos de produção das empresas. Entre os mais conhecidos, encontram-se a curva de experiência, a qualidade, a escala e a complexidade da linha de produtos. Verifica-se, então, que ambas as correntes – a Cadeia de Valor de Michael Porter (1989), bem como o Gerenciamento Estratégico de Custos de Shank e Govindarajan (1997) – convergem para a necessidade de considerar, ao mesmo tempo, mais de um elemento direcionador dos custos na empresa. Assim, cada organização deve descobrir quais são seus principais elementos causadores de custos e, dessa forma, discutir as estratégias mais apropriadas em função dessa estrutura de custos.

De acordo com Riley (1987 apud Shank e Govindarajan, 1997) os direcionadores de custos podem ser divididos em duas categorias: a primeira compõe-se de custos estruturais e a segunda compreende os direcionadores de execução.

Shank e Govindarajan (1997) asseveram que, no primeiro grupo, a empresa possui cinco escolhas estratégicas diferentes, tendo em vista sua estrutura econômica subjacente, para direcionar sua posição de custos, para qualquer grupo de produtos. “Cada direcionador estrutural envolve escolhas realizadas pela empresa que direcionam o custo do produto” (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p.23). Segundo os autores, nesse grupo, mais nem sempre significa melhor. São eles:

- a) Escala: o tamanho de um investimento a ser feito em produção, pesquisa e desenvolvimento e em recursos de marketing;
- b) Escopo: grau de integração vertical. A integração horizontal é mais relacionada à escala;
- c) Experiência: quantas vezes no passado a empresa já fez o que está fazendo agora;
- d) Tecnologia: que tecnologias de processos são usadas em cada fase da cadeia de valor da empresa;
- e) Complexidade: a amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes.

A segunda categoria de direcionadores de custos, ou seja, **de execução**, está mais diretamente ligada ao desempenho da empresa. Segundo Shank e Govindarajan (1997) os direcionadores de execução são aqueles determinantes da posição de custos de uma empresa que dependem de sua capacidade de executar de forma bem sucedida, dependem de seu desempenho. Para cada direcionador de execução mais significa sempre melhor. Shank e Govindarajan (1997) apresentam a seguinte lista de direcionadores de execução:

- a) Gestão Participativa: envolvimento da força e trabalho, que compreende o conceito de comprometimento da força de trabalho com a melhoria contínua;
- b) Gestão da qualidade total: crenças e realizações objetivando a qualidade do produto e do processo;
- c) Utilização da capacidade: dadas as escolhas de escala na construção da unidade;
- d) Eficiência do layout das instalações: eficiência do atual layout em comparação com normais atuais;
- e) Configuração do produto: eficácia do projeto ou da formulação do produto;
- f) Exploração de ligações com fornecedores e/ou clientes para a cadeia de valor da empresa.

A contabilidade gerencial trouxe, ao longo das últimas décadas, importantes progressos para as empresas, mas não é suficiente para

atender a atual necessidade do ambiente, cada vez mais complexo. Por isso, o reconhecimento de diversos fatores como causadores dos custos é um passo coerente e que pode trazer benefícios não somente para uma unidade de negócios, mas para a cadeia de valor global do produto ou serviço.

Além dos direcionadores estruturais e de execução já citados, outros podem existir, dependendo do tipo de organização ou do setor que atua. Entretanto, Shank e Govindarajan (1997, p. 193) apresentam as idéias-chave para qualquer que sejam os direcionadores de custos, conforme Quadro 4:

Fatores para Análise dos Direcionadores Estratégicos	
Identificação de direcionadores que representem escolhas estruturais ligadas ao custo do produto	Segundo Porter (1989), o comportamento dos custos não depende somente de uma ou duas variáveis, mas ele é consequência de uma série de fatores estruturais que impactam nos custos da empresa. O que ocorre, normalmente, é que diversos condutores de custo estão combinados dentro de uma determinada atividade.
Identificação de direcionadores que representem habilidades de execução ligada ao desempenho da empresa	Segundo Shank e Govindarajan (1997) os direcionadores de execução são aqueles determinantes da posição de custos de uma empresa que dependem de sua capacidade de executar de forma bem sucedida, dependem de seu desempenho.
Definição de uma estrutura de análise específica para cada direcionador de modo a compreender a posição competitiva da empresa	Segundo Shank e Govindarajan (1997), para cada direcionador de custos há uma estrutura de análise de custos específica que é fundamental para se compreender a posição de uma empresa. Um analista de custos precisa conhecer estas várias estruturas para dar apoio à gerência. Essa estrutura de análise deve envolver informações da cadeia de valor externa, como informações do concorrente.

Quadro 4: Fatores intervenientes dos direcionadores de custo.

Fonte: adaptado de Shank e Govindarajan (1997).

Segundo Shank e Govindarajan (1997) o campo da análise de custos está mudando em direção aos direcionadores de execução porque as análises baseadas em direcionadores estruturais são, com muita frequência, ultrapassadas. Dessa forma, na GEC há uma tendência na valorização mais intensa dos direcionadores de execução. Assim, as

habilidades de execução são as maiores responsáveis para o sucesso das organizações, pois eles demonstram a capacidade da empresa em executar os direcionadores estruturais.

Schnorrenberger (2003) elaborou uma figura representativa dos elementos gerais para o Gerenciamento Estratégico de Custos extraídos da abordagem de Shank e Govindarajan (1997), conforme Figura 2, a seguir:

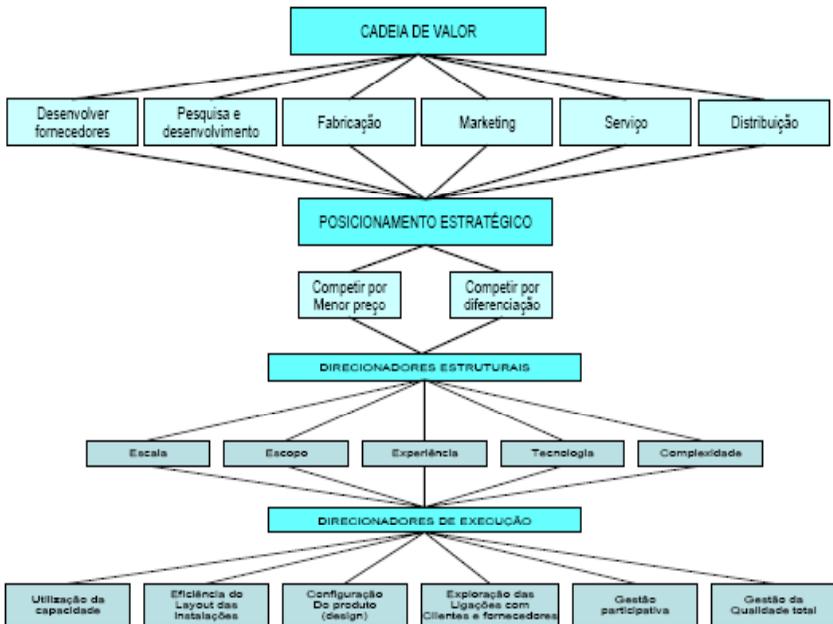


Figura 2: Elementos gerais da Gestão Estratégica dos Custos (GEC)

Fonte: Schnorrenberger (2003), adaptado de Shank e Govindarajan (1997).

A sobreposição dos elementos na Figura 4 segue a lógica da Gestão Estratégica dos Custos desenvolvida por Shank e Govindarajan (1997). A análise da cadeia de valor é a estrutura mais ampla da GEC e, por isso, está no topo da figura, englobando todas as demais atividades de valor da empresa, que estão logo abaixo. Estas atividades formam o subconjunto da estrutura da cadeia de valor. Na Figura 4 construída, a atividade ‘matéria-prima’ foi substituída pelo termo ‘desenvolver fornecedores’ porque Schnorrenberger (2003) entendeu que este é mais completo e engloba o primeiro. As demais atividades de valor permanecem sem alteração.

Na seqüência, está o posicionamento estratégico. Segundo Shank e Govindarajan (1997), o custo das atividades de valor de uma empresa depende da escolha do seu posicionamento estratégico, ou seja, se a organização escolhe competir por menor custo ou diferenciação de produto. Assim, segundo os autores, se uma empresa pode ou não desenvolver e manter uma diferenciação ou vantagem de custo depende fundamentalmente de como ela gerencia sua cadeia de valor em relação às cadeias de valor de seus concorrentes. Eles lembram ainda que a vantagem competitiva de uma empresa advém de oferecer mais valor ao cliente, por um custo equivalente ou menor. Nesse sentido, a análise da cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde o valor (diferenciação) pode ser aumentado ou os custos reduzidos.

Abaixo do posicionamento estratégico, encontram-se os direcionadores estruturais. Shank e Govindarajan (1997) asseveram que os direcionadores estruturais envolvem as escolhas realizadas pela empresa que direcionam o custo do produto. Dessa forma, os autores lembram que o mais importante em termos estratégicos é explicar a posição dos custos no sentido das escolhas estruturais e sua capacidade de execução.

Por fim, na extremidade inferior da figura, os direcionadores de execução são determinantes na posição de custos de uma empresa. Para Shank e Govindarajan (1997), a capacidade de executar algo de forma bem-sucedida está diretamente vinculada ao desempenho da organização. Assim, os direcionadores de execução é que determinam, em última instância, o ritmo e a qualidade da produção.

Muitas empresas, industriais ou não, com o decorrer dos anos, passaram a utilizar a gestão de custos, mas organizações na área de prestação de serviços, comércio e, inclusive, organizações sem fins lucrativos, também passaram a utilizar informações da contabilidade de custos. (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). A gestão de custos de serviços, como o caso das empresas de energia elétrica, tem apresentado algumas dificuldades, adicionais pelas características do serviço em si, que compreendem intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade. Essas dificuldades também ocorrem porque tradicionalmente a contabilidade de custos se voltava mais para os custos no setor industrial. Adicionalmente, o setor público exige análise de questões adicionais, como legislação, política e forte influência de vários atores (governo, órgãos regulamentadores, sindicatos). Isso pode gerar menor autonomia para a empresa pública atuar e decidir questões estratégicas.

Sendo assim, a empresa objeto desse estudo está fazendo um esforço para implementar a GEC, precisando fazer adaptações, tanto por atuar em uma atividade de prestação de serviço, quanto por ser uma estatal. Para identificação do nível de aderência ao modelo proposto por Shank e Govindarajan (1997) faz-se necessário uma análise do modelo teórico e das particularidades da realidade da empresa objeto desse estudo.

2.2 SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

A eletricidade, em sua essência, é um sistema composto de processos de geração e utilização da energia, somados ao fluxo que os integra no tempo e no espaço. “Quando esses processos não são espacialmente contíguos, esse sistema passa a contar com mais dois processos: a transmissão e a distribuição” (PINTO JUNIOR et al., 2007, p.129). Desse modo, a principal característica do produto é a não estocabilidade; e a principal característica dos seus processos é a forte interdependência temporal e espacial que existe entre seus componentes.

A dimensão econômica da indústria de eletricidade se reporta as funções de custo e aos critérios de formação de preços dos energéticos, nas quais as condições de monopólio do transporte e da distribuição desses energéticos, na maioria dos países, impõem a necessidade de regulação das tarifas.

O setor elétrico brasileiro compreende o conjunto de atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Com a industrialização e o crescimento demográfico, a energia tornou-se determinante para o desenvolvimento do país. No ambiente mundial, globalizado e competitivo, a energia passou a ser tratada como uma variável estratégica para propiciar o desenvolvimento, sobre o qual o governo e os planejadores podem e devem atuar no sentido de moldar o estilo de crescimento pretendido.

A estratégia adotada para o setor elétrico de um determinado país influenciará diretamente na estratégia e funcionamento de outros setores fundamentais da economia, como agricultura, transporte, indústria, entre outros, e vice-versa. Isso porque ao se traçar metas de crescimento nesses setores, automaticamente, estarão se desenhando a necessidade de disponibilidade e fornecimento de energia elétrica de um dado país (DUTRA, 2006).

Assim, segundo Pinto Junior et al. (2007), a indústria de energia elétrica apresenta algumas especificidades técnico-econômicas que merecem destaque: (a) a necessidade de antecipação do comportamento da demanda; e (b) a sobrecapacidade planejada, tanto de produção quanto de transporte, devido às características da curva de demanda elétrica, com períodos de pico e de vale. Somados aos volumes elevados de investimento e longos prazos de maturação, essas especificidades explicam a importância da coordenação dos diferentes operadores do sistema elétrico a fim de reduzir custos e garantir a estabilidade e confiabilidade do sistema.

A seguir apresenta-se o setor elétrico brasileiro ao longo do tempo. Contextualiza-se o problema da presente pesquisa situando-o em uma perspectiva histórica de modo a evidenciar que as soluções institucionais adotadas para a organização do setor elétrico brasileiro têm sido, essencialmente, o reflexo de posições ideológicas sobre o papel do Estado na economia. Também se busca fazer o resgate das razões que geraram o atual modelo do setor.

2.2.1 Histórico do Setor Elétrico Brasileiro

Entre 1950 e 1964, o País sofreu grandes transformações políticas, econômicas e sociais, com reflexos na indústria de energia elétrica. Houve uma clara tendência à intervenção do Estado na formulação e execução da política de energia elétrica do país (SOUZA, 2002).

Nas décadas de 1960 e 1970 estava em vigência o modelo de substituição de importação e industrialização orientada pelo Estado e o Brasil necessitava de infra-estrutura para dar sustentação ao forte crescimento econômico. Assim, o Estado desenvolveu um amplo programa de investimentos em geração e transmissão, sendo que o setor energético absorvia quase metade do orçamento global (SOUZA, 2002, p.72).

Em 1962 foi criado o sistema Eletrobrás, com a responsabilidade de definição dos programas de expansão e entre suas atribuições estava a realização de estudos, projetos e a construção e operação de usinas e linhas de transmissão. Devido à importância atribuída ao setor também se justificou a criação do Ministério de Minas e Energia (MME).

Assim, nesse período, conforme Souza (2002), a indústria de energia elétrica era composta de empresas concessionárias verticalizadas atuando monopolisticamente em uma área de concessão, a maior parte delas estatais, com grandes empresas privadas estrangeiras atuando nos principais centros de carga do país. As empresas federais atuavam na geração e supriam indiscriminadamente empresas privadas e estatais em uma região, prevendo-se a interligação de alguns sistemas elétricos no Sudeste em nível de tensão mais elevado. As tarifas eram fixadas pelo órgão regulador - Divisão Nacional de Águas (DNAEE), vinculada ao MME com base no custo do serviço com remuneração garantida, como percentagem sobre o custo histórico, mas os investimentos de expansão eram financiados com um imposto sobre o consumo de energia. Tecnicamente, o setor adotou majoritariamente a solução de usinas hidrelétricas com pequena complementação térmica, estas em geral implantadas por empresas estrangeiras.

Por deter o monopólio, assegurado legalmente pelo modelo existente. O foco era o de disponibilizar um sistema com características técnicas de excelente qualidade e de alto nível de segurança, pois sendo as tarifas administradas pelo Governo, desnecessário seria, naquela época, avaliar questões empresariais básicas em qualquer negócio competitivo. Como consequência, não havia foco em resultados empresariais e o processo decisório era lento decorrente da baixa autonomia gerencial/operacional em face de restrições legais e orçamentárias que engessavam a atuação dos profissionais (DUTRA; BORNIA, 2009).

Ainda que assentado em contradições econômicas e políticas, este modelo garantiu a expansão do setor elétrico brasileiro em um nível que acompanhou os altos índices de crescimento industrial registrados no Brasil nas décadas de 1960 e 1970. Porém, nas décadas subsequentes o modelo estatal mostrou sinais de esgotamento e uma série de fatos contribuiu para o surgimento e agravamento de uma crise no setor elétrico, associados a mudanças no cenário econômico e social mundial caracterizado pelo processo de globalização em curso que urgiram da necessidade da implantação de um novo modelo, assentado em novas bases competitivas.

Os empregados tinham um forte espírito corporativista e as relações de trabalho eram marcadas por um sindicalismo forte, amparado, normalmente, nos partidos políticos que davam sustentação aos anseios e desejos da manutenção do *status quo* existente, por

entenderem como mais benéficos aos empregados e a nação (NICOLAZZI, 2004).

No início dos anos 1980, o quadro de dificuldade agravou-se. A utilização do setor elétrico como instrumento de implementação de políticas de governo, a partir de meados da década anterior, comprometeu alguns princípios da sua legislação básica. Nesse contexto, as tarifas foram usadas como instrumento de política de combate à inflação e projetos de geração e transmissão não contemplados pelo planejamento setorial passaram a ser usados como agentes de captação externa, para fazer face à crise de divisas do País (NICOLAZZI, 2004; SOUZA, 2002).

Também nos anos 1980 a política de valorização do dólar e o aumento das taxas de juros internacionais resultaram em uma crise financeira sem precedentes para os países endividados, entre eles o Brasil.

Neste contexto, para o setor elétrico brasileiro a crise econômica mundial estancou sua expansão, pois a elevação das taxas de juros e conseqüentemente do custo de financiamento no mercado externo impediu a execução de grandes obras. Esta estagnação dos investimentos no setor de energia elétrica pode ser resumida nos seguintes conjunto de fatores: 1) os contratos de financiamento foram firmados no mercado flutuante com juros desfavoráveis, implicando um endividamento progressivo que culminou em inadimplência e perda de eficiência setorial; 2) a crise fiscal do Estado que reduziu o aporte financeiro ao setor elétrico; 3) a disputa por recursos entre a Eletrobrás e as concessionárias estaduais; 4) a redução das tarifas de energia com meio de combate a inflação.

As tarifas de energia foram uniformizadas em nível nacional (Decreto-Lei nº 1.849, de 1981). No entanto, como os custos de produção eram diferentes em cada concessionária, ocorria uma compensação a ser paga ou recebida através da Reserva Global de Garantia – RGG. Este era um fundo equalizador tarifário, administrado pelo DNAEE/MME. Segundo Souza (2002), surgiram vários efeitos negativos decorrentes dessa política: as tarifas deixaram de sinalizar os custos incorridos ao consumidor (não propiciando a alocação ótima dos recursos), as concessionárias mais eficientes e/ou com menores custos operacionais julgavam estar subsidiando as menos eficientes, as concessionárias ineficientes ou com maiores custos não tinham incentivos à sua redução. Além disso, de maneira global, a contenção dos níveis tarifários associada a sua equalização provocou a contração

de recursos de natureza pára-fiscal, dependentes da tarifa média, ajudando a desorganizar ainda mais o equilíbrio financeiro do setor e sua possibilidade de expansão.

Na década de 1990, o setor elétrico brasileiro passou por outra mudança. Essa mudança desencadeou a criação de um novo marco regulatório, a desestatização das empresas do setor e a abertura de mercado de energia. Com essa reestruturação buscou-se apontar soluções para a crise que vinha se agravando desde o final da década de 1970 e que, entre outras coisas, produziu o esgotamento da capacidade de investimentos das empresas estatais (GREGÓRIO, 2000).

Em 1990 foi instituído o Programa Nacional de Desestatização pela Lei nº 8.031, de 12/04/1990, que permitiu a privatização de todas as empresas controladas, direta ou indiretamente, pelo Estado e as empresas recém-estatizadas em função de dívidas junto a instituições financeiras públicas (ESPÍNDOLA, 2002). A privatização atingiu as geradoras e as distribuidoras deixando para o Estado a exclusividade na atividade de transmissão (CACHAPUZ, 2006). O processo de desestatização iniciou em 1995 com a venda da Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. (ESCELSA) e posteriormente, foi privatizada a Light Serviços de Eletricidade S.A.. Das geradoras federais só a **Eletrosul Centrais Elétricas S.A.** teve sua área de geração privatizada na forma como apregoava o modelo do setor.

A promulgação da Lei nº 8.631, de março de 1993, que estabeleceu um novo regime tarifário para as empresas de energia elétrica, alterou o regime institucional e deu início ao desmonte da estrutura da estatal. Ela determinou a **extinção do serviço pelo custo com remuneração garantida** e o fim da equalização tarifária, além de outras medidas corretivas das distorções existentes sobre a estrutura econômico-financeiras das concessionárias (GOHR, 2005). Naquele mesmo ano, em 1993, foi emitido o Decreto nº 913, que permitia a formação de consórcios de geração de energia entre as concessionárias e os autoprodutores (SOUZA, 2002).

Em 1995, estabeleceu-se novo avanço na direção proposta pela Constituição e pela ideologia dominante na época com a promulgação das Leis nº 8.987 e nº 9.074, que regulamentaram o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos e estabeleceram normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos. Foram instituídos também os “produtores independentes”, o que permite a abertura do setor às empresas ou consórcios diversos (SOUZA, 2002).

Houve a desverticalização das atividades do setor. Com essa concepção, a transmissão de energia passou a ser compreendida como um sistema responsável pela transferência de grandes blocos de energia das centrais geradoras aos centros de consumo; fato esse que lhe permitiu atuar como atividade setorial independente (PINTO, 2007).

Em continuação ao processo de abertura da economia brasileira e para viabilização dos necessários investimentos em infra-estrutura, o governo passou a tomar medidas buscando redirecionar o modelo do setor elétrico no sentido de atrair os investimentos privados, por meio do estabelecimento de condições de acesso para novos agentes interessados na utilização da malha de transmissão. Foi aprovada a lei que estabeleceu a licitação como meio para a concessão do serviço público de energia elétrica (NICOLAZZI, 2004).

Em resumo, o atual modelo do setor elétrico brasileiro é fruto de um processo de transformação de modo gradativo e lento. Houve muita interferência dos interesses envolvidos, das políticas interna e externa e da economia. A seguir, apresenta-se uma caracterização do atual modelo.

2.2.2 Atual modelo do Setor Elétrico Brasileiro

A Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (2008) descreve que durante os anos de 2003 e 2004 o Governo Federal lançou as bases de um novo modelo para o Setor Elétrico Brasileiro, sustentado pelas Leis nº 10.847 e 10.848, de 15 de março de 2004 e pelo Decreto nº 5.163, de 30 de julho de 2004. Esse novo modelo foi percebido, em especial, a partir de 2004, quando as melhorias e o aperfeiçoamento introduzidos no marco legal regulatório propiciaram as condições de retomada do planejamento de longo prazo e criaram as condições para investimentos em novos projetos de energia de geração e transmissão (ELETROBRÁS CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS, 2010).

Conforme a Agência Nacional de Energia Elétrica (2007), órgão que regulamenta o setor, mudanças foram feitas com o intuito de substituir o antigo sistema verticalizado, baseado em um mercado monopolista, fortemente regulado e ocupado basicamente por empresas estatais, por um sistema de livre formação de preços, com desverticalização das atividades e concorrência do mercado, seguindo uma tendência que vem regendo a economia mundial.

Segundo a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (2008), o novo modelo do setor elétrico visa atingir três objetivos principais:

- a) garantir a segurança do suprimento de energia elétrica;
- b) promover a modicidade tarifária;
- c) promover a inserção social no Setor Elétrico Brasileiro, em particular pelos programas de universalização de atendimento.

A Receita Anual Permitida é a principal receita das transmissoras e distribuidoras. O serviço de transmissão de energia passou a ser remunerado pela disponibilidade dos seus ativos, seja pelo uso da rede (encargos de uso) ou pela conexão (encargos de conexão), cabendo ao Operador Nacional do Sistema (ONS) a negociação deste serviço, e à ANEEL a determinação da Receita Anual Permitida (RAP), a qual só pode ser modificada por intermédio de revisão (estudo técnico) sobre a tarifa (DUTRA; BORNIA, 2009). Ela está baseada em um cálculo que contempla um custo operacional eficiente previsto, além de uma remuneração do capital investido. Segundo a Resolução Normativa ANEEL n. 257/2007 (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2007), o atual modelo de concessão do serviço público de transmissão e distribuição de energia elétrica consagrou o regime de preços máximos (*price-cap*), pelo qual os serviços são regulados pelo preço, primando-se na eficiência na prestação do serviço e na modicidade tarifária.

Atualmente a atividade de transmissão pode ser desmembrada em duas categorias. Na primeira categoria figuram as empresas de caráter predominantemente estatal, ou seja, as empresas de energia com antigos ativos (remuneradas principalmente pelo custo/investimento – via contrato de concessão). Na segunda, as empresas de energia com novos ativos (remuneradas pelo preço – via leilão), constituindo-se, principalmente, em empresas privadas e sociedades de propósito específico, envolvendo parcerias público-privadas (LAUER, 2006).

A modicidade tarifária é o elemento-chave do atendimento às demandas sociais e às exigências do desenvolvimento econômico (BRASIL, 2008). Ela impôs, através das novas regras, maior relevância à questão dos custos. Para isso, a ANEEL iniciou em 2000 o processo de Revisão Tarifária Periódica, que é o processo de revisão dos valores das tarifas cobradas aos consumidores pelas empresas concessionárias de serviço público de transmissão e de distribuição de energia elétrica. Essa revisão ocorre a cada quatro anos e se espera que os ganhos de eficiência empresarial se expressem em modicidade tarifária.

Assim, ao simular um contexto concorrencial, a ANEEL induz as empresas a se preocuparem com seus custos sob duas perspectivas: a) primeiramente há o incentivo para a redução de custo visando o aumento da margem de contribuição, já que a receita é fixa durante quatro anos (há somente o reajuste anual pelo IGP-M ou IPCA); b) há também a preocupação em relação ao novo parâmetro de eficiência (*benchmark*) a ser calculado pela ANEEL na próxima revisão tarifária periódica. Caso as concessionárias de transmissão consigam realizar reduções de custo, novos parâmetros cada vez mais reduzidos serão usados pelo regulador. A empresa que não conseguir seguir na mesma tendência se distanciará cada vez mais dos seus “concorrentes”.

Para evitar que os custos cortados para se adequar a Revisão Tarifária impactem na qualidade do serviço prestado, em 2008 foi estabelecido a Parcela Variável por Indisponibilidade. Esta é uma parcela a ser deduzida da receita decorrentes de eventos envolvendo o equipamento principal e/ou os complementares da função transmissão, de responsabilidade da concessionária de transmissão. Essa medida visa contribuir para o aumento da confiabilidade do sistema de transmissão.

O planejamento contribui para a redução dos custos da energia. É de responsabilidade do Poder Concedente propor uma oferta de futuros aproveitamentos de fonte de energia com potencial de geração maior que a demanda prevista. O Poder Concedente quer estimular a competição entre os agentes pela construção de usinas mais eficientes. A previsão da demanda é de responsabilidade dos concessionários (distribuidoras), que garantirão o crescimento de seu mercado com leilões cinco e três anos à frente (MARTINS, 2009).

A energia existente é vendida em leilões de diversos prazos, de forma que, no futuro, os contratos vençam em datas não coincidentes. Esses prazos são, no entanto, menores que os prazos dos contratos da energia das novas usinas – para cobrir o prazo de amortização dos novos investimentos. Os leilões de energia existente são separados dos leilões de expansão.

Uma mudança marcante foi a desverticalização das atividades, que passaram a ser segmentadas em geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. O novo modelo do Sistema Elétrico Brasileiro está configurado na estrutura na figura 3:

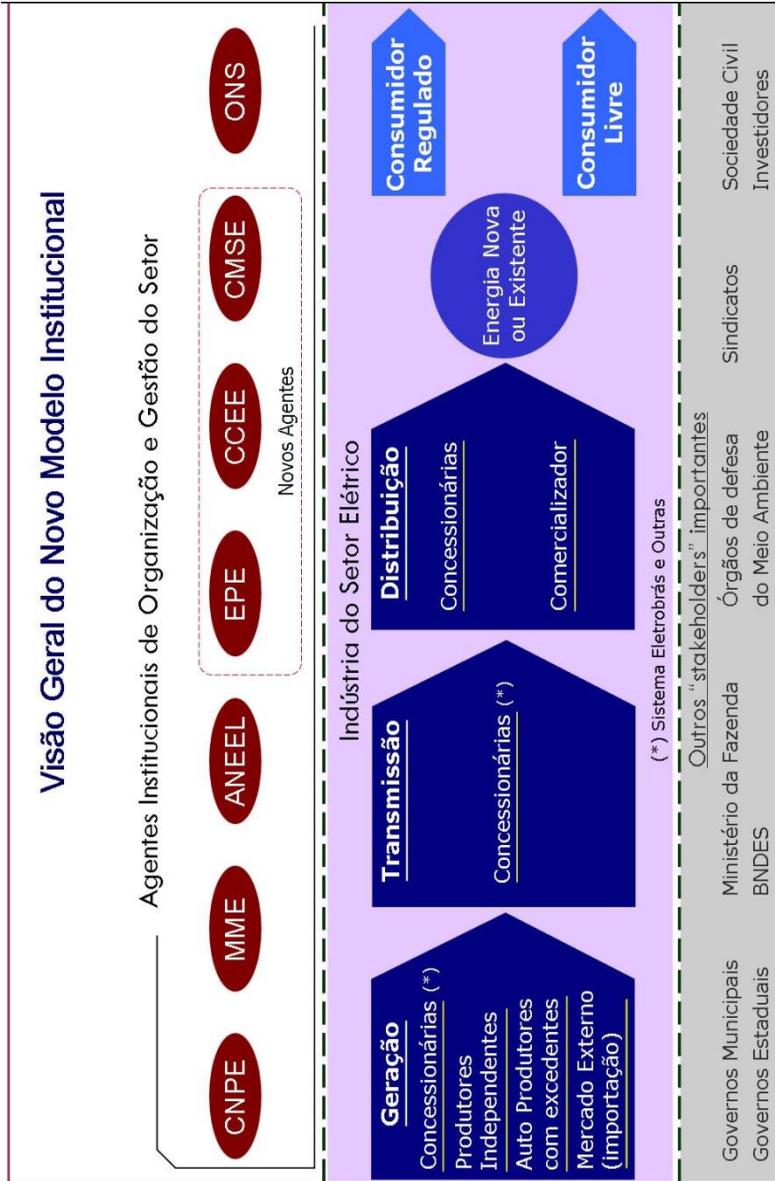


Figura3: Estrutura novo modelo institucional do Sistema Elétrico.
 Fonte: Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (2008a).

Dentro desta configuração, o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) é um órgão de assessoramento do Presidente da República. Ele formula as políticas e diretrizes de energia destinadas a promover o aproveitamento racional dos recursos energéticos do País, assegurar o suprimento de insumos energéticos, estabelecer diretrizes para a importação e exportação de energia (ANEEL, 2008).

O Ministério de Minas e Energia foi criado em 1960, pela Lei nº 3.782, de 22 de julho de 1960. Anteriormente, os assuntos de minas e energia eram de competência do Ministério da Agricultura. Em 2003, a Lei nº 10.683/2003 definiu como competências do MME as áreas de geologia, recursos minerais e energéticos; aproveitamento da energia hidráulica; mineração e metalurgia; e petróleo, combustível e energia elétrica, incluindo a nuclear (BRASIL, 2008). Tem como empresas vinculadas a **Eletrobrás** e a Petrobras, que são de economia mista (BRASIL, 2008). Entre as autarquias vinculadas ao Ministério estão a Agência Nacional de Energia Elétrica, a Agência Nacional do Petróleo (ANP) e o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM).

A ANEEL foi criada pela Lei nº 9.427, de dezembro de 1996, regulamentada pelo Decreto nº 2.335 de 1997, sendo pautadas suas atividades pelos princípios que regem a administração pública. Ela surgiu com a reestruturação do setor elétrico brasileiro, quando o Poder Público investidor cedeu lugar ao Estado regulador e fiscalizador do novo mercado. Seu trabalho tem como objetivo final a regulação, fiscalização e a mediação dos conflitos entre os agentes (organizações) do setor elétrico brasileiro (ANEEL, 2008).

A Empresa de Pesquisa Energética (EPE) tem por finalidade prestar serviços na área de estudos e pesquisas destinadas a subsidiar o planejamento do setor energético, tais como energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados, carvão mineral, fontes energéticas renováveis e eficiência energética, dentre outras (EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA, 2008). Ela foi criada em 15 de março de 2004, pela Lei 10.847.

A Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) começou a operar em 10 de novembro de 2004 - regulamentada pelo Decreto nº 5.177, de 12 de agosto de 2004. Tem por finalidade viabilizar a comercialização de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional (SIN) nos Ambientes de Contratação Regulada e Contratação Livre (CÂMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA, 2008). Efetua a contabilização e a liquidação financeira das operações realizadas no mercado de curto prazo, as quais são

auditadas externamente, nos termos da Resolução Normativa ANEEL nº 109, de 26 de outubro de 2004 (Convenção de Comercialização de Energia Elétrica).

O Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE) está constituído no âmbito do Ministério de Minas e Energia e sob sua coordenação direta, com a função precípua de acompanhar e avaliar permanentemente a continuidade e a segurança do suprimento eletroenergético em todo o território nacional (COMITÊ DE MONITORAMENTO DO SETOR ELÉTRICO, 2008), foi criado pela Lei nº 10.848, de 15 de março de 2004.

O Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, criada em 26 de agosto de 1998, responsável pela coordenação e controle da operação das instalações de geração e transmissão de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional - SIN, sob a fiscalização e regulação da ANEEL. Ele é constituído por membros associados e participantes (OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO, 2008).

O SIN é um sistema hidrotérmico de grande porte, com forte predominância de usinas hidrelétricas e com múltiplos proprietários, formado pelas empresas das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e parte da região Norte (OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA, 2008).

Outro agente relevante para o setor é a Eletrobrás Centrais Elétricas Brasileiras. Faz-se necessário fazer aqui sua apresentação por dois motivos: sua relevância para o setor elétrico e por ser controladora (holding) da empresa objeto desse estudo.

A criação da Eletrobrás foi proposta em 1954, pelo presidente Getúlio Vargas, mas o projeto enfrentou grande oposição e só foi aprovado após sete anos de tramitação no Congresso Nacional. A Eletrobrás (2009) relata que recebeu a atribuição de promover estudos, projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao suprimento de energia elétrica do país. O Sistema Eletrobrás atua de forma integrada, com políticas e diretrizes definidas pelo Conselho Superior do Sistema Eletrobrás (CONSISE), formado pelos presidentes das empresas do grupo.

Na condição de holding, a Eletrobrás controla grande parte dos sistemas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica do Brasil e controla o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica. Ela atua por intermédio de suas subsidiárias, o chamado Sistema Eletrobrás, composto pelas seguintes empresas:

1. Amazonas Energia – Manaus Energia S.A.

2. Boa Vista Energia
3. Companhia Energética de Alagoas (CEAL)
4. Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (CEPEL)
5. Centrais Elétricas do Piauí (CEPISA)
6. Centrais Elétricas de Rondônia (CERON)
7. Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE)
8. Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF)
9. Companhia de Eletricidade do Acre (ELETROACRE)
10. Eletrobrás Participações S.A (ELETROPAR)
11. Eletronuclear – Eletrobrás Termonuclear S.A.
- 12. Eletrosul Centrais Elétricas S.A.**
13. Eletronorte – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.
14. Furnas Centrais Elétricas S.A.
15. Itaipu Binacional

A Holding lançou em 2008 o Plano de Transformação do Sistema Eletrobrás, que busca o fortalecimento do Sistema Eletrobrás no cenário brasileiro e internacional, integrando as empresas de grupo de forma sinérgica, com o objetivo de obter competitividade e rentabilidade do conjunto de empresas, e não de uma delas de forma individual. Segundo a Eletrobrás (2010), isso trará melhores resultados para todos os envolvidos com o Sistema: governo, clientes, acionistas, público interno e parceiros estratégicos, entre outros.

Além das instituições já citadas, foram criados no setor elétrico os Agentes Setoriais de Energia Elétrica, que comportam:

- a) Associação Brasileira das empresas Geradoras de Energia Elétrica (ABRAGE);
- b) Associação Brasileira de Grandes empresas de Transmissão de energia elétrica (ABRATE);
- c) Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia elétrica (ABRADEE);
- d) Associação Brasileira das empresas de Energia renovável (ABEER);
- e) Associação Brasileira de Grandes consumidores Industriais de Energia e de consumidores Livres (ABRACEEL);
- f) Associação Brasileira dos produtores independentes de Energia elétrica (APINE).

Como foi apresentado até aqui, o setor elétrico brasileiro é complexo, com a interação de vários agentes e altamente regulado. O principal objetivo da regulação econômica é reproduzir, no desempenho

da empresa monopolista regulada, os efeitos da pressão da concorrência, observados em mercados competitivos. No entanto, esse novo modelo provocou uma série de obstáculos que desafiam a competitividade em longo prazo das empresas estatais que atuam no setor elétrico. Elas estão inseridas em um contexto onde torna-se vital desenvolver competências para se adaptar aos desafios desse novo modelo, que exige empresas mais competitivas, ágeis, enxutas e eficientes.

Diante deste contexto, admitindo-se que a performance do resultado econômico possa ser medida pela relação receitas/despesas e que a sua melhora está geralmente voltada ao controle/redução das despesas (e dos gastos em gerais) e para o aumento das receitas, torna-se possível verificar que, quando se trata de transmissoras estatais, é verdadeiramente complexo promover a maximização dos resultados, sobretudo em razão do modelo atualmente adotado no setor para esse tipo de entidade e da forte burocracia que a envolve, enquanto estatal.

Lima (1998), por sua vez, afirma que, no intuito de controlar o desempenho das empresas estatais, o Governo acaba tirando a flexibilidade e a autonomia dos seus gestores, por intermédio da imposição de metas fiscais e de gastos, a ponto de comprometer sua capacidade de adaptação às várias transformações econômicas, sociais e políticas que caracterizam a realidade contemporânea. Em muitos casos os gestores desse tipo de empresa acabam engessados quando têm a finalidade de promover o melhor resultado econômico.

As empresas estatais do setor elétrico são desafiadas a trabalhar em busca da eficiência operacional, com a otimização da aplicação de recursos e a redução de perdas, simultaneamente, a necessidade da condução eficaz e eficiente da volumosa e dispendiosa estrutura organizacional, herdada dos tempos áureos de expansão do setor (décadas de 1960 e 1970). Precisam ainda superar obstáculos burocráticos que regulamentam a Administração Pública, tais como a Lei 8.666/1993 que as privam de negociar livremente com seus fornecedores e as regras que restringem o financiamento público e as limitações orçamentárias. Precisam também rever aspectos culturais do passado, onde não havia muita preocupação com custos, já que no atual modelo precisam superar a concorrência para adquirir empreendimentos, que passam a ser disputados em leilões.

Algumas dessas empresas do setor estão em processo de implementação da **gestão estratégica de custos** com o objetivo de revisar os conceitos sobre gestão, adequar os processos, repensar o entendimento de toda a cadeia de geração de valor, otimizar custos, e

assim servir como um modelo de apoio no processo de tomada de decisão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado neste trabalho. Inicia pela caracterização da pesquisa, classificando-a. Em seguida, apresenta-se a definição dos principais termos e a técnica de coleta de dados. Finalmente, apresenta-se as limitações da presente pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Pode-se definir o presente trabalho, quanto aos objetivos, como descritivo; quanto aos procedimentos, como estudo de caso; e, quanto à abordagem do problema, como predominantemente qualitativo. A definição dos dados da pesquisa é feita por amostragem não probabilística intencional. O instrumento de pesquisa utilizado foi entrevistas com aplicação de questionários semi-estruturados e a técnica aplicada na análise e interpretação dos dados é a análise de conteúdo.

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, o que, na concepção de Yin (2001, p.32), é uma investigação empírica sobre “um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Em complementação, Triviños (1987) afirma que o estudo de caso é um estudo profundo, que possibilita o conhecimento da realidade.

A maior dificuldade que pode ser constatada no estudo de caso, segundo Goode e Hatt (1979), é a resposta do pesquisador. Ele chega a ter a falsa sensação de certeza sobre suas próprias conclusões.

Neste trabalho optou-se por pesquisa descritiva. Segundo Babbie (1998), esta se detém nas características de determinada população ou fenômeno e pode estabelecer relações entre variáveis. Envolve técnicas padronizadas de coleta de dados: entrevista e observação participante.

A natureza do estudo é predominantemente qualitativa, pois envolve aspectos não quantificáveis (MINAYO, 1994). O estudo tem orientação à análise dos fatores intervenientes no processo de implementação de um sistema de gestão estratégica de custos em uma estatal de energia elétrica brasileira, considerando a cultura, as regras do setor, a legislação que trata das estatais, suporte tecnológico e direcionamento estratégico. Segundo Richardson (1989), a abordagem

qualitativa justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Para evitar dúvidas na interpretação de alguns termos usados com frequência nesse trabalho, faz-se necessário defini-los.

Processo de implementação: Segundo Bueno (2000), processo de implementação são períodos de evolução de um sistema em execução. Este sempre estará em um processo de implementação enquanto estiver em execução. Neste trabalho foi considerado processo de implementação todo o processo para por em execução, o modelo de gestão estratégica de custos.

Fatores intervenientes: O conjunto de fatores que intervêm na implementação de um sistema de custos são considerados neste trabalho como fatores intervenientes. Esses fatores delimitam o tema GEC, podendo ser aspectos internos ou externos a organização e sobre as quais ela pode ou não ter ingerência. Eles precisam ser analisados de forma a potencializar a sua ação, gerando vantagem competitiva, e eliminar ou minimizar seu efeito dificultador. Nesse trabalho esses fatores estão organizados em três temas chaves para a implementação da GEC baseados principalmente na abordagem de Shank e Govindarajan (1997), podendo ser encontrados em outros trabalhos com denominações diferentes, tais como fatores críticos, fatores delimitantes etc.

Gestão Estratégica de Custos: Pela abordagem sistêmica pode-se ver a Gestão Estratégica de Custos de uma forma ampla, composta de diversos subsistemas que se relacionam entre si e entre estes e o ambiente para o alcance de objetivos estratégicos comuns, que é a vantagem competitiva sustentável da organização através da gestão de custos.

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para o entendimento dos objetivos propostos, foram utilizadas fontes de dados primários e secundários. Os dados primários, segundo Mattar (1996), são aqueles que ainda estão de posse dos pesquisadores e, quando coletados, tem o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento. Os dados secundários são aqueles coletados, tabulados, ordenados e até analisados com propósito de atender às necessidades da pesquisa. Na coleta de dados primários foram utilizadas técnicas de observação indireta e entrevistas.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas eram destinadas a caracterização do entrevistado e a identificação da percepção dos entrevistados quanto ao nível de aderência dos fatores intervenientes do modelo proposto por Shank e Govindarajan (1997) ao modelo adotado na Empresa. Assim, ao final do questionamento sobre cada fator interveniente foi solicitado ao entrevistado que fornecesse uma nota quanto a aderência desse fator à realidade percebida na Empresa. Para análise do nível de aderência da GEC foi adotado uma escala de 1 a 5 para avaliação de cada fator interveniente, sendo o nível 1 para fator não realizado na Empresa e o nível 5 para fator plenamente realizado, conforme Quadro 5:

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

Quadro 5: Índice de aderência da gestão estratégica de custos

As perguntas abertas eram destinadas a aprofundar a opinião do entrevistado sobre o tema deste estudo. “Em geral, as perguntas que medem opiniões, motivos, fatores, não devem fechar-se, pois incluem uma variedade muito ampla de respostas possíveis” (RICHARDSON, 1989, p.194). As questões pré-formuladas têm o objetivo de obter informações do entrevistado, seja de fato que ele conhece, seja de seu comportamento.

As entrevistas ocorreram em fevereiro de 2010, de forma individual, com uso de gravador. “No contato direto, o pesquisador pode explicar e discutir os objetivos da pesquisa e do questionário, responder dúvidas que os entrevistados tenham em certas perguntas”

(RICHARDSON, 1989, p.196). A entrevista dirigida desenvolve-se a partir de perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem estabelecida, onde o entrevistador dirige o processo.

As entrevistas com aplicação de questionários semi-estruturados, de acordo com Trivinhos (1987), permitem indagações baseadas nas hipóteses e nas teorias da pesquisa, podendo abrir para outras perguntas. Segundo Rudio (1986), a diferença entre entrevista e questionário está na forma de obtenção dessas informações, visto que, no questionário, as indagações são feitas por escrito ao informante, o qual responde também por escrito ao pesquisador, enquanto, na entrevista, as perguntas são feitas oralmente ao entrevistado, ficando a cargo do entrevistador a responsabilidade pelas anotações das respostas. Dessa forma, o autor menciona que há menos possibilidades de os participantes da pesquisa não responderem ao questionário ou deixarem algumas perguntas em branco. Nesse trabalho as respostas foram gravadas e não anotadas.

Utilizou-se a amostra não probabilística intencional que, segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1974, p.584), é aquela em que os pesquisadores escolhem os casos que devem compor a amostra com base em um “bom julgamento e estratégia adequada”.

Além disso, com o objetivo de analisar a ação dos fatores intervenientes, foram realizadas treze entrevistas com pessoas nos três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Os entrevistados são empregados que atuam na área de gestão de custos e empregados-gestores selecionados pela pesquisadora por exercerem funções que estabelecem relação direta com gestão de custos ou com a implementação da gestão estratégica de custos na Eletrosul. A identificação dessa relação baseou-se na descrição das atribuições de suas respectivas áreas conforme descrito no Manual de Organização da Empresa (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009b).

No nível estratégico foram entrevistados os responsáveis pela tomada de decisão das quatro diretorias que compõem a administração superior da Empresa pesquisada, no que se refere às questões relacionadas à GEC. Essa população possui uma visão corporativa da empresa. A seguir é apresentado o Quadro 6 com a caracterização das quatro entrevistas do nível estratégico:

NÍVEL ESTRATÉGICO	
Área	Caracterização da área e da entrevista
Presidência - PRE	- Área do entrevistado: Assessoria de Gestão Empresarial Atribuição da área: Essa área tem como missão orientar as políticas e estratégias empresariais e a representação da

	<p>Eletrosul, e coordenar as ações da Diretoria Executiva com vistas a assegurar o funcionamento integrado da Empresa.</p> <p>- Quantidade de entrevistados: 01</p> <p>- Duração da entrevista: 43 minutos</p>
Diretoria de Engenharia - DE	<p>- Área do entrevistado: Assessoria de Engenharia de Negócios</p> <p>Atribuição da área: Responde, no âmbito da DE, pelas decisões em relação aos estudos de novos negócios para promover a expansão da Empresa.</p> <p>- Quantidade de entrevistados: 01</p> <p>- Duração da entrevista: 29 minutos</p>
Diretoria de Operações - DO	<p>- Área do entrevistado: Assessoria da Diretoria de Operações</p> <p>Atribuição da área: Responde pelas questões referentes ao gerenciamento da operação, manutenção e telemática do sistema elétrico de transmissão e geração, e a comercialização de energia das usinas.</p> <p>- Quantidade de entrevistados: 01</p> <p>- Duração da entrevista: 32 minutos</p>

Quadro 6: Caracterização das entrevistas no nível estratégico.

Fonte: Dados da pesquisa.

No nível tático foram realizadas entrevistas com gerentes dos dois departamentos envolvidos no processo de implementação da GEC. Representam a administração intermediária e têm influência direta na transformação das estratégias da empresa em atividades operacionais. Podem fornecer informações sobre a atuação dos líderes e dos valores cultuados nas empresas. Segue o Quadro 7 com a caracterização das entrevistas do nível tático:

NÍVEL TÁTICO	
Área	Caracterização da área e da entrevista
Departamento de Contabilidade - DCO	<p>- Atribuição da área: Responsável por administrar o sistema de informações econômicas e de controle patrimonial da Empresa, de forma a atender suas necessidades legais, gerenciais e institucionais com oportunidade e confiabilidade.</p> <p>- Quantidade de entrevistados: 01</p> <p>- Duração da entrevista: 30 minutos</p>

Departamento de Planejamento Econômico-Financeiro - DPF	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuição da área: Responsável pela elaboração do planejamento econômico-financeiro e realizar estudos de natureza econômico-financeira de forma a subsidiar a Administração Superior na tomada de decisões. - Quantidade de entrevistados: 01 - Duração da entrevista: 27 minutos
---	---

Quadro 7: Caracterização das entrevistas no nível tático.

Fonte: Dados da pesquisa.

No nível operacional, foram realizadas entrevistas com empregados responsáveis pela execução de atividades relativas à GEC. Representam a visão operacional da empresa, podem fornecer informações sobre as principais alterações implementadas nas áreas operacionais das empresas e sobre a atuação dos líderes. A seguir, é apresentada o Quadro 8 com a relação dos sete entrevistados nesse nível:

NÍVEL OPERACIONAL	
Área	Caracterização da área e da entrevista
Divisão de Controle, Planejamento e Orçamento - DVPO	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuição da área: Vinculado ao DPF. Compete a essa área propor diretrizes e estratégias econômico-financeiras sobre as atividades de Planejamento Empresarial; consolidar o orçamento; elaborar estudos de cenários econômico-financeiros; orientar a preparação de pareceres sobre o impacto econômico-financeiro e empresarial de planos governamentais ou setoriais; efetuar estudos e propor ações para otimizar os custos operacionais da Empresa. - Quantidade de entrevistados: 01 - Duração da entrevista: 31 minutos
Divisão de Estudos de Tarifas e Análise de Contratos - DVTC	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuição da área: Vinculado ao DPF. Compete a ela realizar estudos dos empreendimentos em operação e de seus respectivos contratos autorizativos, fazer estudos e projeções da receita e fazer acompanhamento do processo de Revisão Tarifária. - Quantidade de entrevistados: 02 - Duração total das entrevistas: 46 minutos

Divisão de Informações Contábeis - DVIC	<p>- Atribuição da área: Vinculado ao DCO. Compete a ela processar e monitorar o sistema de custos operacionais, patrimoniais e de investimentos; elaborar/analisar e emitir diagnóstico sobre a <i>performance</i> econômica e financeira da Empresa; criar e manter atualizados sistema com painéis de indicadores econômico/financeiro e de custos para auxiliar a administração da empresa na tomada de decisão.</p> <p>- Quantidade de entrevistados: 02</p> <p>- Duração da entrevista: 32 minutos</p>
Divisão de Gestão da Informação - DVGI	<p>- Atribuição da área: Vinculado ao Departamento de Gestão de Informação e Infra-Estrutura. Compete a esta área a responsabilidade de implantar e gerir o Sistema Integrado de Gestão. Foi dado maior foco na entrevista aos módulos Financeiro, Contábil e de Informações Gerenciais.</p> <p>- Quantidade de entrevistados: 01</p> <p>- Duração da entrevista: 28 minutos</p>
Divisão de Gestão de Contratos, Seguros e Cadastro de Fornecedores - DGCC	<p>- Atribuição da área: Vinculado ao Departamento de Gestão de Suprimentos. Compete a esta área a responsabilidade de gerir contratos e fazer estudos para melhorar o relacionamento com fornecedores</p> <p>- Quantidade de entrevistados: 01</p> <p>- Duração da entrevista: 26 minutos</p>
Divisão de Proteção e Estudos do Sistema - DPES	<p>- Atribuição da área: Vinculada ao Departamento de Operação do Sistema. Compete a esta área desenvolver e acompanhar a gestão de relacionamento com clientes.</p> <p>- Quantidade de entrevistados: 01</p> <p>- Duração da entrevista: 23 minutos</p>

Quadro 8: Caracterização das entrevistas no nível operacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Entrevistaram-se apenas empregados efetivos da Empresa a fim de minimizar a interferência do componente político-partidário. Por esse motivo, no nível estratégico foram entrevistados apenas assistentes e assessores dos Diretores, pois devido à norma da Empresa somente pessoas do quadro funcional podem ocupar essas funções (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2008).

Além das entrevistas, foi realizada uma pesquisa documental e bibliográfica. Gil (1993) argumenta que a pesquisa bibliográfica é

elaborada através de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. A pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico ou estão em estado original. Neste sentido, no andamento do trabalho, os dados secundários foram coletados por pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica deu-se em livros tais como Shank e Govindarajan (1997); Hansen e Mowen (2001); Santos, Schmidt e Pinheiro (2006); Porter (1986, 1989 e 1991), além de periódicos, páginas da web relacionadas à Gestão Estratégica de Custos, páginas da web de organizações do setor (MME, ANEEL, Eletrobras, Eletrosul etc), resoluções do órgão regulamentador (ANEEL).

A pesquisa documental foi realizada nos documentos da empresa objeto desse estudo conforme apresentado no Quadro 9:

Documentos	Objetivo
Manual de gestão organizacional (ELETROSUL, 2008, 2009c)	Verificar normas de gestão da empresa.
Manual de organização (ELETROSUL, 2009b)	Verificar as responsabilidades de cada área da organização e, com isso, selecionar os entrevistados.
Relatório de Administração (ELETROSUL, 1993, 2004 e 2009f)	Levantar informações para caracterização e descrição do histórico da empresa.
Relatório de Gestão (ELETROSUL, 2007 e 2008)	Levantar informações para caracterização e descrição do histórico da empresa.
Relatório de Gestão Administrativa e Financeira (ELETROSUL, 2009g)	Levantar informações para caracterização e descrição do histórico da empresa.
Relatório Socioambiental (ELETROSUL, 2009h)	Levantar informações para caracterização e descrição do histórico da empresa.
Jornais de circulação interna da empresa objeto desse estudo (ELETROSUL, 2009i)	Verificar informações sobre o resultado da pesquisa de satisfação dos clientes da empresa em 2009.
Guia de gestão empresarial (ELETROSUL, 2007)	Levantar informações para caracterização e descrição do histórico da empresa.
Plano Estratégico 2007-2015 (ELETROSUL, 2007a)	Verificar a missão, visão, estratégias e ações contidas no plano estratégico, para identificar o posicionamento estratégico.
Descrição das práticas de gestão da	Verificar práticas de gestão da empresa

Eletrosul (ELETROSUL, 2009a)	relacionadas ao tema dessa pesquisa
Estudo da Satisfação do Cliente (LUPI & ASSOCIADOS, 2010)	Verificar dados sobre as pesquisas de satisfação dos clientes da empresa, realizada pela empresa de consultoria.

Quadro 9: Documentos analisados na pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o estudo, outro instrumento de coleta de dados utilizado foi a observação participante natural. Segundo Cruz Neto (apud Minayo, 1994, p.59),

[...] a técnica de observação participante se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos.

A vantagem da utilização desse instrumento é que o pesquisador pode perceber e levantar informações que, provavelmente, não seriam levantadas pelas entrevistas ou questionários. A autora desse trabalho faz parte do quadro funcional da referida empresa. Segundo Gil (1995), quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga a observação participante é chamada de natural.

A observação participante natural, onde o pesquisador é parte integrante do processo, facilita a comunicação, além de possibilitar ao pesquisador a oportunidade de registrar fenômenos como, onde e na medida em que ocorrem. Estes procedimentos, no entanto, podem oferecer algumas limitações, uma vez que aumenta a subjetividade do processo de análise, pelo envolvimento direto do pesquisador.

Desta forma as etapas que seguem descrevem como ficou estabelecida a técnica de coleta de dados:

Etapa 01 - Descrição do setor elétrico, seu histórico e a visão geral do novo modelo institucional, bem como suas definições, contextualizando a Eletrosul dentro dele.

Etapa 02 - Pesquisa bibliográfica que aconteceu por diversos meios de coleta e tipos de materiais como, por exemplo, revistas, livros, páginas de internet e dissertações. O objetivo de tal etapa foi buscar fundamentação teórica para o trabalho a realizar sobre o tema Gestão Estratégica de Custos com definições e interações com o modelo de gestão estratégica. Para facilitar a compreensão do tema, foram incluídos conceitos da abordagem sistêmica já que a GEC abrange diversas áreas e níveis hierárquicos da empresa e exige uma visão sistêmica da organização e do setor no qual está inserida.

Etapa 03 – Inicia o estudo de caso propriamente dito com pesquisa documental, realização de entrevista semi-estruturada e observação participante para o levantamento de dados para a caracterização da Empresa e descrição de aspectos que facilitam a compreensão do modelo de Gestão Estratégica de Custos. As entrevistas foram realizadas com pessoas que atuam diretamente em cada uma dos componentes da GEC, tais como planejamento estratégico, suprimentos, clientes, planejamento econômico-financeiro e contabilidade gerencial.

Etapa 04 – Realização de entrevistas com aplicação de questionários semi-estruturados com gestores e empregados que atuam com gestão de custos na empresa pesquisada, abrangendo os três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) para avaliação da ação dos fatores intervenientes. A entrevista é uma técnica importante que permite o estreitamento da relação entre pessoas. Os fatores foram definidos com base na revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados qualitativos levantados nas entrevistas com aplicação de questionários semi-estruturados serviram para caracterizar a gestão estratégica de custo e obter informações sobre a ação dos fatores intervenientes na implementação da GEC na opinião dos entrevistados. A análise documental serviu para complementar a caracterização da Empresa, permitindo a obtenção de informações a respeito do plano estratégico, do relacionamento com clientes e fornecedores, das normas da Empresa, do sistema de informações empresariais, contabilidade gerencial, processo produtivo e funcionamento das receitas operacionais, que são aspectos importantes para a compreensão da gestão estratégica de custos.

Os depoimentos dados nas entrevistas foram gravados. Há vantagens e desvantagens nessa prática. A vantagem é que é possível, ao final, dispor de um registro concreto que permita posteriormente reinterpretar detalhes da entrevista. A desvantagem é que o depoimento pode ser menos espontâneo, com certo constrangimento, pois o gravador pode inibir as opiniões que divergem da oficial da instituição, ou mesmo do setor.

As entrevistas com aplicação de questionários semi-estruturados, nos três níveis hierárquicos, serviram para avaliar a aderência dos

fatores intervenientes do modelo de GEC proposto por Shank e Govindarajan (1997) e o adotado na empresa.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados e interpretados com o propósito de estabelecer a comparação entre as informações encontradas nos documentos formais, com o efetivamente praticado na empresa e também contrastar as opiniões dos três níveis hierárquicos sobre os mesmos fatores intervenientes. Segundo Rudio (2003), obtidos os dados, o pesquisador precisa ordenar e organizar as respostas das entrevistas, para que possam ser analisadas e interpretadas, por isso devem ser codificadas e tabuladas.

No estudo, os dados foram analisados através de técnica de análise de conteúdo. Segundo Triviños (1987), esta técnica é utilizada para estudar o material qualitativo. Ela pode ser definida como o conjunto de técnicas de análise de comunicações obtidas através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, cujos indicadores qualitativos ou não permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens.

Para Richardson (1989, p. 223) “a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência”. As características metodológicas descritas pelo autor podem ser sintetizadas da seguinte maneira: a objetividade refere-se à explicitação das regras e procedimentos utilizados em cada etapa da análise; a sistematização, à inclusão ou exclusão do conteúdo ou categoria de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas; e, a inferência, refere-se à operação pelo qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras. Nesse estudo as categorias de análise coincidem com os fatores intervenientes.

Após a análise, foi feita a triangulação dos dados, que compõem os diversos autores, o marco teórico e as entrevistas/questionários nos três níveis hierárquicos, visando alcançar a máxima amplitude nas descrições, realizando a composição de dados nas entrevistas, nas observações e na pesquisa bibliográfica. Buscou-se identificar as similaridades, convergências e divergências entre os depoimentos.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais limitações desta pesquisa podem ser vistas sob dois prismas: o primeiro deriva da técnica empregada na análise dos dados e o segundo refere-se à delimitação feita pelo pesquisador.

Por se tratar de uma pesquisa social que envolve o comportamento humano o estudo enfrenta limitações, devendo-se nesse caso observar atentamente as respostas obtidas, pois nem sempre os entrevistados apresentam a mesma predisposição para participar de pesquisas.

Em se tratando de estudo de caso, Gil (1993) explicita que os resultados obtidos neste tipo de pesquisa não permitem sua generalização aos demais estudos. Os resultados obtidos nesse estudo limitam-se à empresa pesquisada.

Em uma visão sistêmica o pesquisador precisa delimitar a quantidade de subsistemas envolvidos no estudo e interação a interação entre eles. Sendo assim, outro pesquisador poderia identificar outros fatores intervenientes, bem como poderiam perceber outros sistemas interagindo com o sistema da empresa objeto desse estudo.

Da mesma forma, outros temas relacionados à gestão estratégica de custos poderiam ter sido incluídos, dependendo dos autores estudados e da percepção do pesquisador. Cada autor considera temas diferentes e formas diferentes de relacionar estratégia e contabilidade de custo.

É importante ressaltar que problemas de pesquisa como o abordado neste estudo apresentam características complexas e oferecem várias possibilidades de interpretação. Nesse sentido, outras pesquisas poderiam ser desenvolvidas, a fim de acrescentar conhecimento às áreas de estudo abordadas, assim como da própria organização do setor estudados.

A inferência do pesquisador na interpretação dos dados também deve ser considerada uma limitação do estudo, principalmente na elaboração dos questionários, processo de entrevistas e nas conclusões obtidas nas observações realizadas. Da mesma forma, a definição dos fatores intervenientes, mesmo baseado na revisão teórica e na caracterização do sistema e GEC da empresa, dependeram também da interpretação da autora.

A GEC sugere uma abordagem sistêmica, pois carece de uma visão ampla e há a necessidade de avaliar a interação de diversos agentes (ou subsistemas). No entanto, pode trazer limitações inerentes a

essa teoria. Segundo a teoria geral dos sistemas, os limites de um sistema dependem não do próprio sistema, mas do observador, pois as fronteiras entre os sistemas, ou entre o sistema e seu ambiente, são arbitrárias. A complexidade do sistema depende da quantidade de várias variáveis adotadas. Se novas variáveis forem acrescentadas ao estudo as conclusões podem ter alguma alteração. A forma de definir um sistema é uma habilidade que corresponde a essa idéia.

Sistemas devem ser definidos em termos de percepção e das distinções traçadas pelos observadores. São construtos, entidades construídas cognitivamente pelas pessoas. No extremo, um sistema é o que se entende como sendo um sistema (MAXIMIANO, 2002, p. 366).

Por fim, a Gestão Estratégica de Custos deve atender a orientação estratégica definida pela alta administração. O estudo foi feito com a situação da empresa em 2009 e uma alteração na composição dos gestores da alta direção podem alterar o direcionamento da Empresa e, conseqüentemente, pode mudar a orientação da GEC.

As limitações aqui referidas devem ser entendidas como oportunidades para o desenvolvimento de futuros estudos relacionados ao tema gestão estratégica de custos.

4 DESCRIÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo inicia com a caracterização da empresa objeto de estudo, com dados gerais, histórico, estrutura organizacional atual. O processo produtivo e a formação da receita são apresentadas como forma de evidenciar uma das limitações da empresa no desenvolvimento de estratégias para maximização de resultados, devido a regulamentação da atividade. Faz-se necessário também a descrição e o entendimento da gestão estratégica da organização como um todo para que ocorra a integração desta com a gestão estratégica de custos. Na sequência é apresentada uma breve caracterização da Gestão Estratégica de Custos (GEC) existente atualmente na organização, estruturado pelos fatores intervenientes para a implementação do modelo.

Essa etapa teve como embasamento a fundamentação teórica, o material levantado na pesquisa documental e as entrevistas semi-estruturadas realizadas com os três níveis estratégicos com o propósito de avaliar esses fatores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A ELETROSUL Centrais Elétricas S.A., empresa estatal, com sede em Florianópolis/SC, atualmente é uma sociedade de economia mista de capital fechado. Atua como concessionária de serviços públicos de transmissão e geração de energia elétrica. É subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras (ELETROBRÁS) e está vinculada ao Ministério de Minas e Energia (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009f).

As empresas estatais são pessoas jurídicas de direito privado e estão organizadas, em sua maioria, sob a forma de sociedades de capital por ações e de empresas públicas. Encontram-se, ainda, entre as subsidiárias e controladas dessas empresas, sociedades civis ou por cotas de responsabilidade limitada (BRASIL, 2009).

Até a data de fechamento deste trabalho ainda não havia sido publicado o Relatório de Administração de 2009, portanto quase todos os dados aqui apresentados são referentes ao exercício de 2008.

Em seu Relatório de Administração, a Eletrosul apresenta Capital Social de R\$ 1.245,0 milhões e Patrimônio Líquido de R\$ 2.354,1

milhões, obteve uma Receita Operacional Bruta de R\$ 706,7 milhões e Lucro Líquido de R\$ 268,3 milhões (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009f).

Em 31/12/2008 a Eletrosul apresentava a seguinte composição acionária (tabela 1):

Tabela 1 – Composição acionária da Eletrosul

ACIONISTAS	PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA
Eletrobrás	99,7081%
Usiminas	0,1356%
CEEE	0,1160%
Copel	0,0332%
Celesc	0,0036%
CSN	0,0028%
Outros	0,0007%

Fonte: Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (2009f).

A Eletrosul atua na prestação de serviços em energia elétrica e seu portfólio contempla serviços nos segmentos de **transmissão, geração e comercialização** de energia elétrica e de créditos de carbono. Além disso, age na prestação de outros serviços associados à indústria de energia elétrica, como operação, manutenção e telecomunicações. Sua área de atuação predomina nos três estados da Região Sul e no estado do Mato Grosso do Sul, mas vem expandindo por meio de novas concessões de obras obtidas nos novos leilões em outras regiões do País (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009h).

Essa infra-estrutura está disponível para transmitir energia capaz de atender os de 29 milhões de habitantes da sua área de atuação, que compreende os três estados da Região Sul e o estado de Mato Grosso do Sul. Os estados que fazem parte desse mercado respondem por aproximadamente 18,6% do Produto Interno Bruto - PIB e 17,7% do mercado total de energia elétrica brasileiro, abrigando uma população da ordem de 29 milhões de habitantes, o que representa 15,8% da população do país (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009h).

Além de investimentos com aplicação direta de recursos, a Empresa forma parcerias com outras empresas e investidores

(ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009h). Os parceiros se dividem em dois grupos:

- a) Sociedade de Propósito Específico (SPE): empresas que dividem a participação acionária do empreendimento.
- b) Consórcio: empresas que dividem a responsabilidade empresarial.

O sistema de transmissão da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (2009) está interligado ao sistema de transmissão da região Sudeste do Brasil e, por meio da subestação conversora de frequência de Uruguaiana, no Rio Grande do Sul, de 50MW, realiza a integração energética entre o Brasil e a Argentina conforme ilustra a figura 4.



Figura 4: Mapa do Sistema de Transmissão da Eletrosul
 Fonte: Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (2009)

O Mapa do Sistema de Transmissão da Eletrosul mostra a rede que integra e interliga as fontes de energia elétrica aos mercados

consumidores, criando condições para a importação e/ou exportação de energia elétrica com os países do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). As atividades de operação do sistema elétrico sob sua responsabilidade são coordenadas e controladas por um centro de Operação do Sistema, localizado em sua sede, o qual atua de acordo com procedimentos definidos pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

Para executar seu serviço no segmento de transmissão a Empresa conta com (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009):

- a) 41 subestações, sendo uma delas a conversora de frequência de Uruguaiana;
- b) 19.590 torres de transmissão;
- c) 9.408,2 quilômetros de linhas de transmissão (aproximadamente 72.000 quilômetros de cabo);
- d) 21.180,3 MW de capacidade de transformação.

Além dos serviços em seus ativos, a Empresa possui equipamento ou presta serviços de operação e manutenção em (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009):

- a) 3.423 torres de transmissão;
- b) 1.958,4 quilômetros de linhas de transmissão.

No segmento de geração de energia elétrica investe com maior intensidade na implantação de empreendimentos hidrelétricos, tanto em Usinas Hidrelétricas (UHE) de grande porte, quanto em Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH). Além disso, investe em fontes alternativas de energia, especialmente na implantação de Usina de Energia Eólica (UEE) (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009h).

Segundo a Resolução ANEEL 394/1998 (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998), são consideradas pequenas centrais hidrelétricas as usinas com potência instalada entre um e trinta megawatt e com área total de reservatório igual ou inferior a 3 km².

A atual carteira de empreendimentos conta com investimentos previstos de R\$ 3.643 milhões, conforme apresentado no Quadro 10:

Tipo	Empreendimento	Localização	Potência Instalada (MW)	Investimento (R\$ milhões)	Previsão de entrada em operação
UHE	Passo São João	RS	77	331,4	Março/2010
	São Domingos	MS	48	290,7	Janeiro/2012
	Mauá (Consórcio, 49%)	PR	176,89	522,3	Janeiro/2011
	Jirau (SPE, 20%)	RO	660	1.837,2	Janeiro/2013
PCH	Complexo São Bernardo	SC	53	367,6	Dezembro/2010
	Complexo Alto da Serra	SC	37	217,3	Junho/2012
	Complexo Rio Lava Tudo	SC	52,5	346,3	Março/2013
UEE	Cerro Chato	RS	90	390,5	Julho/2012

Quadro 10: Empreendimentos de geração da Eletrosul.

Fonte: Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (2009d).

Como pode se observar no Quadro 3, não existe na carteira da Empresa nenhum empreendimento de geração em operação. Todos esses empreendimentos estão em construção e o início para entrada em operação do primeiro empreendimento está previsto para acontecer em 2010. Quando concluídas, essas usinas totalizarão 1.104,4 megawatts (MW) de potência instalada, considerando apenas a participação da Eletrosul.

Dos empreendimentos citados, dois são realizados em parceria: UHE Mauá e UHE Jirau. A primeira, UHE Mauá, é realizada por meio de consórcio com uma empresa privada, ficando a Eletrosul com 49% da participação acionária. A segunda, a UHE Jirau, que representa um dos maiores empreendimentos de geração atualmente em construção no País, está sendo construída em Sociedade de Propósito Específico (SPE) com outras três empresas, da qual a Eletrosul participa com 20%.

Para compreender o presente da Empresa é interessante que se conheça seu passado, sua história e os fatos que originaram a situação atual.

4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Eletrosul foi constituída em 23/12/1968 e autorizada a funcionar pelo Decreto n°. 64.395, de 23/04/1969, sob a razão social de Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. – ELETROSUL, com finalidade de suprir com energia elétrica as concessionárias distribuidoras dos três estados da Região Sul, atuando na geração e transmissão de energia elétrica (NICOLAZZI, 2004). Estava sediada inicialmente em Brasília e escritório central na cidade do Rio de Janeiro.

A região Sul já era servida por três concessionárias estaduais: a Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL) e a Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), que além de atuarem na distribuição de energia possuíam importantes parques geradores, e a Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC), e por pequenas empresas privadas.

De acordo com Gohr (2005) o primeiro estatuto da Empresa define que sua administração se daria por uma diretoria em regime de atuação coletiva e responsabilidade solidária, composta por presidente e de quatro diretores eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, sendo assegurado ao governo do Rio Grande do Sul a indicação de um dos diretores.

Entre os anos de 1969 e 1974, a Eletrosul organizou a base de sua estrutura física como empresa geradora e transmissora de energia elétrica. Sua participação na capacidade de geração da Região Sul aumentou consideravelmente no período, passando de 6% em 1970 para 30% em 1974 (NICOLAZZI, 2004).

Em dezembro de 1978, foi inaugurado o edifício-sede da Eletrosul em Florianópolis, transferindo-se assim a sede e o escritório central da Empresa de Brasília e do Rio de Janeiro para a capital catarinense. A partir de 1981 a Empresa estendeu a sua atuação para o estado do Mato Grosso do Sul (MS).

A segunda metade da década de 1970 e os primeiros anos da década de 1980 marcaram um período de significativa expansão da Eletrosul. Buscando atender ao acentuado aumento de consumo de energia elétrica em sua área de atuação e responder de algum modo aos efeitos da crise do petróleo, a Empresa preocupou-se não apenas em ampliar o seu parque gerador, mas também a sua capacidade de transmissão e transformação. A expansão de seu parque de usinas baseou-se na geração de origem hidráulica. Até 1974, 55% do sistema

de geração da Empresa era predominantemente térmico, em 1975 as hidrelétricas passaram a representar 59% e, em 1982, representavam 81% do total (NICOLAZZI, 2004).

Em 1986 foi criado o Conselho de Administração, órgão colegiado de funções deliberativas, que passou a dividir tarefas de direção com a Diretoria Executiva, sendo de responsabilidade desse Conselho, eleger e destituir os diretores, definindo-lhes suas funções (GOHR, 2005).

Nas décadas de 1980 e 1990 o modelo estatal mostrou sinais de esgotamento e uma série de fatos contribuiu para o surgimento e agravamento de uma crise no setor elétrico. Aliada a esses fatores de ordem geral, a rotinização da inadimplência de algumas concessionárias estaduais trouxe sérias dificuldades ao fluxo de caixa da Eletrosul. Com escassos recursos próprios, a Empresa foi obrigada a recorrer a empréstimos, sujeitos a juros elevados, aumentando o grau de endividamento (NICOLAZZI, 2004).

No início da década de 1990, a situação da Empresa era crítica, havia obras iniciadas e não concluídas, títulos protestados e empregados ociosos. Ela acumulava prejuízos e o Governo passou a considerar a sua extinção (GOHR, 2005). Com o objetivo de fazer frente à difícil situação que se apresentava e se ajustar às diretrizes do governo, a Eletrosul elaborou um **Plano de Gestão 1990-1993**, que se constituiu em uma série de medidas que deveriam ter aplicação imediata e estavam relacionadas à **restrição orçamentária e à redução de custos**. Essas medidas visavam apenas a sobrevivência da Empresa, não se fazia nada em termos de prospecção estratégica, seguiam-se as determinações da Eletrobrás (GOHR, 2005).

Segundo Nicolazzi (2004) os programas de redução de custos estavam voltados principalmente para a redução do quadro de pessoal. De 1989 até 1997, o quadro foi reduzido de 5.769 para 2.619 empregados e a estrutura organizacional também foi reduzida passando de cinco para três diretorias, aglutinando-se ou eliminando-se diversos órgãos formais (NICOLAZZI, 2004).

A promulgação da Lei nº 8.631 em março de 1993, estabeleceu um novo regime tarifário para as empresas de energia elétrica e determinou a **extinção do serviço pelo custo com remuneração garantida**. Para a Eletrosul, essa Lei contribuiu positivamente para o desempenho econômico-financeiro, permitindo regularizar sua inadimplência, reduzir seu grau de endividamento, aumentar o valor patrimonial de suas ações e elevou o padrão de confiabilidade de suprimento (GOHR, 2005).

Ainda em 1993 foi emitido o Decreto nº 913, que permitia a formação de consórcios de geração de energia entre as concessionárias e os autoprodutores. A Eletrosul adotou então a estratégia de conclusão de obras já iniciadas por meio de parcerias como setor privado e outras concessionárias.

O **Plano de Gestão 1994-1996** foi fundamentado na adoção dos princípios da Gestão da Qualidade Total. A empresa procurou estabelecer ações voltadas para a ampliação do mercado no âmbito do Mercosul, ações para aumentar a eficiência de equipamentos e processos, reduzir a força de trabalho existente (GOHR, 2005).

Foi criado na Empresa, também em 1994, um núcleo para prestação de serviços com o objetivo de **gerar novas receitas**, oferecendo serviços de engenharia, laboratórios e assessorias técnicas. Segundo Gohr (2005), esses serviços, apesar de estarem fora do escopo da atual estratégia da Eletrosul, poderiam ser prestados no Brasil ou no exterior, em atividades idênticas ou similares àquelas desenvolvidas internamente, o que poderia criar novas possibilidades de ampliação de mercado e desenvolver novas capacidades, proporcionando à Empresa o desenvolvimento de novas vantagens competitivas.

A Eletrosul foi incluída no Programa Nacional de Desestatização (PNB). O ano de 1997 foi um marco na história da Eletrosul, quando foi realizada a **cisão dos ativos e passivos relativos às atividades de produção de energia elétrica**, vertidos para a constituição de uma nova empresa. Em 23/12/1997 foi constituída a Geradora do Sul do Brasil (GERASUL), ficando responsável pelos negócios de geração de energia, a qual foi, por meio de leilão vendida à iniciativa privada em 15/09/1998. Entre as quatro grandes subsidiárias da Eletrobrás, apenas a Eletrosul foi desverticalizada e teve seus ativos de geração privatizados, na forma como apregoava o modelo.

Os ativos privatizados representavam 72% da Eletrosul, que passou então a atuar exclusivamente no segmento de transmissão de energia elétrica, com realização de estudos, projetos, construção, operação e manutenção. Passou a denominar-se Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. (ELETROSUL). Assim, tornou-se a primeira estatal brasileira essencialmente voltada ao serviço público de transmissão e passou a atuar como Operadora Nacional do Sistema para a região Sul (GOHR, 2005).

Passado esse turbulento processo, a Empresa encontrou sua estabilidade em função da remuneração dos ativos de transmissão e da possibilidade de busca de novos ativos que vieram principalmente em

função da demanda de obras emergenciais de transmissão, causada em parte pela não-ocorrência dos investimentos privados (NICOLAZZI, 2004). Essas obras emergenciais foram autorizações de empreendimentos concedidas às empresas sem passar pelos leilões.

Em 2000 iniciou a implantação do Programa de Qualidade Eletrosul, promovendo várias reuniões sobre a gestão da Empresa. Essa discussão resultou no **Plano de Melhoria da Gestão**. Em 2002 veio o reconhecimento do esforço com o primeiro Prêmio de Qualidade do Serviço Público (PQSP), promovido pelo Governo Federal.

A primeira pesquisa de Satisfação do Cliente Externo foi realizada em 2001 através de uma empresa contratada, alcançando índice de satisfação geral de 87%.

Em 2002 foi elaborado o **Plano Estratégico para o período 2003-2007**, que objetivava retirar a Eletrosul do PND e retornar à atividade de geração. Em 15/03/2004 foi aprovada no Congresso Nacional a Lei 10.848/04, que estabeleceu a retirada da Empresa do Programa Nacional de Desestatização e a autorização para que ela volte a investir em geração de energia elétrica, passando então a ter sua denominação atual, Eletrosul Centrais Elétricas S.A.

No primeiro leilão de energia nova de 2005 a Empresa conquistou sua primeira Usina Hidrelétrica (UHE), localizada no Rio Grande do Sul, denominada UHE Passo São João. Nos anos que se seguiram foram adquiridos outros empreendimentos (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009h).

Também em 2005 a Empresa decidiu investir na implantação de um Sistema Integrado de Gestão (SIG), composto de 26 módulos integrados. Por falta de equipe suficiente para atuar no desenvolvimento de um sistema próprio, optou-se por uma procurar uma solução pronta no mercado. Decidiu-se então adquirir o SIG oferecido pela mesma empresa fornecedora do módulo de Contabilidade Geral, adquirido em 1998.

Ainda em 2007, foi aprovado pelo Conselho de Administração (RCA nº 227-13, de 26/04/2007) o **Plano Estratégico da Eletrosul, com horizonte de 2007 a 2015**. As estratégias contidas nesse plano estavam organizadas em dois planos: Plano de Gestão Sustentável e Plano de Expansão Empresarial. O planejamento tem como horizonte o ano de 2015, marco empresarial, pois coincide com o término da concessão do sistema de transmissão sob sua responsabilidade e com o Plano Decenal de Energia Elétrica 2006-2015, elaborado pelo Ministério de Minas e Energia (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009h).

A implantação da Gestão por Processos foi iniciada na Empresa em 2007, com mapeamento, sistematização e normatização processos. O objetivo era criar uma estrutura simplificada que permita fazer avaliação de processos complexos, tornando possível a identificação de gargalos, de atividades que não agregam valor, da melhor forma de alocação de recursos e os riscos do processo.

Nos últimos anos a Empresa procurou ampliar a visão da gestão empresarial, introduzindo a análise da cadeia de valores e buscando definir um posicionamento no mercado. Algumas ações relacionadas à gestão estratégica de custos já podem ser percebidas. A estrutura organizacional responsável pelas decisões estratégicas e execução das atividades é apresentada a seguir.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

Segundo dados coletados em novembro/2009, o quadro de pessoal da Empresa é composto por 1.558 empregados. Além dos empregados, a Empresa considera como força de trabalho os terceirizados, estagiários, integrantes dos programas primeiro emprego e jovem aprendiz.

A estrutura organizacional da Empresa é funcional, verticalizada, composta de três níveis hierárquicos e órgãos correspondentes, conforme representada na Figura 5:

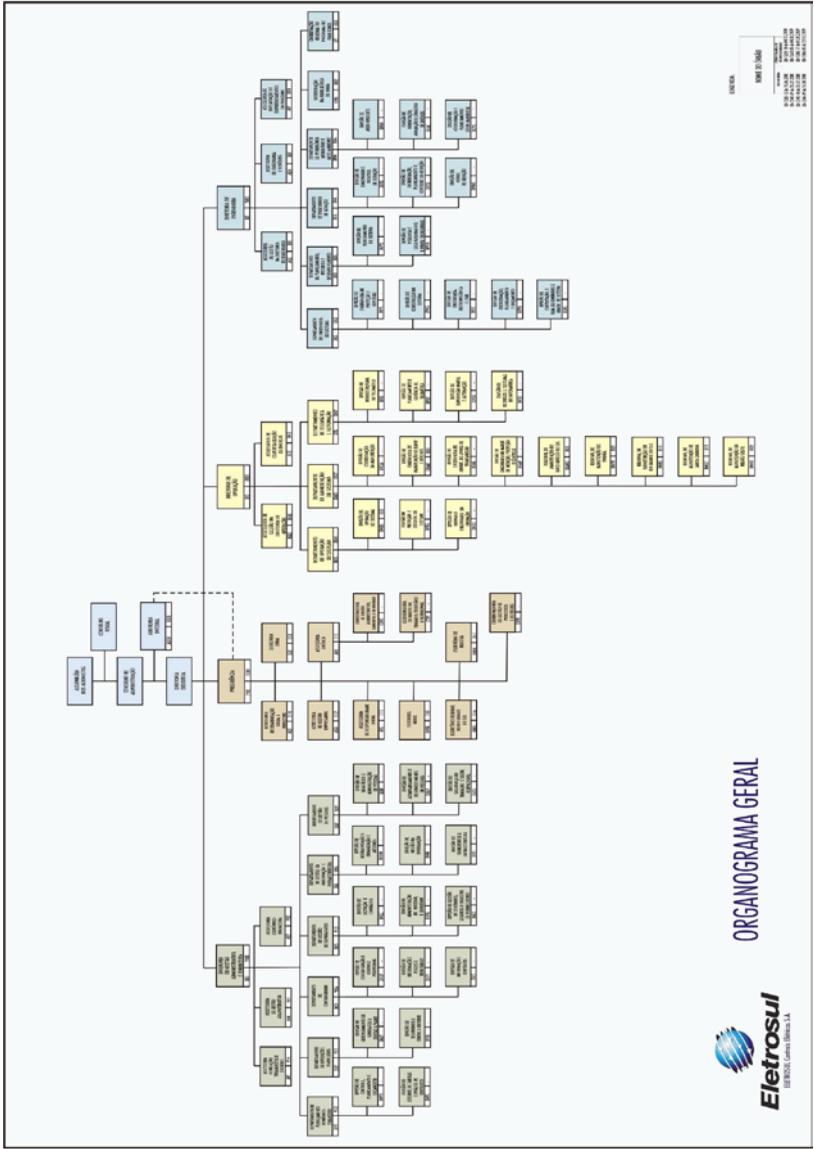


Figura 5: Organograma da Eletrosul.
Fonte: ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A. (2009h).

Conforme pode ser observado no organograma da Empresa (figura 5) há uma forte departamentalização, com estrutura organizada em quatro diretorias: (1) Presidência, (2) Operação, (3) Engenharia e (4) Gestão Administrativa e Financeira. No anexo deste trabalho consta a abertura do organograma geral, cada qual representando uma diretoria.

Como foi mencionado, existem três níveis hierárquicos bem definidos, chamados pela Empresa de Administração Superior, Administração Intermediária e Administração Operacional (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009b). As entrevistas realizadas para desenvolver a presente pesquisa abrangeram representantes desses três níveis (conforme apresentado no item 3.1) e, para facilitar a compreensão dos resultados dessa pesquisa, a estrutura é apresentada a seguir.

Conforme informações coletadas no Relatório Socioambiental (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009h), a **administração superior** possui uma visão corporativa da empresa e é composta da seguinte maneira:

- a) Assembléia Geral dos Acionistas: A Assembléia Geral dos Acionistas, convocada e instalada de acordo com a Lei 6.404 das Sociedades por Ações e o Estatuto Social da Empresa, tem poderes para decidir sobre todos os negócios da Eletrosul e tomar as resoluções que julgar convenientes à defesa e ao desenvolvimento da Empresa.
- b) Conselho Fiscal: Órgão colegiado responsável pela fiscalização dos atos dos administradores da Eletrosul e pela verificação do cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.
- c) Conselho de Administração: Órgão colegiado de mais alto nível da administração da ELETROSUL, cuja atribuição é estabelecer as diretrizes e as políticas da Empresa, constituído por um Presidente e mais cinco Conselheiros, todos acionistas.
- d) Diretoria Executiva: Órgão colegiado responsável pela direção geral da Eletrosul, respeitadas as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração, composto pelo Diretor-Presidente, Diretor de Engenharia, Diretor de Operações e Diretor de Gestão Administrativa e Financeira.
- e) Presidência e Diretorias: Órgãos responsáveis pelo planejamento, coordenação e controle de atividades

específicas a sua área de atuação, definidas na Lei das Sociedades Anônimas, no Estatuto Social e no Manual de Organização da Empresa. Comporta a função de Assistente Executivo e Assessor Especial.

A administração superior conta com apoio de **órgãos de assessoramento** vinculados ao Conselho de Administração, à Presidência e às Diretorias. Eles contribuem para a formulação de estratégias e planos de ação. Compõem esses órgãos: 01 Auditoria, 12 Assessorias, 01 Secretaria Geral e 01 Ouvidoria.

No nível tático encontra-se a **administração intermediária**. Esses órgãos que constituem as unidades administrativas, organizados por meio de 15 Departamentos e 02 Coordenações, responsáveis pela operacionalização dos programas de trabalho, que têm subordinados a si, órgãos de gerências operacionais. Os gerentes desses órgãos têm influência direta na transformação das estratégias da empresa em atividades operacionais. Podem fornecer informações sobre a atuação dos líderes e dos valores cultuados nas empresas.

Por fim, na base do organograma, encontra-se a **administração operacional**. São órgãos que executam os planos de trabalho, previamente estabelecidos, referentes as suas atividades específicas. Representam a visão operacional da empresa. Podem fornecer informações sobre as principais alterações implementadas nas áreas operacionais das empresas e sobre a atuação dos líderes. É composto de 02 escritórios regionais; 42 divisões; e 02 coordenadorias e 05 regionais de manutenção.

4.4 PROCESSO PRODUTIVO DA EMPRESA

A energia é um fluxo e, mais do que isso, uma forma de energia para a qual não se tem tecnologia economicamente viável que permita a sua estocagem em grandes volumes (PINTO JUNIOR, et al., 2007). Portanto, o que caracteriza o produto eletricidade é o fato de que ele é um fluxo não-estocável. A cadeia produtiva da eletricidade compreende as atividades de geração, transmissão e distribuição. Essas atividades têm funções de custos distintos, mas a interdependência entre elas é indispensável ao funcionamento do sistema elétrico.

Segundo Pinto Junior et al. (2007), a geração é a atividade econômica mais intensiva em capital de toda a cadeia produtiva da energia elétrica, e os investimentos nessa etapa têm longo prazo de

maturação. Uma representação de todo o processo produtivo pode ser visto na Figura 6.

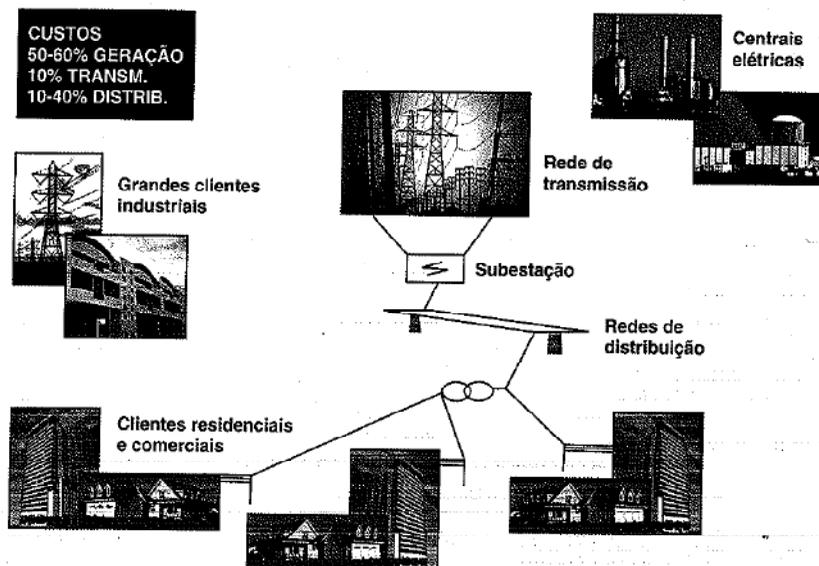


Figura 6: Indústria elétrica e seus custos.
Fonte: Pinto Junior et al. (2007, p.131).

É necessário haver equilíbrio entre a energia demandada e a energia gerada, já que não existem estoques de eletricidade que possam regular o fluxo de energia. O sistema elétrico é integrado, sendo assim a energia é adicionada ao sistema e transmitida e distribuída pelo mesmo até o consumidor final. Um gerador individual não pode, *a priori*, direcionar fisicamente a sua produção para um ponto particular da demanda. Uma planta de geração pode controlar apenas o fluxo de energia que ela adiciona ao sistema como um todo. Considerando que, além de gerada, a eletricidade deve ser transportada, a capacidade disponível de transmissão delimita a cada momento as possibilidades de ação dos geradores e dos usuários de energia.

Na opinião de Pinto Júnior et al. (2007), a quantidade e a qualidade da energia que os consumidores recebem não são dadas unicamente pelas condições de geração de um único gerador, mas sim

pelas condições globais de ofertas que envolvem um conjunto de geradores, mais os serviços de transmissão e distribuição.

A Eletrosul atua principalmente nas atividades de **transmissão e geração** de energia elétrica. As concessões para construção e exploração de novos empreendimentos hidrelétricos são outorgadas aos vencedores dos Leilões de Energia Nova promovidos pelo Ministério de Minas e Energia. Nos leilões ganha quem, ao atender as especificações determinadas, oferecer a menor tarifa. Para obter rentabilidade é necessário executar a obra dentro do orçamento previsto (ou abaixo dele) e atentar para o cumprimento do prazo e das especificações técnicas determinadas sob o risco de multa.

A atividade de geração da Eletrosul está baseada em novas Usinas Hidrelétricas – UHE, ou seja, as autorizações foram adquiridas em leilão para construção de usinas e a comercialização de energia ocorreu no momento da obtenção da concessão do empreendimento. A comercialização de energia ocorreu no momento da obtenção da concessão do empreendimento, onde são assinados Contratos de Comercialização de Energia no Ambiente Regulado (CCEAR). Os CCEAR têm duração de 15 a 30 anos (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009c) e nesse período a Eletrosul fica obrigada a fornecer, no mínimo, a energia contratada. O descumprimento do prazo de entrada em operação pode determinar o pagamento de multa, somada a despesa de aquisição da energia no mercado livre para repassar ao consumidor em atendimento ao CCEAR já assinado. No entanto, como já foi citado anteriormente, ainda não há na Eletrosul empreendimento de geração concluído, ou seja, ainda não há receita de geração. A entrada em operação da primeira usina está prevista para 2010 e, conforme determina as regras do novo modelo do setor, a receita se dará pela comercialização de energia em leilões. Sendo assim, a Eletrosul não tem ainda produção de energia, mas já tem energia comercializada (CCEAR).

Segundo a Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (2009c), a composição de seus preços para a venda de energia elétrica depende das seguintes análises:

- a) orçamento civil e eletromecânico, por parte do órgão de engenharia de geração;
- b) orçamento dos custos ambientais, por parte do órgão de patrimônio e meio ambiente;
- c) avaliação econômico-financeira do empreendimento, por parte do órgão de planejamento econômico-financeiro;

d) análise do mercado de energia elétrica, por parte do órgão de comercialização de energia.

Uma vez construído o empreendimento a Empresa deverá operá-lo durante a vigência do contrato de concessão (30 anos), garantindo a produção energia prevista. Após esse período o empreendimento retorna para o Governo para que possa ofertá-lo novamente em leilão.

A energia gerada é lançada no Sistema Interligado Nacional – SIN, que são instalações responsáveis pelo suprimento de energia elétrica a todas as regiões do país eletricamente interligadas. Nesse sistema a energia é transportada pelas transmissoras até as empresas distribuidoras de energia que, por sua vez, farão a entrega ao consumidor final.

A receita operacional da Eletrosul é proveniente das atividades relacionadas à transmissão de energia elétrica, embora exista a perspectiva de uma receita futura com base na venda de energia, esta depende da entrada em operação comercial das usinas ainda em construção. Portanto, o trabalho dará maior enfoque ao processo da atividade de transmissão, por já ser esta uma atividade consolidada na Empresa.

O setor de transmissão, como parte da cadeia industrial do setor elétrico, é considerado um segmento de atividade econômica que também exige regulação específica, assim como os setores de distribuição e geração. As empresas transmissoras se responsabilizam pela disponibilidade das instalações de transmissão e transformação de energia sob sua concessão, e recebe em contrapartida uma receita, chamada de Receita Anual Permitida.

Essas receitas ocorrem através de uma remuneração pré-estabelecida dada em função da sua capacidade de disponibilizar energia, ou seja, é preciso manter o sistema de transmissão disponível para o fluxo de energia. A remuneração se dá pela disponibilidade e não pela quantidade de energia transmitida. A resultante de tal característica é que poucas empresas acabam tendo a possibilidade de aumentar, significativamente, por medida unilateral, as suas receitas, tendendo, quando das designadas revisões tarifárias a reduzir a RAP (ANDRADE, 1998).

A RAP, definida para qualquer concessão ou autorização, é baseada em um cálculo que contempla um custo operacional eficiente previsto, além de uma remuneração do capital investido, definidos pelo órgão regulador. Esta RAP é homologada para ciclo tarifário e sofre

reajustes anuais, basicamente a correção pelo IGP-M, e a cada quatro anos é recalculada pelo órgão regulador no processo de revisão tarifária (ou revisão da receita), conforme o relatório da própria Eletrosul:

A ELETROSUL Centrais Elétricas S.A, como concessionária de Transmissão de Energia Elétrica, tem direito a uma Receita Anual Permitida – RAP calculada pela ANEEL para cada ciclo tarifário, período compreendido entre dia primeiro de julho de um ano até o último dia de junho do ano seguinte. Esta RAP remunera o serviço de transmissão da Empresa, que consiste em disponibilizar o seu conjunto de instalações para integração à Rede Básica e Rede Básica de Fronteira do Sistema Interligado, além da disponibilização das instalações denominadas Demais Instalações de Transmissão incluindo as RPC concatenadas¹. (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2009e, p.03).

Tecnicamente, as instalações de Rede Básica são aquelas que possuem energia em tensão igual ou superior a 230 kV, perfazendo a malha central de alta tensão, enquanto que a Rede Básica de Fronteira abarca as instalações em tensão inferior a 230 kV. Economicamente, o custo total das primeiras é rateado entre todos os usuários que injetam ou retiram energia do sistema interligado, enquanto que para a Rede Básica de Fronteira o custo é atribuído ao beneficiário direto, ou seja, um único pagante.

A Revisão Tarifária é o processo onde o regulador revisa os valores das tarifas cobradas aos consumidores pelas empresas concessionárias de serviço público de transmissão e de distribuição de energia elétrica. De quatro em quatro anos ocorre a revisão da RAP onde são somados uma nova remuneração do capital com a nova definição de um custo operacional eficiente. Este é efetuado levando em conta o método de *benchmarking* aplicado às operações de todas as concessionárias de transmissão, e conseqüente estimação de um parâmetro de eficiência.

Para forçar as transmissoras a conferir qualidade e confiabilidade ao sistema de energia, a ANEEL estabeleceu a Parcela Variável por Indisponibilidade, onde um valor relativo aos problemas de

¹ RPC = receita referente às demais instalações de transmissão e às instalações de conexão incluindo as instalações implantadas sob a luz da Resolução nº 271/2002.

descontinuidade na prestação do serviço de transmissão é descontado da RAP. Assim, a agência reguladora busca formas de garantir que as reduções de custos não afetem a qualidade do sistema elétrico.

Cabe ao ONS o papel de auxiliar na liquidação financeira entre os agentes, tendo em vista o valor da receita já homologado pela ANEEL. A RAP da Rede Básica da Eletrosul, que é de aproximadamente R\$ 62,1 milhões/mês (Dezembro/2009), é apurada e informada mensalmente pelo ONS que discrimina o valor a ser faturado para cada usuário, de acordo com a arrecadação do sistema e, como já explicitado, conforme resoluções da ANEEL. A RAP da Rede Básica de Fronteira é faturada de acordo com os valores estabelecidos nos contratos bilaterais, cujos valores reajustados são homologados anualmente em Resoluções da ANEEL. No mês de dezembro de 2009, estes contratos corresponderam à soma de R\$ 5,4 milhões.

O processo que garante a disponibilidade é a operação do sistema de transmissão. Nele, uma equipe monitora o funcionamento do sistema de transmissão sob a responsabilidade da Eletrosul e aciona a equipe mais próxima do local quando há alguma ocorrência de falha para que faça o devido reparo. Várias linhas já são controladas a distância, por uma tecnologia chamada de telecontrole, que aumenta a confiabilidade e reduz custo com a operação telecomandada. O processo manutenção do sistema pode derrubar uma linha de transmissão e com isso fazer com que a Empresa seja penalizada pela redução da parcela variável por indisponibilidade, por isso ela precisa ser bem planejada.

O índice de disponibilidade da Eletrosul tem-se mantido em um padrão considerado alto para o setor elétrico. Em 2009 a média da Empresa foi de 99,97% de disponibilidade.

De acordo com o entendimento da agência reguladora do setor elétrico, a AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (2008), uma das principais oportunidades de negócio na indústria de energia elétrica é a construção de linhas de transmissão, em função da atual realidade do mercado de energia brasileiro. Como apresentado no Histórico do Setor Elétrico, na parte 2.1.1 deste trabalho, a atividade de transmissão de energia manteve-se sob o poder do Estado. Sendo assim, o poder público tem o obstáculo de fazer os aportes de recursos para que os investimentos necessários sejam realizados através de suas estatais.

A obtenção de novas concessões de empreendimentos de transmissão pode ocorrer através de leilões de energia, onde ganha quem oferecer a menor tarifa, ou por autorização dada pelo Governo diretamente a uma concessionária de energia. O contrato de concessão é

firmado diretamente com o órgão regulador por um período de 30 anos. Nesse período a concessionária tem o compromisso de construir e operar o empreendimento de forma a garantir a sua disponibilidade. Após esse período o empreendimento retorna para o domínio do Governo que poderá decidir se o disponibiliza para leilão ou o entrega como autorização diretamente a uma concessionária de serviços de transmissão.

Em resumo, a receita operacional da Empresa ainda é somente oriunda da atividade de transmissão e praticamente fixa e determinada pelo órgão regulador. Portanto, o preço não é gerenciável. Existem apenas duas maneiras de aumentar o resultado da Eletrosul na atividade de transmissão, aumentando a quantidade de ativos ou reduzindo custos. Mesmo na primeira opção é necessário ter custos competitivos para ser bem sucedido nos leilões. Além disso, há uma tendência a redução dessa receita devido à pressão exercida pelos instrumentos regulatórios da modicidade tarifária (Revisão Tarifária Periódica). Sendo assim, foi necessário o desenvolvimento de um plano estratégico, focado na expansão e redução de custos, capaz de maximizar resultados empresariais e gerar vantagem competitiva sustentável.

4.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

Analisando o histórico, relatórios e documentos internos da Eletrosul identificou-se que nem sempre os objetivos estratégicos adotados pela Eletrosul foram fruto de um processo de planejamento formal, com estratégias deliberadas. Muitas vezes, elas eram uma resposta ao ambiente, surgindo de forma emergente.

Com base na pesquisa realizada no material citado e em entrevistas semi-estruturada, foi possível elaborar uma síntese dos objetivos estratégicos, deliberados e emergentes, organizados em ordem cronológica, conforme apresentado no Quadro 11:

ANOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Década 70	Organizar a base de sua estrutura física como empresa geradora e transmissora de energia elétrica e expandir os ativos de geração.
1990	Plano de Gestão 1990-1993: reduzir os custos, impor restrições orçamentárias e sobreviver em face a ameaça de extinção da Empresa (privatização).
1993	Formar parcerias para conclusão de empreendimentos de geração e aumentar a participação no mercado.
1994	Plano de Gestão 1994-1996: adotar princípios da Gestão da Qualidade Total, aumentar a eficiência de equipamentos e processos, reduzir a força de trabalho existente e reduzir custos operacionais. Além disso, iniciou a prestação de serviços para gerar novas receitas.
1996	Ajustar a Empresa ao novo cenário econômico e institucional para torná-la mais ágil, moderna e competitiva. Era uma exigência externa (governo), uma preparação para o processo de privatização das estatais.
1999	Ajustar a Empresa ao novo cenário do setor elétrico, viabilizar a expansão do sistema transmissão e a participação em serviços associados com qualidade e competitividade (precisava se reorganizar após a privatização em 1998).
2000	Impulsionar o Programa de Qualidade para melhorar a gestão, adequando aos padrões internacionais, atendendo a exigências do mercado.
2001	Consolidar a posição de maior empresa exclusivamente de transmissão na região Sul e integrar ambientes computacionais.
2002	Melhorar os resultados operacionais (disponibilidade nas linhas de transmissão)
2003	Plano de Gestão 2003-2007: aumentar a rentabilidade dos ativos, aumentar a participação no mercado, retirar a Empresa do PND, retornar às atividades de geração e aumentar as ações sociais.
2007	Plano Estratégico 2007-2015: crescer com sustentabilidade.

Quadro 11: Resumo dos objetivos estratégicos da Empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se no Quadro 11 que os objetivos estratégicos foram, em parte, fruto de Planos de Gestão, como os dois elaborados em 1990 e 1994. Entre os anos de 1995 e 2002 não houve um processo formal, as estratégias surgiram de forma emergente para ajustar a Empresa às exigências do setor elétrico (novo modelo do setor) e em cumprimento às orientações da Eletrobrás (controladora).

O Plano Estratégico 2003-2007 foi o primeiro elaborado após o processo de privatização e focava a reorganização da Eletrosul. Os objetivos foram desenvolvidos com base no novo cenário setorial e estavam assim definidos: aumentar a rentabilidade média dos ativos, otimizar a disponibilidade do sistema elétrico, aumentar a participação no mercado de energia elétrica e aumentar as ações de responsabilidade social (ELETROSUL, 2004). Nesse período a Empresa foi excluída do PND e recebeu autorização para retornar às atividades de geração de energia elétrica.

Findo o período, foi desenvolvido um novo plano estratégico, com horizonte 2007-2015, que desta vez contou com a participação de gerentes e empregados e foi aprovado pelo Conselho de Administração, através da RCA 227-13, de 26/04/2007. Esse Plano tem como horizonte o ano de 2015 por ser um marco empresarial para a Eletrosul, pois coincide com o término da concessão do sistema de transmissão sob sua responsabilidade e com o Plano Decenal de Energia Elétrica 2006-2015, elaborado pelo MME. Seu conteúdo é a síntese de um processo estruturado de planejamento estratégico, alinhado às macro-orientações do Governo Federal, do MME e da Eletrobrás, dentre as quais se destacam: participação na otimização energética, consolidação do modelo setorial, expansão sustentada para garantir o equilíbrio entre oferta e demanda, universalização do acesso e uso da energia elétrica, estímulo à produtividade, competitividade e inovação e melhoria das condições de saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores e sustentabilidade empresarial (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2007a).

Nesse plano estratégico a Eletrosul Centrais Elétricas S.A, (2007a) definiu seu negócio como atuar no mercado de energia, onde privilegiará a prestação de serviços em energia elétrica. Seu portfólio contempla como segmentos de negócio a transmissão, a geração e a comercialização de energia elétrica e de créditos de carbono, além da prestação de outros serviços associados à indústria de energia elétrica, tais como, engenharia do proprietário, operação e manutenção de sistemas elétricos, telecomunicação e treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Com a definição de seus negócios foram estabelecidas as premissas institucionais estratégicas que determinam a sua identidade empresarial (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2007a):

- a) **Missão:** Assegurar a prestação de serviços integrados e associados à transmissão, geração e comercialização de

energia elétrica, com padrões de excelência que atendam a todas as partes interessadas e contribuam para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

- b) **Visão:** Eletrosul 2015: uma empresa sustentável e competitiva, padrão de excelência na prestação de serviços em energia elétrica.
- c) **Valores:** O comportamento da ELETROSUL é regido pela ética, eficiência, transparência, pelo profissionalismo, respeito e valorização do ser humano e do meio ambiente.

As estratégias estão organizadas em dois eixos, um focado na melhoria da eficiência e continuidade empresarial e outro no crescimento empresarial. Assim, foram definidos dois planos:

- a) Plano de Gestão Sustentável - Objetiva a melhoria da eficiência e da competitividade da Eletrosul. Contempla programas de gestão sustentável nas dimensões econômico-financeira, ambiental e social, com apuração e análise de indicadores empresariais, tais como rentabilidade, produtividade e qualidade dos serviços.
- b) Plano de Expansão Empresarial - Objetiva o crescimento da empresa pela ampliação de sua participação no mercado de energia elétrica. Para orientar a elaboração do Plano Estratégico foi desenvolvido o Plano de Investimentos 2007-2012.

As estratégias empresariais cobrem os negócios da organização e sua implementação destas se dá por meio da execução de ações e projetos estratégicos, conforme apresentado na Figura 7.

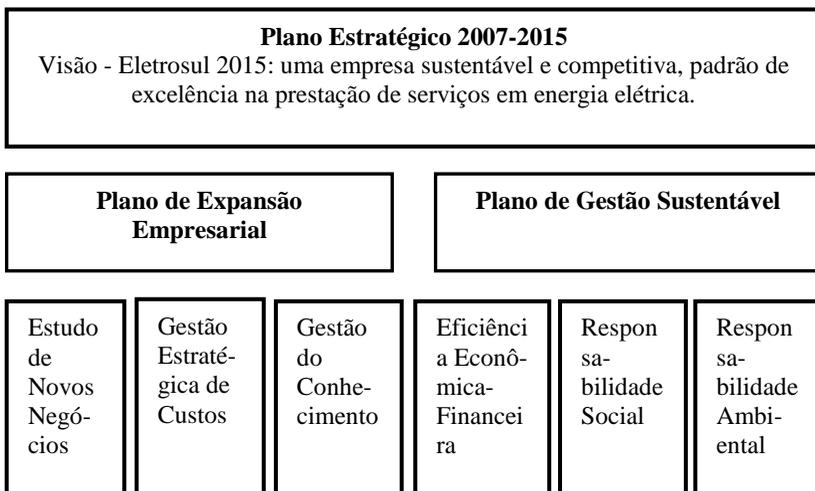


Figura 7: Gestão estratégica da Eletrosul.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após definidas as estratégias, apresentadas na Figura 9, a Empresa elaborou um Plano de Ação Empresarial 2007-2015, identificando responsáveis, objetivos, meios, cronogramas, resultados esperados e recursos necessários para sua execução (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2007a).

Para a compreensão do alinhamento do presente estudo, vale destacar que desde a criação da Empresa, em 1968, até a privatização, em 1998, as questões econômicas, ambientais e sociais foram tratadas isoladamente. Em 2007, com a aprovação do Plano Estratégico 2007-2015, a questão da sustentabilidade passou a ser vista como condição para o seu crescimento (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2007a). Os gestores passaram a considerar que era necessário ter uma **visão ampliada do sistema empresa, com diversos fatores e agentes envolvidos para gerar vantagem competitiva sustentável para a organização no longo prazo.**

Também é importante destacar a orientação do Plano Estratégico (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2007a) quanto ao desenvolvimento de um plano de gestão que propicie a **obtenção de custos competitivos**, condição sem a qual a Empresa não obterá êxito nos leilões de transmissão, geração e comercialização de energia, dentro de padrões de rentabilidade desejados.

Uma empresa pode alcançar uma melhor estrutura nos seus sistemas de custos conferindo-lhe vantagem competitiva sustentável e de longo prazo. Assim, a Empresa formalizou o interesse no processo de implementação de Gestão Estratégica de Custos. Esta deverá apoiar a gestão estratégica de duas formas:

- a) sustentar o Plano de Expansão Empresarial, gerando vantagem competitiva nos leilões de energia, padrões de rentabilidade almejados;
- b) sustentar também o Plano de Gestão Sustentável, propiciando uma visão sistêmica para gerar vantagem competitiva sustentável de longo prazo.

A Diretoria Executiva da Eletrosul demonstra preocupação com a expansão da Empresa e sua sustentabilidade no longo prazo devido ao acirramento da concorrência e novas exigências do mercado. O Guia de Gestão Empresarial de 2007 (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2007, p. 5, grifo nosso) registra a compreensão dos dirigentes da situação atual da Empresa e do seu mercado, bem quanto ao seu ramo estratégico:

A Eletrosul vive um momento histórico, com **foco no crescimento** e na competitividade empresarial [...]. Nessa nova fase está dando início à construção de suas primeiras usinas geradoras [...].

Essa mudança no perfil empresarial, de uma empresa paralisada, sem investimento e sem perspectivas, na década de 1990, para uma **empresa investidora, competitiva** e determinada desde o começo do século, **traz desafios enormes em todas as suas áreas e na sua gestão.**

O Plano Estratégico da Eletrosul 2007-2015 confirma a preocupação com a competição e com a obtenção de custos competitivos para enfrentar o mercado (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2007a, p.03 grifo no original).

A Eletrosul [...] reforçou sua decisão de **ampliar seu negócio**, atuando em geração e transmissão de energia elétrica e prestação de serviços associados, **objetivando diluir riscos e diversificar receitas.** [...] se destaca a orientação para o desenvolvimento de um plano de gestão

que propicie a **obtenção de custos competitivos**, condição sem a qual não se obterá êxito nos leilões de transmissão, geração e comercialização de energia, dentro de padrões de rentabilidade desejados.

O Plano de Expansão Empresarial (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2007a) prevê o investimento em empreendimentos de transmissão e geração de energia para expandir e renovar os ativos da Empresa. Segundo um dos entrevistados do nível estratégico, os ativos da Empresa existentes até 2004 estavam depreciados e, por isso, já não apresentavam uma boa rentabilidade. Havia a necessidade de novos empreendimentos, mais modernos e rentáveis.

Desde então já foram implantados diversos empreendimentos e outros ainda estão em construção. A Figura 8 mostra a relação entre os investimentos e a depreciação, sendo que os valores até 2004 referem-se somente aos empreendimentos de transmissão.

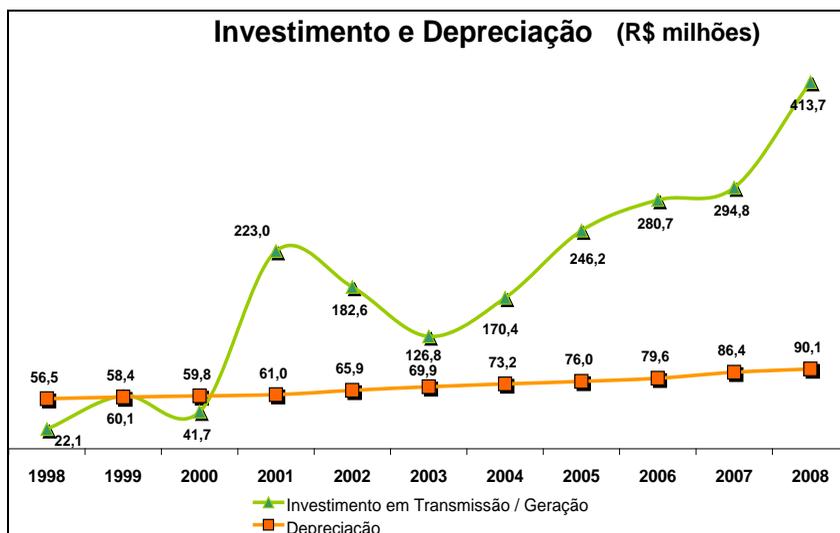


Figura 8: Gráfico de Investimento e depreciação de 1998 a 2008

Fonte: Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (2009f).

Além do atendimento de suas próprias estratégias, a Eletrosul precisa atender as orientações da *holding*. No âmbito do Sistema Eletrobrás, todas as empresas do grupo firmaram um acordo com a

Eletrobrás assumindo o compromisso de atendimento das metas anuais, no período de 2010 a 2014, fixadas por meio do Contrato de Metas e Desempenho Empresarial (CMDE). Segundo a Eletrobrás Centrais Elétricas Brasileiras (2009a) essas metas visam dar sustentação ao equilíbrio econômico e financeiro futuro das controladas e atender aos objetivos do Sistema Eletrobrás de eficiência, expansão e rentabilidade. Conforme prevê o referido contrato (ELETROBRÁS CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS, 2009a), caso não seja cumprido o acordo, a Controlada ficará temporariamente impedida de receber recursos da Eletrobrás, seja na forma de financiamento, empréstimos ou aporte de capital, ou mesmo concessão de garantia, até que se resolva a pendência existente. Dentre essas metas, três impactam na gestão custos: aumento da rentabilidade, aumento da lucratividade, redução dos gastos com pessoal, material, serviços e outros.

O setor elétrico atravessou na última década um contexto de intensas transformações nas suas condições de funcionamento. Foram introduzidas reformas (e ainda continuam sendo) orientadas pelo paradigma de competição equitativa, visando aumentar a eficiência econômica setorial. Essas novas regras para a concessão de serviços públicos certamente contribuíram para o foco na otimização dos custos, que passa a ser visto como ferramenta necessária ao aumento da competitividade da Empresa pesquisada.

De acordo com o Plano Estratégico 2007-2015 (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2007a), o “alto grau de competitividade do setor elétrico brasileiro exige melhorias permanentes de gestão e de processos, na busca da excelência e na otimização de custos, ou seja, do aumento da competitividade”.

Assim, a implementação da gestão estratégica de custos deve ter em vista o atendimento a anseios da Eletrosul, que deseja crescimento e liderança em custo. Neste sentido, o próximo capítulo trata, objetivamente, do processo de implementação da GEC na Empresa objeto desse estudo, apresentando uma análise dos resultados da pesquisa.

4.6 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA EMPRESA

O novo modelo do setor elétrico alterou a regulamentação e inseriu certa competitividade, além do apelo pela modicidade tarifária.

Isso ensejou a necessidade de adaptação das empresas do setor, em especial das públicas, que precisam lidar com suas limitações para serem competitivas, ágeis, enxutas e eficientes.

A Eletrosul apresentou em seu Plano Estratégico a intenção de buscar um crescimento sustentável nas atividades de geração e de transmissão. Essa estratégia está detalhada no Plano de Expansão Empresarial, que determina ações que a colocam em prática. Pela perspectiva de Shank e Govindarajan (1997) essa abordagem está classificada como **Construir**, ou seja, implica em adotar uma meta de aumento da fatia de mercado.

Todos os entrevistados, nos três níveis hierárquicos, estavam conscientes dessa estratégia empresarial, conforme pode ser percebido no exemplo de relato a seguir:

O foco hoje da Empresa está na expansão. Isso porque é daí que vai vir uma diferença de receita. Quando se fala em disponibilidade do sistema de transmissão e redução da parcela variável por indisponibilidade parece que é obrigação, pelo menos para nossa área é uma obrigação. Tem estratégias nesse sentido, mas é uma obrigação. Enquanto que a expansão vai fazer a Empresa crescer. A Empresa não vai crescer otimizando parcela variável, vai crescer com novos empreendimentos. (entrevistado 3)

No referido Plano Estratégico (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A, 2007a), a Empresa afirma que a obtenção de Custos Competitivos é condição necessária para a realização de seus objetivos, permitindo sucesso nos leilões de energia e redução do impacto negativo da Revisão Tarifária. Assim, definiu a ação de implementação da GEC. Na perspectiva de Porter (1991) essa estratégia está classificada como posicionamento estratégico baseado em **Liderança no Custo Total**.

Para a Eletrosul o alcance de seus objetivos de expansão (construir) implica na condição de ter custos competitivos (liderança em custo). Essa noção também está de acordo com Shank e Govindarajan (1997) quando afirma que em se tratando de *commodities* sempre competem com custo, pois a diferenciação não agregaria valor ao produto. O importante é o baixo custo com que podem ser produzidos.

Para os entrevistados do nível estratégico e tático, as decisões estratégicas dos gestores estão **alinhadas às definições e orientações do**

Plano estratégico, conforme depoimentos dos entrevistados dos níveis estratégico e tático. Isso demonstra que as questões definidas no Plano de Expansão (construir), como a obtenção de custos competitivos (liderança em custos), estão sendo perseguidas.

Nível estratégico:

Quanto ao plano estratégico, eu diria que até pouco tempo atrás ele não era seguido para guiar a tomada de decisão estratégica. Desde 2009 está havendo esse alinhamento, até porque foram definidas metas e ações. Em 2008 a gente atendeu 60%. Em 2009 foi feito um esforço para ver se a gente atendia todos objetivos estratégicos, mas mesmo assim a gente não atendeu. Atendemos 99% das metas previstas. Mas o esforço efetivamente valeu à pena. A busca pelo atendimento das metas empresariais mostra a intenção de se seguir efetivamente o que está definido no plano estratégico. (entrevistado 01)

Nível tático:

As decisões estratégicas tomadas estão aderentes ao plano estratégico e ao Contrato de Metas e Desempenho Empresarial, CMDE, firmado com a Eletrobrás, sempre buscando a expansão e a redução dos custos. Todas as questões de satisfação do cliente e processos estão dentro da sustentabilidade, então estão dentro do planejamento. (entrevistado 05)

No entanto, os entrevistados do nível operacional não sabiam avaliar o alinhamento das decisões. Além disso, afirmaram desconhecer o processo de tomada de decisão e até mesmo o plano de ação da Empresa.

Não foi passado orientações das ações para o nível operacional necessárias para o atendimento ao Plano Estratégico. Eles estipulam uma meta e passam para nós. Eu sei que temos um objetivo estratégico, mas o que nós temos que fazer para alcançar esse objetivo não é passado para nós. Agora se isso está sendo feito em algum lugar eu não sei. Pelo menos eu desconheço. (entrevistado 10)

Sei que existe metas de redução dos custos com Pessoal, Material, Serviços e Outros, o chamado PMSO, mas não sei que ações estão sendo tomadas nesse sentido. Não recebemos nenhuma orientação ou treinamento sobre o tema.

Além do seu próprio Plano Estratégico, a Eletrosul também precisa seguir as determinações da controladora, a Eletrobrás, exteriorizadas no Contrato de Metas e Desempenho Empresarial (CMDE) (item 4.5). Por essas metas percebe-se que a Holding também está preocupada em ser competitiva e controlar os custos, pois definiu metas que representam uma escala decrescente de custos. Dentre os entrevistados nove, nos três níveis hierárquicos, citaram espontaneamente a necessidade e os esforços que estão fazendo para atender ao CMDE e isso evidencia o alinhamento e o esforço conjunto para o alcance desses objetivos.

Segundo Shank e Govindarajan (1997), para praticar o custo estratégico é essencial que se entenda toda a cadeia de geração de valor e analise a posição de cada um dos agentes, de forma a aproveitar as oportunidades de ligações externas de forma a reduzir custos ou aumentar a diferenciação, ou ambos, e se posicionar em relação à concorrência. Portanto, é preciso avaliar os outros sistemas que se relacionam com o sistema empresa, gerando sinergia para alcance de objetivos comuns.

Nas entrevistas realizadas e na análise documental (item 4.5 Gestão estratégica da empresa) percebe-se que os gestores da Eletrosul concordam que é preciso **ampliar o horizonte de análise**, ou seja, ter uma visão ampliada do sistema empresa, percebendo a interação necessária com diversos fatores e agentes, de forma a atingir seus objetivos e gerar vantagem competitiva sustentável para a organização no longo prazo. Essa idéia pode ser percebida no relato de um dos entrevistados do nível estratégico:

A Empresa está buscando fazer uma análise ampla. Eu diria que a Empresa usa parcialmente as informações da cadeia de valores porque as decisões que são tomadas no Ministério, na ANEEL e na Eletrobrás. A própria Eletrobrás está discutindo esse assunto no grupo. Mas ainda tem aspectos a serem melhorados, foi dado o primeiro passo. (entrevistado 1)

Para tanto, Shank e Govindarajan (1997) recomendam que a **contabilidade gerencial se adapte para atender as necessidades da gestão estratégica** e dar apoio à tomada de decisão e ao alcance dos objetivos estratégicos. No entanto, de acordo com os entrevistados, a contabilidade gerencial da Eletrosul ainda não está preparada:

Não é levado em consideração nenhuma informação externa. Somente custos internos. Não é feita análise por processo, nem é considerado informações relacionadas a ligações com fornecedores e clientes. O foco da análise de custo é interno. O custeio é baseado por atividades, mas mesmo assim tem limitações, com as do sistema de informação. (entrevistado 10)

Além disso, dada algumas particularidades do setor elétrico e da Empresa objeto desse estudo, alguns pontos da teoria precisam ser adaptados para tornar possível a sua implementação. Essa noção pode ser percebida no relato de um entrevistado:

A contabilidade de custos é adaptável a todos os segmentos, mas ela foi desenhada mais para uma fábrica. Para nós, que somos uma Empresa prestadora de serviço, toda a contabilidade de custos precisa sofrer um ajuste, uma adaptação. A gente tem que adaptar aquela situação em que se tem um chão de fábrica para uma prestação de serviço. Porque o nosso custo é mão de obra. Além disso, temos limitações típicas da empresa pública, tais como a Lei 8666, a regulamentação da ANEEL, os contratos com clientes, as normas. Eu não tenho dúvida que se qualquer um que fosse questionado iria dizer que tem problemas com a Lei 8666. (entrevistado 6)

Martins (2008) salienta que do mesmo modo que a contabilidade gerencial, o profissional de custos também precisa se adaptar e conhecer os planos estratégicos da empresa para participar do processo de acompanhamento. Além disso, precisa verificar se os fatos estão fazendo com que os objetivos definidos sejam alcançados. Na Eletrosul foi identificada **dificuldade da comunicação** entre os níveis hierárquicos, conforme percebido no relato de um entrevistado:

Mas tem mais outra coisa sobre os custos, algumas análises a gente não tem retorno da alta administração. Não temos um feedback. A alta administração, não solicita, ou não deixa claro, quais são suas necessidades específicas em relação a custos. Também não informam se as informações enviadas atendem suas necessidades. Assim, a contabilidade não envia informações específicas para atendimento das necessidades da alta administração. Nós até queremos que o Business Intelligence contribua nesse sentido. (entrevistado 10)

O sistema de gestão de custos utiliza a metodologia do custeio baseado em atividades. Um entrevistado do nível operacional relata que o custeio por atividades é hoje o que melhor se ajusta a situação da Empresa. No entanto, os entrevistados admitem que a **análise e o gerenciamento dos custos ainda carecem de melhorias**, como pode ser exemplificado nos relatos dos três níveis hierárquicos abaixo:

Nível estratégico:

Nossa maior dificuldade com o pessoal da contabilidade é que eles ficam muito dentro da estrutura, não conseguem perceber o estratégico. Ficam muito amarrados na maneira como as coisas são feitas e não tem flexibilidade (entrevistado 3).

Falta na Empresa uma área que realmente faça a gestão e a análise dos custos. Isso é muito importante e pode fazer uma diferença enorme, principalmente para os novos empreendimentos. Apesar de estar previsto nas atribuições do Departamento de Contabilidade essa função, eles acabam tratando basicamente apenas da questão contábil. Mas nós precisamos de algo mais. (entrevistado 4).

Nível tático:

O que temos hoje é praticamente para atender uma exigência da ANEEL, que é o órgão

regulador. Mas que tem informações bastante interessantes para fim gerencial. (entrevistado 6)

Nível operacional:

A nossa análise de custos, no meu entendimento, ainda é um pouco fraca. Nós fazemos basicamente só a contabilização dos custos e não a análise. Com exceção dos trabalhos que a gente faz para ANEEL, não tem nada que seja julgado pela gerência. Os nossos relatórios sobre os empreendimentos enviados para a ANEEL são apreciados e usados pelos gerentes para tomada de decisão, principalmente no que se refere à RAP e à revisão tarifária. (entrevistado 10)

O Entrevistado 2, do nível estratégico, lembra que a cultura organizacional também influencia no processo de implementação da gestão de custos.

Tu chega em qualquer chefe de setor, gerente de divisão e vê que eles não estão preocupados se estão fazendo hora extra de mais ou de menos. A preocupação não é esta. A estatal tem uma cultura ruim, que é de cada profissional administrar o seu ganho, ver apenas o seu trabalho. É uma cultura que vem de longa data, não é de agora. E mudar isso, para ter uma estrutura enxuta e com isso ser mais competitivo precisa de uma mudança de cultura que não consegue fazer do dia para noite. (entrevistado 2)

Por fim, a despeito do Plano Estratégico determinando a implementação da GEC ter sido aprovado em 2007, esse ainda não foi plenamente incorporado pela Eletrosul. Para a compreensão de suas causas, faz-se necessário uma análise do tema e das particularidades realidade da empresa objeto desse estudo.

A análise das entrevistas semi-estruturadas explicitadas a seguir foram embasadas no marco teórico apresentado, contemplando especialmente os autores Shank e Govindarajan (1997), Hansen e Mowen (2001), Porter (1986, 1989, 1991, 1998, 1999, 2002), contendo assuntos sobre a gestão estratégica de custos e os três temas chaves para

sua implementação: a) a análise da cadeia de valor, b) análise do posicionamento estratégico, c) análise dos direcionadores de custos. Na perspectiva dessas correntes, a informação de custos tem outro sentido, diferente ao estabelecido na contabilidade gerencial e está alinhada a gestão estratégica da organização. Para cada uma dessas chaves foram definidos fatores intervenientes, necessários a sua implementação. Na pesquisada realizada alguns desses fatores estão agindo como facilitadores, mas outros dificultam a implementação, como apresentado a seguir.

4.6.1 Análise da cadeia de valores na empresa

Segundo Shank e Govindarajan (1997), a análise da cadeia de valor é a primeira chave para a implementação da GEC e também forma mais significativa de explorar a vantagem competitiva. O Quadro 12 apresenta os fatores intervenientes, considerados por Shank e Govindarajan (1997) como necessários para a construção e adoção da cadeia de valor, e uma síntese da realidade de cada um deles na empresa pesquisada:

Cadeia de Valor	
Fatores Intervenientes	Eletrosul
Identificação da cadeia de valor do setor e atribuição de custos, receitas e ativos às atividades de valor	A Eletrosul já identificou sua cadeia de valor interna e externa e selecionou os processos que agregam valor. Essa cadeia ainda é explorada parcialmente. No entanto ainda tem algumas dificuldades para atribuir custos, receitas e ativos aos processos críticos, pois essa ação ainda não foi implementada. É necessário aguardar a contabilidade se estruturar para atender essa necessidade. Os níveis estratégico e tático percebem bem as ligações externas, mas o operacional ainda não faz esse tipo de análise.
Diagnóstico de direcionadores de custo regulando cada atividade de valor	Os direcionadores de custos ainda estão mais vinculados à contabilidade gerencial. Não foi identificado direcionadores para

	cada processo crítico. Para gerenciá-los é necessário primeiro conhecer o custo de cada processo. Todos os entrevistados concordam que esse diagnóstico ainda não foi realizado.
Desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfiguração da cadeia de valor	Em um ambiente regulado fica difícil reconfigurar a cadeia de valor, pois as relações externas são regidas por legislação e contratos padrões. Os direcionadores de custos da Empresa ainda precisam ser mais bem definidos. O <i>benchmark</i> começou a ser desenvolvido no final de 2009 e ainda não está plenamente implantado de modo a permitir a análise em relação ao concorrente. Todos os entrevistados concordam que essa análise ainda não foi realizada.

Quadro 12: Fatores intervenientes relativos à análise da cadeia de valor na Eletrosul, com base em Shank e Govindarajan (1997).

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos depoimentos dos entrevistados e em documentos da organização, é apresentada uma avaliação da ação dos fatores mencionados na gestão da empresa pesquisa, de modo que se possa compreender a complexidade envolvida na implementação da primeira chave da GEC.

4.6.1.1 Análise da cadeia de valor do setor e atribuição de custo, receita e ativos às atividades de valor

Segundo Shank e Govindarajan (1997), a cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em um sistema maior, chamada de cadeia global, que inclui as cadeias das atividades de valor dos fornecedores e dos clientes. A Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (2009a) identificou a cadeia de valores do setor na qual opera, definiu seus negócios e identificou as partes interessadas (*stakeholders*) com a qual mantém relação necessária para o desenvolvimento de suas atividades. A figura representativa

Alguns dos problemas da gestão de custos podem resultar da falta de compreensão do seu impacto na cadeia de valor global do produto. Para Shank e Govindarajan (1997) o conceito de cadeia de valor destaca quatro áreas de melhoria dos lucros: a) ligações com fornecedores; b) ligações com clientes; c) ligações de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial; d) ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial dentro a empresa. No sistema representativo da cadeia de valores da Eletrosul, percebe-se que, além desses, foram acrescentados outros agentes: governo e ANEEL, acionistas e parceiros, sociedade e comunidade, concorrentes e força de trabalho.

Os gestores da Eletrosul consideram que a cadeia de valores começa no sistema fornecedor e prossegue até o seu cliente. Mas, para os autores Shank e Govindarajan (1997) e Hansen e Mowen (2001), essa avaliação poderia iniciar antes do fornecedor e terminar no consumidor final, ou seja, o cliente do seu cliente, pois independente de criar e sustentar uma vantagem competitiva, uma empresa deve compreender toda a cadeia de valores, e não apenas a parcela na qual ela opera.

As opiniões sobre o **foco da análise** da empresa divergem nos níveis hierárquicos. De acordo com a maioria dos entrevistados do nível tático e operacional, apesar de a Empresa ter definido sua cadeia de valor, o foco da análise ainda é interno, principalmente quando o assunto é custos. No entanto, os entrevistados do nível tático e estratégico acreditam que a Empresa utiliza parcialmente as informações da cadeia de valores em suas análises e decisões estratégicas. Essas percepções podem ser observadas nos relatos abaixo:

Nível estratégico:

Hoje em dia é olhado muito fortemente a questão da Eletrobrás, as decisões que são tomadas no Ministério, na ANEEL, toda a questão dos acionistas. Não é visto a questão dos fornecedores, que precisaria ainda pensar. Clientes é considerado parcialmente. Quanto aos empregados, eu diria que sim, até por causa do acordo coletivo que precisa ser levando em conta (entrevistado 01).

Nível tático:

A análise considera informações externas, não necessariamente de forma contínua e sistematizada, depende do assunto que está sendo

analisado. Considera orientações da ANEEL, governo e Eletrobrás e dados dos concorrentes (entrevistado 04).

Nível operacional:

Não é levado em consideração nenhuma informação externa. Somente custos internos. (entrevistado 10).

A seguir é apresentada a ligação da Eletrosul com cada um desses agentes presentes no sistema representativo da cadeia de valor: processos internos (finalísticos e de suporte), fornecedor, cliente, governo/ANEEL, acionista/financiadores/parceiros, força de trabalho e sociedade/comunidade.

Para facilitar a compreensão da cadeia de valores da Eletrosul, enfocou-se primeiro a sua **cadeia de valores interna**. Na Figura 11 (Cadeia de Valores da Eletrosul), estão identificadas como processos finalísticos e de suporte ao negócio. A análise interna é realizada com base na Gestão por Processos, que foi iniciada em 2006, para atendimento do Plano Estratégico e das orientações Eletrobrás. Essa visão por processos difere um pouco da visão por atividades tal como formulada por Shank e Govindarajan (1997). A teoria de GEC foi adaptada nesse sentido pela Eletrosul.

Para a Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (2009a) a Gestão por Processo é um enfoque administrativo aplicado com o objetivo de aperfeiçoar da cadeia de seu processo produtivo assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado, de modo consistente, a partir da mínima utilização de recursos e fundamentado nos valores da organização. Ela proporciona uma visão sistêmica, mais horizontalizada, onde cada indivíduo entende seu papel no processo e o resultado que o processo deve garantir e cada equipe conhece às interfaces críticas dos seus processos e garante sincronismo e sinergia.

O Processo é um conjunto de etapas para transformar os insumos e recursos em produtos e resultados, onde cada etapa deve agregar valor ao produto e contribuir para o resultado (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009a). A efetividade e eficácia do processo é um dos fatores críticos para a sobrevivência e o sucesso do negócio. Assim, essa definição de processo guarda certa semelhança com a definição de atividade de valor proposta por Shank e Govindarajan (1997).

A metodologia adotada na Eletrosul para Gestão por Processos, segundo o Entrevistado 01, consiste em: (1) identificar os processos

críticos (finalísticos e de suporte ao negócio); (2) reunir as áreas envolvidas no processo e elaborar o desenho do processo, ou seja, um mapa; 3) fazer acordos de interface com as áreas envolvidas, visando definir o atendimento das necessidades, tais como informações necessárias e prazos; (4) desenvolver indicadores de desempenho do processo; (5) normatizar o processo de modo que ele fique perene na organização; (6) revisar os processos e os normativos com periodicidade mínima de um ano.

Os entrevistados do nível estratégico e tático conhecem a cadeia de valor interna e a Gestão por Processo que está em implantação:

Nível estratégico:

Os processos finalísticos são os que estão fortemente ligados ao negócio da Empresa, e estão agrupados em tipos de negócios: ativos próprios, participação societária e serviços em ativos de terceiros. Todos estão mapeados, conforme prevê a metodologia definida pela Eletrosul para a sua Gestão por Processo. A exceção é o processo de Operação do Sistema de Geração, que ainda está em desenvolvimento.

Já foram mapeados os principais processos mais próximos de suporte ao processo principal do negócio da Empresa, que são telecomunicação, manutenção. Esses estão ligados diretamente a operação. Como não temos usinas operando o mapeamento da geração fica complicado, baseado apenas em suposições e estimativas (entrevistado 03).

Nível tático:

Prega-se hoje muito essa questão do mapeamento dos processos. A Eletrosul está fazendo mapeamento de processo. Até por causa da nova Eletrobrás, que está alinhando as empresas em torno dessa prática. Hoje a Eletrosul não trata de contabilização por processo, e nem está preparado para isso. Hoje está estruturada para acompanhar por atividade. Temos acompanhamento por atividades meio, finalísticas e investimento. Mas acho interessante

essa idéia de analisar por processos. Acho que está se encaminhando para isso mesmo. (entrevistado 05)

No entanto, no nível operacional o conhecimento sobre a análise da cadeia de valor interna restringe-se aos empregados que foram convocados para participar da etapa de mapeamento dos processos, entre os demais entrevistados essa análise ainda não está clara, conforme se observa nos relatos a seguir:

O processo de Operação do Sistema de Transmissão é considerado o principal processo finalístico, pois gera a maior parte da receita da Eletrosul. Assim, foi mapeado, analisado e normatizado. Dessa análise foram identificados pontos fracos e ações para melhorias para agregar valor com a redução de custos e aumento da confiabilidade do sistema de transmissão. (entrevistado 13).

Realmente não é feito nenhuma análise dos processos. Até sei que a Empresa está falando disso, mas depois isso parou, pelo menos lá na minha área. (entrevistado 07)

Desconheço essa prática de gestão por processos. Ainda não fizemos nenhuma análise de custos por processos. (entrevistado 10)

A metodologia de custeio usada na Eletrosul é por atividade, mas está em discussão no âmbito da Holding uma mudança dessa metodologia, conforme relatos abaixo:

Nível estratégico:

Não se faz, ainda, a contabilização dos custos dos processos. No entanto, o assunto está sendo discutido no âmbito da Eletrobrás para que seja possível elaborar o orçamento e apurar os custos por processo. Será necessária uma adaptação da atividade contábil e orçamentária para atender essa necessidade. (entrevistado 01)

Nível tático:

É a contabilidade que informa o realizado. Assim que eles se estruturarem para informar por processo, nós do orçamento nos adaptamos também. Se a contabilidade mudar a gente se adapta também. Acho que não teria grandes problemas. Se o sistema der as condições, as tabelas a gente ajusta. (entrevistado 5)

O custeio é por atividade, mas isso não diferencia muito do processo porque só temos um produto. Então é muito parecido. Porque nós aqui já temos as nossas áreas que quase, não na totalidade, mas com um pouco de ajuste ela está quase que definida por processos. Tem processos, que se for olhar na atividade fim, tem processos de geração, de manutenção, de operação. Então ele já está meio que alinhado por processo. Acho que tudo que tu vai segmentar em uma empresa por produto, tu acaba segmentando por processo e não por produto. (entrevistado 06)

A contabilidade gerencial dá maior ênfase aos aspectos internos da organização, porém é necessário analisar também, e especialmente, as partes externas do negócio, tais como fornecedores, terceirizados e qualquer outra atividade ou entidade vinculada à empresa e que podem impor riscos à organização (EILER; CUCUZZA, 2003).

Os **fornecedores**, apesar de externos, agem fortemente com processos internos da cadeia de valor considerada pela Eletrosul. Eles se dividem em dois grandes blocos: material e serviços.

Os entrevistados, nos três níveis, concordam que problemas com fornecedores podem impactar no desempenho dos processos e a perda de competitividade, principalmente quando se trata de suprimento para processos finalísticos. As dificuldades com fornecedores podem atrasar obras e serviços causando perda de receita e multas por parte do órgão regulador. Mas nem todos os entrevistados têm conhecimento sobre a situação atual da análise do relacionamento com fornecedor:

Nível estratégico:

É importante fazer uma análise do relacionamento com fornecedor. O problema é que estruturado mesmo só está começando agora.

Mas mapeamento e práticas com o fornecedor ainda não tem. Como o processo não está todo em uma mesma área fica mais difícil mapear. O Departamento de Suprimentos já iniciou uma análise dessa ligação, mas não sei como isso está. (entrevistado 01)

Nós fazemos parcerias com fornecedores para participar em leilão. Têm duas vertentes que a gente tem que olhar com bastante clareza, uma são os empreendimentos que a Eletrosul é designada a implantar. Nesses casos nós contratamos fornecedores e seguimos a Lei 8666. Outra é quando estamos montando uma cotação para proposta em leilão e seguimos a Lei 9074. Fora isso a gente se envolve muito pouco com o fornecedor. Mas eu não tenho muita informação quanto aos fornecedores para otimizar custos. (entrevistado 02)

Nível tático:

As informações sobre fornecedores não chegam aqui. O pré-contrato, que é as informações que temos com os fornecedores no leilão, ficam no nível estratégico e não chegam aqui. As condições, o que a gente tem de benefício para baixar o lance, ou manter o lance, ou ser agressivo. Essas informações ficam no estratégico. O que o fornecedor ou o parceiro, que nesse caso dos leilões pode ser os parceiros, tem de vantagem, o que se pode usufruir. (entrevistado 05)

Nível operacional:

O quesito fornecedor foi um grande GAP na auto-avaliação da gestão, realizada pela própria Empresa em 2008, com base nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Por esse motivo o Departamento de Suprimentos realizou em 2009 o Estudo da Satisfação e Expectativas do Fornecedor da Eletrosul. Essa pesquisa teve como objetivo levantar o interesse e o grau de satisfação geral dos fornecedores da Eletrosul (cadastrados/inscritos/contratados) com

o processo atual de comunicação, cadastramento e contratação, identificando oportunidades de aperfeiçoamento. Esse foi o primeiro passo para iniciar um relacionamento com o fornecedor. Nele já foi possível identificar algumas oportunidades de melhorias. Foi definido um plano de ação que permitam gerar melhorias e vantagem competitiva para ambos os lados. Será realizado também um congresso com os fornecedores, ainda em 2010, para que a Eletrosul possa ouvir e ser ouvida. Porque você tem que dizer para os fornecedores o que você é e o que você espera dele, buscar que ele se comprometa. (entrevistado 12, atua na área de suprimentos)

As informações sobre fornecedores não são verificadas por nós. O que sei é que os problemas com fornecedores estão acarretando dificuldades na implantação de empreendimentos, principalmente de geração. Mas também não sei informar se algo está sendo feito para melhorar isso. (entrevistado 07)

É importante a análise dos fornecedores uma vez que a fragilidade na saúde financeira de um fornecedor importante (EILER; CUCUZZA, 2003). Conforme relatos dos entrevistados do nível estratégico e operacional, da Diretoria de Operação, os gestores dos processos e gestores dos contratos de suprimentos desconhecem os riscos dos fornecedores contratados:

Nível estratégico:

Os gestores dos processos e dos contratos não conhecem os riscos do seu processo. Por exemplo, os gestores não sabem qual o passivo trabalhista da empresa subcontratada, no entanto, se der problema, a Eletrosul responderá solidariamente. Esse tipo de informação é tratada com sigilo pelo jurídico, a chamada caixa preta. Por isso, o gestor do processo desconhece e não gerencia esse tipo de informação. (entrevistado 03)

Nível operacional:

Realmente o responsável pela contratação da atividade de operação da transmissão, que mantém relacionamento com fornecedores desconhece informações sobre saúde financeira e o posicionamento ético do fornecedor. Ele nem sabia que isso era necessário, está apenas focado em conferir se o serviço contratado foi executado conforme acordado. (entrevistado 13)

Outra questão verificada com frequência no relato dos entrevistados dos três níveis hierárquicos são limitações impostas pela Lei 8.666/1993, que Institui Normas para Licitações e Contratos da Administração Pública, de 21 de junho de 1993, e suas alterações. Na Eletrosul a aquisição de materiais e serviços deve seguir essa lei e as dificuldades percebidas pelos entrevistados podem ser verificadas nos seguintes relatos:

Nível estratégico:

A Lei 8.666 gera muita despesa e morosidade para a Empresa. Porque eu não tenho dúvida que se qualquer um que fosse questionado, aqui na Eletrosul ou fora dela, iria dizer que tem problemas com a 8666. (entrevistado 04)

Nível tático:

A gente pode até fazer um mau negócio, mas quando tu percebe que fez um mal negócio fica difícil de voltar. Isso é uma das coisas que dificulta. A Lei 8666 dificulta romper um negócio, por causa da morosidade dos processos. Porque se você contrata um negócio e o cara não está cumprindo manda ele embora e contrata outro. Aí a perda de tempo não seria tão grande. Mas têm algumas amarras, algumas coisas que atrapalham esse processo ele fica moroso. E obras que demoram muito geralmente se tornam deficitárias. Tem aí vários exemplos. (entrevistado 5)

Nível operacional:

O que eu percebo é que a Lei 8.666 atrapalha nossas obras, principalmente de geração, quando tem um problema com fornecedor fica difícil romper um contrato. É dispendioso e demorado e a obra tem prazo para concluir (entrevistado 07).

No entanto, segundo um entrevistado o nível estratégico, a Lei 9.074, que Estabelece norma para outorga e prorrogação das concessões e permissões do serviço público, permite que se estabeleçam parcerias com fornecedores sem licitação em caso de participação em leilão de energia:

*O leilão é a única situação em que a estatal consegue trabalhar na mesma formatação que a empresa privada. Porque tem a Lei 9.074, artigo 32, que **permite que busquemos livremente fornecedores para compor o preço para participar do certame**. Então nós fazemos chamada pública, buscamos parceiros que sejam competitivos, que ofereçam não só vantagens econômico-financeira, mas também vantagens estratégicas, como conhecimento do projeto, se for um fornecedor, que tenha equipamento competitivo. Então nós buscamos vários aspectos para compor um preço competitivo. Não adianta eu ter a melhor solução técnica e perder o leilão, não tenho a solução técnica de nada. Nós buscamos sempre a melhor solução técnica associada a melhor proposta financeira, a solução mais competitiva. Mas tudo tem um limite, tu também não pode colocar qualquer porcaria porque lá na frente isso vai dar problema e aí também é penalizado. Tem um limite que a boa técnica é que define. A gente tem dado também a **oportunidade a fornecedores novos**, sempre buscando otimizar custos. (entrevistado 02, grifo nosso)*

Os demais entrevistados dos níveis tático e operacional não souberam informar sobre o processo de parceria com fornecedores para participação de leilões.

A partir deste ponto, é feita a avaliação da análise feita pela própria Eletrosul em relação a sua ligação com **clientes**. A Eletrosul faz análise sistematizada da Satisfação dos Clientes, em atendimento a meta definida no Plano Estratégico. A Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo é realizada anualmente, desde 2001, por uma empresa contratada, com os seguintes clientes:

- todos os de conexão;
- com o ONS e com a CEEE (como representantes dos clientes da Rede Básica);
- todos os de prestação de serviço de operação, manutenção e telecomunicação.

A satisfação geral em 2009 foi de 100%, sendo 39,5% no conceito Muito Satisfeito e 60,5% no Satisfeito (LUPI & ASSOCIADOS, 2010). O resultado obtido em cada um dos aspectos analisados em 2009 pode ser verificado no quadro 6:

Aspecto Analisado	Índice de Satisfação
Qualidade Produtos/Serviços	92,9
Cumprimento Prazos	100,0
Colaboração Cumprimento Metas	100,0
Relacionamento Setor x Eletrosul	100,0
Educação/ Cordialidade	100,0
Atendimento Solicitações	92,7
Qualificação Técnica Profissionais	95,2
Atualização tecnológica	92,5
Abertura ao Diálogo	91,7

Quadro 13: Índice de satisfação geral da Eletrosul de 2001 a 2008.

Fonte: LUPI & ASSOCIADOS (2010).

Além da pesquisa, são realizadas visitas técnicas ao longo do ano com o objetivo de ampliar o diálogo entre empresa e clientes, visando melhoria dos processos relacionados à operação, manutenção, expansão e serviços de telecomunicações, com a abordagem de assuntos de interesse comum. (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009). Nessas visitas são apresentadas informações institucionais (aspectos da gestão, estrutura organizacional etc.) e atividades desenvolvidas pela Eletrosul que têm relação com a empresa cliente.

Na opinião dos entrevistados do nível estratégico, essa pesquisa traz resultados efetivos para a Empresa com revisão de processos, criação de vantagem competitiva e redução de custos, conforme os seguintes relatos:

*Para a Eletrosul essa pesquisa ajuda a identificar pontos de melhoria. Por exemplo, a manutenção das linhas de transmissão prejudicava clientes. Então agora as manutenções programadas são acordadas com o cliente para que ele aproveite o desligamento para também fazer a manutenção dele. Isso **gera redução de custos** para o cliente e o consumidor final pode se beneficiar. Além disso, tem um componente político. (Entrevistado 01, grifo nosso)*

*Tem vários empreendimentos que nós conseguimos autorização por causa do bom relacionamento que nós temos com o cliente. Esse relacionamento próximo nos permitiu **alcançar diversos empreendimentos**. Os clientes nos ajudaram junto aos órgãos do Governo a conseguir essas autorizações que acabaram se traduzindo em bons investimentos para a Eletrosul, em bons negócios. Além disso, a gente tem percebido nos **parceiros e candidatos a parceiros o feedback da boa imagem** que eles têm da Eletrosul. Pelo que eles nos passam sempre, a visão que eles têm da Eletrosul é que ela tem um comportamento muito mais próximo do que qualquer outra empresa estatal que eles conheçam. O retorno que eles têm dado é que acreditam que a Eletrosul é diferente. Eles sempre dizem isso, é muito interessante. Acho que tem haver com a forma como a gente trabalha. A Eletrosul tem um jeito de trabalhar muito delegado, a gente consegue trabalhar de uma forma bastante dinâmica. Para o privado isso é fundamental, eles precisam de resposta rápida, precisam de decisão. É muito rápido e isso faz diferença para o privado na imagem da Eletrosul. (Entrevistado 02, grifo nosso)*

A pesquisa de satisfação de clientes ajuda na imagem. Além disso, sempre que você obriga a área a parar e repensar os seus processos ela traz um resultado positivo. (...) se resolveu fazer reuniões periódicas com clientes. A própria equipe de manutenção local cuida disso. Isso traz

*uma satisfação para o cliente, ele está sendo ouvido e também efetivamente traz uma troca de informações. Principalmente quando ele diz respeito as manutenções, quando o cliente for fazer uma manutenção a Eletrosul vai saber e vice-versa. Então tu começa a **otimizar os desligamentos da rede**, justamente porque são pontos onde tem interface. Não dependem só da Eletrosul, não posso desligar uma linha que atende diretamente o consumidor de outra empresa. Tem todo um procedimento que precisa seguir. Então ela acaba tendo esse resultado positivo. Fora ainda essas questões de integração entre empresas, melhoria do relacionamento, então tudo isso são aspectos positivos. (Entrevistado 03, grifo nosso)*

O resultado da Pesquisa de Satisfação do Cliente também é utilizado para reforçar a imagem da Empresa junto aos órgãos controladores do setor elétrico brasileiro, em comparação a potenciais concorrentes, facilitando a obtenção de autorizações para novos empreendimentos. (Entrevistado 4, grifo nosso)

Apesar de as pesquisas de satisfação dos clientes identificarem oportunidades de melhorias nos processos da Empresa, o resultado não pode transformar-se diretamente em aumento de receita. Isso porque o valor das tarifas é definido pelo agente regulador, não há possibilidade de negociar preço diretamente com o cliente. Mas, por se tratar de uma empresa de economia mista e, portanto, com forte responsabilidade social, precisa prezar pela sua qualidade e atendimento das necessidades da sociedade. Mesmo assim, os bons resultados contribuem para a imagem da Empresa e isso se traduz em vantagem competitiva, mesmo que de forma indireta, contribuindo para a obtenção de autorizações e seleção de parceiros e sócios em empreendimentos, afinal as empresas desejam se associar a alguém confiável, com credibilidade.

No entanto não é feita comparação dessas informações com concorrentes, pois nenhuma empresa similar faz pesquisa de satisfação do cliente nos mesmos moldes da Eletrosul, conforme relato a seguir:

Não é fácil comparar essas informações com outras empresas, benchmark. Somente a

Eletronorte faz e divulga. Mas a metodologia não é comparável. Ela mesma realiza a pesquisa e, mesmo assim, somente com as áreas candidatas aos prêmios de qualidade do PQGF. Nós usamos empresa contratada para avaliar o serviço da Empresa como um todo, não apenas uma área. Acreditamos que o entrevistado se sinta mais confortável diante de um consultor, principalmente ser for fazer uma crítica. (Entrevistado 01)

Os entrevistados dos níveis operacional e tático desconhecem a análise feita da ligação com os clientes, apesar de conhecerem a Pesquisa de Satisfação.

No que se refere aos **concorrentes**, a Eletrosul não faz uma análise sistematizada dessa ligação, até porque não existem concorrentes diretamente para seu principal produto, instalações disponibilizadas, por força da configuração do Sistema Elétrico vigente.

O **Governo** e a **ANEEL** determinam as regras de funcionamento do setor, decidem sobre leilões e autorizações de empreendimentos. Não existe uma análise sistematizada desse relacionamento, mas os entrevistados afirmaram que a Empresa busca manter boa imagem perante esses órgãos.

Os patrocínios e programas sociais desenvolvidos pela Eletrosul objetivam desenvolver boa relação com a **sociedade/comunidade**. Isso auxilia na obtenção de licenças ambientais, reduz dificuldades de acesso às propriedades para efetuar a manutenção das linhas de transmissão e evita problemas com vandalismos em instalações da Empresa

Não existe ainda análise da ligação com **acionistas, financiadores/investidores e parceiros**. Da mesma forma, a análise da ligação com a **força de trabalho** também não está sistematizada, apesar de algumas pesquisas de clima já terem sido realizadas.

O Quadro 14 apresenta um resumo da percepção dos três níveis hierárquicos em relação a esse fator interveniente e o nível de aderência ao modelo proposto por Shank e Govindarajan (1997):

Fator interveniente: Análise da cadeia de valor do setor e atribuição de custo, receita e ativos às atividades de valor		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 4 • Identificou a cadeia de valor e fez análise das principais ligações com processos críticos. • Explora parcial das ligações dessa cadeia, pois ainda carece de subsídios: análise os processos de geração e das ligações com fornecedores, informações sobre custo, receita e ativos dos processos críticos. • Faz análise com foco interno e externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 3 • Conhece a cadeia de valor definida pela Empresa. • Conhece parcialmente a análise das ligações com processos críticos que está em andamento. • Acredita que a análise tem foco interno e externo, porém não sistematizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 2 • Conhece a cadeia de valor definida pela Empresa. • Desconhece a análise das ligações com processos críticos. • Não contabiliza por processos, apenas por atividade. • Acredita que o foco de análise da Empresa é interno.

Quadro 14: Percepção dos entrevistados em relação à identificação da cadeia de valor do setor e atribuição de custo, receita e ativos às atividades de valor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, a Eletrosul já identificou sua cadeia de valor interna e sua ligação com os principais agentes da cadeia de valor externa. Destacou em sua cadeia os processos que agregam valor para priorizar a análise a partir destes. As ligações dessa cadeia ainda são exploradas parcialmente, faltando estudar melhor os processos de seu negócio de geração e as ligações com seus fornecedores. Os níveis estratégico e tático percebem bem as ligações externas, mas o operacional ainda não faz esse tipo de análise, como pode-se perceber pelo nível de aderência atribuído pelos entrevistados. A análise também fica prejudicada por ainda não ter custos, receitas e ativos atribuídos aos processos críticos. A contabilidade deve se estruturar para atender essa necessidade dos gestores.

4.6.1.2 Diagnóstico dos direcionadores de custo regulando cada atividade de valor

Já foram identificados na Eletrosul vários processos críticos e seus principais inter-relacionamentos com os agentes da cadeia de valor, chamados de partes interessadas. No entanto ainda foi identificado direcionadores de custos regulando cada atividade de valor, chamada de processo crítico.

A empresa deve avaliar a percepção de valor dos seus produtos e serviços pelos clientes, através da comparação com as ofertas dos concorrentes (CRESSMAN, 2002). Os gestores devem entender em profundidade os processos internos processos e seus inter-relacionamentos com clientes e fornecedores, a estrutura de custos dos produtos, bem como as estratégias e estruturas de custos dos concorrentes.

Para que esse fator seja implementado na Empresa, é necessário primeiro atribuir custo aos processos, pois o custeio ainda é por atividade, conforme relatos abaixo:

Nível operacional:

Não é feita análise de custo por processo, nem é considerado informações relacionadas a ligações com fornecedores e clientes. O foco da análise de custo é interno. O custeio é baseado por atividades, mas mesmo assim tem limitações (...). (entrevistado 10)

Nível estratégico:

A Eletrobrás está promovendo reuniões para discutir a gestão por processos e a forma de análise de seus indicadores de desempenho. Os processos devem estar alinhados às estratégias da Empresa. (entrevistado 01)

O Quadro 15 apresenta um resumo da percepção dos três níveis hierárquicos e o nível de aderência em relação a esse fator interveniente:

Fator interveniente: Diagnóstico de direcionador de custo regulando cada atividade de valor		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 2 • Não recebe informações para análise de custo por processo da cadeia de valor interna e externa. • Não foi identificado direcionadores de custo para cada processo crítico. Essa ação deve ocorrer após a atribuição de custos para cada processo, pois só assim é possível gerenciá-los. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 2 • Não faz análise de custo por processo, somente por atividade, nem considera informações relacionadas à cadeia de valores externa. • Não foi identificado direcionadores de custo para cada processo crítico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 2 • Não faz contabilização de custo por processo, somente por atividade. • Não considera informações relacionadas à cadeia de valores externa para análise de custo. • Não foi identificado direcionadores de custo para cada processo crítico.

Quadro 15: Percepção dos entrevistados em relação ao diagnóstico de direcionador de custo regulando cada atividade de valor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os direcionadores de custos ainda estão mais vinculados à contabilidade gerencial. Portanto, não foi identificado direcionadores de custo para cada processo crítico, nos moldes propostos por Shank e Govindarajan (1997), conforme mostra o nível de aderência dois atribuído pelos entrevistados. Essa ação deve ocorrer após a atribuição de custos para cada processo, pois só assim será possível gerenciá-los. Todos os entrevistados, nos três níveis hierárquicos, concordam que esse diagnóstico ainda não foi realizado.

4.6.1.3 Desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valor

Depois de a empresa identificar a cadeia de valor e diagnosticar os direcionadores de custos de cada atividade de valor, ela pode ganhar vantagem competitiva sustentável em uma das duas maneiras: 1)

controlando estes direcionadores de custos melhor do que os concorrentes; 2) reconfigurando a cadeia de valor (SHANK, GOVINDARAJAN, 1997).

No entanto, não é fácil para a Eletrosul reconfigurar sua cadeia de valor, pois as atividades são reguladas, reduzindo poder de atuação e de interação da Empresa com seus diversos agentes da cadeia de valor. Resta a opção de controlar os direcionadores de custos melhor do que seus concorrentes. No entanto, é necessário aguardar o término do processo de implantação da Gestão por Processos, com atribuição de custos, ativos e receitas para cada processo. Só assim é possível diagnosticar os direcionadores de custos para cada processo e fazer sua análise e gerenciamento.

Segundo o entrevistado 01, do nível estratégico, o processo de *benchmark* começou a ser desenvolvido no final de 2009 e ainda não está plenamente implantado. Já foram definidos os primeiros indicadores para iniciar o processo de análise, mas são todos relacionados ao desempenho global da gestão. A expectativa é que quando isso ocorrer será possível fazer as primeiras análises sistematizadas em relação aos concorrentes.

O Quadro 16 apresenta um resumo da percepção dos três níveis hierárquicos e o nível de aderência em relação a esse fator interveniente:

Fator interveniente: Desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfiguração da cadeia de valor		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 2 • Acha difícil reconfigurar a cadeia de valores devido ao ambiente regulado. • Falta contabilizar por processos para depois definir os direcionadores de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 2 • Não foram definidos os direcionadores de custos. • Não contabiliza por processos, portanto fica difícil analisar o desempenho dos direcionadores de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 2 • Não faz acompanhamento de direcionadores de custos.

Quadro 16: Percepção dos entrevistados em relação ao desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfiguração da cadeia de valor.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Eletrosul está procurando explorar todo o potencial da sua cadeia de valor interna e externa, de forma a obter vantagem competitiva. Para isso já está fazendo análise das ligações e desenvolvendo práticas de gestão, como a que faz com clientes. Sua análise ainda é parcial, mas está desenvolvendo ações no sentido de propiciar a ampliação de seu horizonte de análise, por exemplo, melhorando a análise da ligação com fornecedores. A cadeia de valor não pode ser reconfigurada dada à forte regulamentação do setor. Não é atribuído custo aos processos, mas isso é feito através das atividades (custeio por atividades). Interessante notar que todos os três níveis informaram o mesmo nível de aderência.

Quando ela desenvolver todo seu potencial da cadeia de valor vai contribuir para o fortalecimento de seu posicionamento estratégico e o alcance de suas estratégias de expansão (construir) e de custos competitivos (liderança em custos). Esse posicionamento é apresentado a seguir.

4.6.2 Análise do posicionamento estratégico na empresa

O posicionamento estratégico é a forma pela qual a empresa pretende competir e a segunda chave para implementação da GEC, na concepção de Shank e Govindarajan (1997). Para Porter (1991) o posicionamento estratégico deve estar baseado em uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (ou focalização). Os autores Hansen e Mowen (2001), Shank e Govindarajan (1997), Kaplan e Norton (1997) acreditam que é possível haver uma combinação ótima dessas estratégias.

Porter (1986) afirma que uma indústria (setor) passa pelas seguintes fases ou estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. O setor elétrico brasileiro está em crescimento para atender a demanda de infra-estrutura necessária ao crescimento do país. Assim, conforme apresentado no item 4.5 deste trabalho, a Eletrosul possui a missão de construir, o que, segundo Shank e Govindarajan (1997), é comum em empresas que estejam no estágio de crescimento do ciclo de vida do produto. Para o atendimento dessa missão, a Empresa determinou a estratégia de liderança no custo total.

Porter (2002) apresenta duas opções de uma empresa ser mais rentável que seus concorrentes, ter preços mais elevados ou custos mais baixos, além de oferecer produtos de qualidade e valores compatíveis.

No entanto, a Eletrosul, por estar em um ambiente regulado, não pode elevar os preços, nem negociar livremente com seus clientes. Restava a opção de aumentar a quantidade de ativos novos e reduzir custos. Essa redução de custos se justificava por três motivos: (1) aumentar a rentabilidade média através de ativos novos, (2) ter a competitividade necessária para vencer leilões de energia e adquirir novos empreendimentos, (3) reduzir o impacto negativo do processo de Revisão Tarifária.

O posicionamento estratégico muda para se adequar ao tipo de missão adotada pela empresa, que, por sua vez, guarda relação com a fase do ciclo de vida. A Eletrosul acredita que o alcance de seus objetivos de expansão de seus ativos (missão de construir) implica na condição de ter custos competitivos (liderança em custo total) para ser competitiva e obter sucesso nos leilões de energia.

Segue o Quadro 17 com resumo dos com os fatores intervenientes para análise do posicionamento estratégico recomendados por Shank e Govindarajan (1997) a uma empresa que adote a posição de liderança em custos:

Posicionamento Estratégico	
Fatores Intervenientes	Eletrosul
Desenvolvimento de economia de escala de produção	Foco na expansão dos negócios de geração e de transmissão. Objetivo de reduzir a idade média dos ativos, muitos estavam depreciados e com rentabilidade baixa e aumentar a receita. Os três níveis hierárquicos concordam.
Controle dos efeitos da curva de experiência	Desenvolvimento de um programa de Gestão do Conhecimento e Programa de Repasse do Conhecimento dos aposentáveis. Essa é uma tentativa de gerenciar custo invisível, com a perda do conhecimento, semelhante ao que aconteceu na década de 1990, com a perda de conhecimento devido à privatização de parte da Empresa. Os três níveis hierárquicos têm a mesma percepção.
Controle de custos	O orçamento é considerado uma ferramenta de controle. Importância

	do planejamento do custo para definição do preço. Falha no planejamento dos empreendimentos está reduzindo a taxa interna de retorno planejada. Controle dificultado pela tecnologia do sistema de informação e cultura organizacional. Não é realizado controle do custo do concorrente. Os três níveis hierárquicos têm a mesma percepção.
Minimização de gastos para agregar valor ao produto	Investimento em tecnologias que agregam valor e reduzem custos, tais como linhas de transmissão tele-controladas, teleconferência para reuniões e treinamentos entre áreas descentralizadas. A redução de custos gera vantagem competitiva, mas o foco está na qualidade do produto principal, instalações disponibilizadas. Somente o nível hierárquico tem essa percepção. Nível tático e operacional não se manifestou.

Quadro 17: Fatores intervenientes relativos ao posicionamento estratégico da Eletrosul, com base em Shank e Govindarajan (1997).

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos depoimentos dos entrevistados e em documentos da organização, é apresentada uma avaliação da ação dos fatores mencionados na gestão da empresa pesquisada, de modo que se possa compreender a implementação da segunda chave da GEC.

4.6.2.1 Desenvolvimento de economia de escala de produção

Segundo Shank e Govindarajan (1997), uma empresa posicionada em liderança no custo deve observar o desenvolvimento da economia de escala de produção para que seu preço baixo possa ser compensado com o volume, permitindo aumento da receita.

Como citado anteriormente, a Eletrosul está com missão voltada para construir devido à necessidade de crescimento do setor elétrico brasileiro e aumento da rentabilidade média de seus ativos. Conforme um dos entrevistados do nível estratégico, até 2000 o volume de

investimento na expansão dos ativos e a depreciação estava deixando a rentabilidade média muito baixa e a empresa só podia atuar na atividade de transmissão.

Esse foco da Empresa na expansão é percebido pelos entrevistados dos três níveis estratégicos, conforme exemplificado abaixo:

Nível estratégico:

A Empresa está com foco na expansão em transmissão e geração, com criação de áreas específicas para estudos com essa finalidade, tais como Assessoria de Engenharia e Negócios e Assessoria Econômico-Financeira. Também houve o aumento do quadro de engenharia para intensificar as obras. (entrevistado 02)

Nível tático:

A empresa foca a expansão. Tem até uma cartilha de novos empreendimentos. Novos negócios corporativos são avaliados pela Assessoria de Engenharia e Negócios, e pela Assessoria de Implantação de Empreendimentos em Parceria, quando em parceria. Os Departamentos de Engenharia de Geração e o de Transmissão cresceram muito nos últimos anos, mostrando a força da expansão. (entrevistado 05)

Nível operacional:

A Empresa intensificou o investimento na expansão, focando em instalações de transmissão e de geração. A análise da viabilidade econômica é realizada por várias áreas e consolidada na Diretoria. Novas áreas foram criadas para estudar os empreendimentos e houve aumento do quadro de pessoal nas áreas de engenharia. (entrevistado 07)

Conforme apresentado anteriormente, na figura da cadeia de valor (figura 11), a Eletrosul tem cinco produtos: instalações disponibilizadas, energia entregue, operação do sistema de transmissão de terceiros, manutenção do sistema de transmissão de terceiros e serviços de comunicação. Seu principal produto são as instalações disponibilizadas (transmissão) onde está focada na expansão. Além disso, a Empresa se prepara para iniciar o que é sua segunda atividade fundamental, energia

entregue, ou seja, a energia que é gerada pelas usinas. A Empresa também atua com prestação de serviço de operação e manutenção do sistema de transmissão de terceiros e serviço de comunicação e serviços de comunicação, mas, segundo os entrevistados, essa atividade ainda é tratada com parcimônia, conforme relatos abaixo:

Nível estratégico:

Tem um item de que não usamos como algo estratégico, que é a questão de O&M. Muitas empresas procuram a Eletrosul para prestar serviços de O&M, solicitam esse serviço. Então nesse aspecto ele é um atrativo. Como a Eletrosul tem equipes nos quatro estados que atua, as empresas que ganham leilão nessas regiões procuram a Eletrosul para fazer esse serviço de operação e manutenção. Só que a gente não trabalha ainda nisso como uma questão de negócio, a gente trabalha de forma muito cautelosa. Isso porque a gente acha que se for usar essa pequena margem que a gente tem, eu não diria ociosidade, mas se a gente usar esses serviços pode acabar onerando a Empresa do outro lado. E daqui a pouco vamos ter que botar gente para atender as nossas necessidades. Sendo que a receita pelo O&M não é significativa, é diferente da receita de implantação de um empreendimento. (entrevistado 3)

Nível tático:

O faturamento da Eletrosul é de 700 milhões por ano, enquanto que a prestação de serviço com tudo, com empregado cedido, com toda a prestação de serviço não chega a 20 milhões, isso dá menos de 3%. Prestação de serviço é muito pouco. Inclusive a administração da Empresa está repensando a prestação de serviço. Porque a prestação de serviço na nossa atividade, que é uma atividade de concessão, ela remete para a figura da modicidade tarifária. Então a rigor tu tens uma atividade de concessão, então tens uma tarifa para remunerar a tua estrutura. E se tu estás de alguma forma prestando algum outro tipo de serviço que não seja o da atividade de concessão tu tens que dividir aquilo com o usuário. Assim, às vezes tu perdes a receita. A

ANEEL, quando vai fazer a revisão tarifária, verifica todos os contratos de prestação de serviço e isso vai entrar para a revisão tarifária, na revisão da receita. (entrevistado 6)

Nível operacional:

A receita de prestação de serviço de operação e manutenção é muito pequena quando comparada a receita de transmissão. Não sei como isso vai ficar no futuro, se vão intensificar essa atividade. Hoje o foco não está nesse negócio.

Os gestores, dos níveis estratégico e tático estão acompanhando novas mudanças que devem ocorrer devido às mudanças que estão ocorrendo no Sistema Eletrobrás, conforme relato abaixo:

No plano de transformação da Eletrobrás está previsto que a empresa do sistema comunica que tem interesse em entrar e manda suas análises. O holding analisa e decide se autoriza ou não a participação no leilão. (entrevistado 01)

Os entrevistados do nível operacional ainda não têm conhecimento sobre como a mudança da Eletrobrás impactará no processo de expansão de suas subsidiárias.

O nível de aderência e a percepção dos entrevistados dos três níveis hierárquicos é apresentada no Quadro 18:

ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO		
Fator interveniente: Desenvolvimento de economia de escala de produção		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 5 • Foco na expansão dos negócios de geração e de transmissão. • Objetivo de reduzir a idade média dos ativos, muitos estavam depreciados e com rentabilidade baixa e aumentar a receita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 5 • Percebe que a Empresa está focada na expansão dos negócios de geração e de transmissão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 5 • Percebe que a empresa está focada na expansão dos negócios de geração e de transmissão.

Quadro 18: Percepção dos entrevistados em relação ao desenvolvimento de escala de produção.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, percebe-se o alinhamento dos três níveis estratégicos e das quatro diretorias que compõe a Empresa entorno da expansão dos ativos de transmissão e geração e do aumento da participação do mercado de energia. O alto nível de aderência demonstra o alinhamento ao modelo teórico. Esse alinhamento gera sinergia para o alcance desse objetivo, mas precisa ainda desenvolver outras questões para que a expansão ocorra. No entanto, não basta apenas ter a intenção, precisa promover ações que a tornem competitiva para obter sucesso nos leilões de energia, ou seja, por a intenção em prática.

4.6.2.2 Controle dos efeitos da curva de experiência

A curva de experiência tem um efeito positivo na redução dos custos, pois reduz retrabalho e melhora qualidade do produto e serviço. Na Eletrosul, além dessas considerações, precisa-se acrescentar o risco da descontinuidade e perda de eficiência relativas à perda do conhecimento da força de trabalho. O conhecimento necessário para execução das atividades é dispendioso e demorado de se adquirir.

Os entrevistados do nível estratégico das quatro diretorias concordam com a importância do gerenciamento da experiência na Eletrosul:

Presidência:

A empresa sabe que o conhecimento é importante, mas isso não é gerenciado. Sabe-se que a perda do capital intelectual gera custo, mas isso é tratado de forma empírica. Não há forma de reter pessoas, por questões legais. Mas, conceitualmente, o PREQ era para amenizar a perda de conhecimento. Mas, na prática, não deu certo. Muitas pessoas saíram sem repassar. (entrevistado 1)

Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira:

Precisamos preservar nosso conhecimento. Nós já sofremos a experiência de perder o conhecimento e a experiência com a privatização da geração. Agora sentimos a dificuldade para implantar os empreendimentos de geração. (entrevistado 4)

Diretoria de Engenharia:

A experiência do pessoal da engenharia é muito importante para o desempenho da atividade fim da Empresa e do alcance dos objetivos de expansão. A Empresa tem hoje muito contratado, os terceirizados, e isso é um risco. A empresa já sofreu perdas com a privatização da geração. (entrevistado 2)

Diretoria de Operação:

Todas essas manutenções preventivas, preditivas elas são feitas contando com a experiência de empregados, a experiência da empresa ao longo do tempo, para definir os períodos de manutenção. Tanto que antigamente a proteção e a manutenção eram basicamente quase anuais, hoje são paradas para teste a cada seis anos. Então isso são processos que foram trabalhados, como melhorar qual o período necessário para se fazer manutenções. Então isso depende muito da experiência profissional. (entrevistado 03)

No entanto, percebeu-se que os entrevistados desconhecem as práticas para gerenciamento do conhecimento da Empresa, conforme os relatos exemplificados abaixo:

Nível estratégico:

A experiência é muito importante para a operação. No entanto não há um registro direto do conhecimento de cada um. (entrevistado 3)

Nível tático:

O conhecimento, experiência... Isso não é comigo, deve ser mais DGP ou ASG. Se é que é feito alguma coisa em relação ao ativo intelectual. (entrevistado 6)

Nível operacional:

Que eu saiba a Empresa não tem nada para acompanhamento da experiência da força de trabalho e custo. Acho que não é feito. (entrevistado 10)

A Empresa passou pela experiência de perder seu conhecimento da sua força de trabalho com a privatização da parte da Empresa vinculada a atividade de geração, na década de 1990. Um dos entrevistados (nível estratégico) deu um relato que reforça a relevância estratégica desse fator interveniente, pois atribui a falta de experiência e conhecimento na atividade de geração de energia ao mau desempenho da Empresa na construção dos empreendimentos, gerando atrasos nas obras e, conseqüentemente, na redução da taxa interna de retorno:

Eu acho assim, se nós analisarmos na transmissão, que onde dominamos melhor, só teve um caso em todos os leilões em que nós erramos no orçamento. Todos os outros ficaram dentro do orçado e estão com a faixa de desempenho adequada. Já na geração, que é o nosso grande desafio, nós não temos o conhecimento. Estamos recompondo o conhecimento. E isso está se refletindo no desempenho da Empresa ao implantar empreendimentos e com isso no custo dele. Os dois casos de maior sucesso, que é Mauá e Jirau, a administração não é da Eletrosul. Mauá está sendo feita com a Copel, que tem uma engenharia muito forte e reconhecida nacionalmente e tem uma equipe muito experiente, que já implantou diversos empreendimentos desde a década de setenta. Então o empreendimento está conseguindo correr muito bem porque a experiência na implantação, a visão a antecipação de problemas, a busca pelas melhores soluções que levem aos menores custos são coisas para eles já corriqueiras. Planejamento de obras, planejamento de empreendimentos... muito diferente de nós que voltamos na geração em 2005, tempos cinco anos de experiência e temos pessoas pouco experientes. Porque o que sobrou na Eletrosul foram profissionais que não eram envolvidos na geração, eram da transmissão, com raríssimas exceções. E tem os novos que entraram, buscando recompor a equipe. Essa tem sido a nossa maior dificuldade, além do mercado muito competitivo. (entrevistado 02, grifo nosso)

Novamente a Empresa está diante do risco de perder seu conhecimento, mas dessa vez por outro motivo. Um estudo realizado na Empresa em 2005 mostrou que um volume grande de empregados estava apto a se aposentar nos próximos oito anos (ELETROSUL, 2005). Isso expõe a Empresa ao risco de perda de conhecimento e gera um custo invisível em seu quadro de pessoal, cujo fator gerador poderia resultar em excessivos gastos futuros, inclusive com treinamento e consultoria (sem falar em outras questões ligadas à qualidade e *know-how* técnico), em virtude da evasão de conhecimento que se dará em função da saída em massa dos empregados denominados aposentáveis (de acordo com as regras da Previdência Social e também da Fundação de Previdência Complementar da própria Eletrosul).

Com base em pesquisa documental, notou-se que a posição da empresa, diante da saída de um número considerável de empregados, foi a seguinte (ELETROSUL, 2005, p. 2-3):

A Eletrosul, por ser uma empresa que presta, sob concessão, um serviço público de caráter ininterrupto e que exige qualidade e confiabilidade rítmicas sob condições contratuais que se não satisfeitas podem implicar irreparáveis danos à sociedade além de pesadas multas à empresa, há que dispor de mecanismos eficazes e permanentes para gerenciar e manter um quadro de empregados quantitativo e qualitativo condizente com tais características e responsabilidades.

(...)

Os novos empregados antes de assumirem as atividades dos empregados desligados necessitam de forte e longo treinamento, grande parte do tempo *in loco*. Assim, os empregados remanescentes, além das suas funções normais, suprem a falta do colega desligado e ainda têm que se dedicar ao treinamento dos novos. Esta situação deixa a empresa refém da necessidade de absoluta normalidade no sistema elétrico e vulnerável, portanto, a qualquer falha ou incidente elétrico, o que não é compatível com os níveis de qualidade e de confiabilidade exigidos na prestação do serviço público de energia elétrica.

Assim, a Empresa lançou um programa designado de Programa de Readequação do Quadro de Pessoal (PREQ), para preservar e exponencializar o conhecimento. O intuito deste mecanismo de gestão é programar a sucessão quantitativa (número de empregados) e qualitativa (conhecimentos) dos empregados que pretendem desligar-se do seu quadro de pessoal (ELETROSUL, 2005). Para tal, o PREQ foi composto de três (sub) programas, cada qual com sua função específica:

- a) Programa de Repasse de Conhecimentos (PRC) – visa a possibilitar a retenção, aumento e disseminação dos conhecimentos inerentes aos negócios da empresa. Prevê o repasse do conhecimento, da função, da atividade e/ou das tarefas executadas pelo empregado que está se desligando da empresa;
- b) Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) – visa a proporcionar aos empregados inscritos no PREQ, bem como aos seus respectivos cônjuges, informações a respeito desta nova fase da vida, contemplando aspectos sociais, previdenciários, financeiros, de saúde, entre outros, considerados necessários para que essa transição ocorra da forma mais natural possível;
- c) Programa de Bônus para o Desligamento Voluntário por Cumprimento de Metas (PCM) – visa a habilitar o empregado a receber um bônus (uma remuneração por verbas rescisórias e por dedicação à empresa) ao assinar o seu desligamento voluntário da empresa. Essa parte do plano é a forma com que a empresa vincula o empregado a cumprir as demais etapas do PREQ que a ela interessam.

No entanto, algumas críticas ao Programa de Repasse do Conhecimento foram identificadas nos relatos dos entrevistados:

Nível estratégico:

A empresa sabe que o conhecimento é importante, mas isso não é gerenciado. Sabe-se que a perda do capital intelectual gera custo, mas isso é tratado de forma empírica. Não há forma de reter pessoas, por questões legais. Mas, conceitualmente, o PRC era para amenizar a perda de conhecimento. Mas, na prática, não deu certo. Muitas pessoas saíram sem repassar. (entrevistado 1)

Nível tático:

A empresa nunca fez nenhum estudo sobre o capital intangível, não verificou quanto vale o capital intelectual. Dizem que ninguém e insubstituível, mas isso não é tão simples. Tem um risco de descontinuidade e da perda da eficiência e a auditoria pega muito. É até um negócio interessante de se fazer, até para dar valor. O PRC é uma tentativa de preservar o conhecimento do pessoal que está saindo. Mas entre fazer um PRC e mensurar quanto é capital que perdeu é uma distância. Só se dá valor depois que perdeu. (entrevistado 5)

Nível operacional:

O repasse fica difícil porque o empregado precisa fazer sua atividade e ainda absorver o conhecimento do colega que está no PREQ. Além disso, o empregado que está saindo deveria passar esse conhecimento para pelo menos duas pessoas, e nem sempre isso é possível. O quadro de pessoal já está enxuto e ainda houve aumento de trabalho porque a empresa cresceu e iniciou a atividade de geração. O DEST não autoriza aumento do quadro funcional. (entrevistado 7)

O aumento do número de empregados depende de autorização do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST). De acordo com Decreto nº 7.063 de 13 de janeiro de 2010, o DEST é um órgão de assistência ligado diretamente à Secretaria-Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Cabe a ele o acompanhamento e disponibilização das informações econômico-financeiras das empresas estatais, bem como se manifestar sobre os pleitos das empresas estatais, no que se refere à política salarial, aprovação e eventuais modificações nos planos de previdência dessas empresas e seu quantitativo de empregados.

A Eletrosul somente pode contratar empregados por meio da realização do processo de concurso público, além de terceirizados. Até 2009 todos os concursos eram elaborados para captar pessoas com pouca experiência, classificadas funcionalmente como Júnior, recebendo o salário inicial da carreira de analista. Mas, em 2010, uma nova interpretação da legislação permitiu à Empresa realizar concurso para profissionais mais experientes, com salário de Sênior, mas esse

processo ainda está em andamento. Um dos entrevistados relata essa situação:

Havia uma leitura até o ano passado de que no concurso público só poderia se contratar empregado Júnior e isso é uma mentira. Agora temos em andamento um concurso para engenheiro Sênior para atuar nas atividades de geração, onde mais carecemos de experiência. Ainda não sabemos se vamos conseguir contratar o que precisamos, até porque o mercado paga muito mais para um engenheiro na área da geração do que os salários que foram aprovados. (entrevistado 02)

Com base em pesquisa documental notou-se que existe um programa de Gestão do Conhecimento na Eletrosul (ELETROSUL, 2005), com objetivo de disseminar e potencializar o conhecimento da força de trabalho. Mas ainda está em implantação e não foi citado por nenhum entrevistado.

Assim como no fator apresentado anteriormente, a ação desse fator também pode sofrer mudanças devido ao Plano de Transformação da Eletrobrás, pois algumas atividades devem ser centralizadas na Holding, como relata um entrevistado abaixo:

Mas por enquanto não estamos mexendo muito no quadro. Até porque estamos passando por um período de mudança devido o Plano de Transformação da Eletrobrás. A gente não sabe ainda se isso vai levar à centralização, uma incorporação da Eletrosul pela Holding, não sei. Se isso ocorrer, com certeza as equipes vão ser otimizadas. Não tenho dúvida disso. (entrevistado 02)

O Quadro 19 apresenta um resumo da percepção dos três níveis hierárquicos em relação ao fator interveniente em referência:

Fator interveniente: Controle dos efeitos da curva de experiência		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 3 • Reconhece a importância do gerenciamento do conhecimento. • Desconhece todas as ações que estão em sendo implantadas para esse fim, conhece apenas o Programa de Repasse do Conhecimento dos aposentáveis. No entanto, sua execução está sendo percebida como insatisfatória. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 3 • Reconhece a importância do gerenciamento do conhecimento. • Desconhece as ações que estão em sendo implantadas para esse fim, exceto o Programa de Repasse do Conhecimento dos aposentáveis. Porém acha seu desempenho insatisfatório. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 3 • Reconhece a importância do gerenciamento do conhecimento. • Desconhece as ações que estão em sendo implantadas para esse fim, exceto o Programa de Repasse do Conhecimento dos aposentáveis. Porém acha seu desempenho insatisfatório.

Quadro 19: Percepção dos entrevistados em relação ao controle da curva de experiência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, os gestores concordam que o conhecimento da força de trabalho pode ser aliado para redução do custo, favorecendo o posicionamento estratégico de liderança no custo total. A Empresa está buscando uma forma de se estruturar para reter e potencializar o conhecimento. Está em desenvolvimento de um programa de Gestão do Conhecimento, de onde deriva, como um subprograma, o Programa de Repasse do Conhecimento dos aposentáveis. Essa é uma tentativa de gerenciar custo invisível, com a perda do conhecimento, tal como aconteceu na década de 1990, com a privatização de parte da Empresa e quase totalidade de seu quadro funcional que atuava na geração de energia. Os três níveis hierárquicos têm a mesma percepção, mas nem todos conhecem as práticas que estão em andamento para atendimento desse fator interveniente. Mesmo assim, o nível de aderência foi o mesmo em todos os níveis.

4.6.2.3 Controle de custos

Para Shank e Govindarajan (1997) quando é adota a posição de Liderança de Custo é necessário que se controle os custos, sendo que a ênfase estratégica deve estar nos seguintes pontos: papel dos custos planejados dos produtos na avaliação do desempenho; importância de conceitos como orçamento flexível para controle de custos de fabricação; importância observada dos orçamentos; importância do custo de produto como um dado na decisão de preço; importância da análise de custo do concorrente.

Os **custos planejados dos produtos** (empreendimentos e serviços) são importantes para a **decisão do preço** e na avaliação do desempenho da Eletrosul. Para Shank e Govindarajan (1997) uma empresa que adote uma estratégia de liderança de custos em um negócio maduro e vantajoso, o custos-alvo planejados provavelmente é uma importante ferramenta gerencial.

No setor elétrico os novos empreendimentos são entregues aos vencedores dos leilões de energia que ofereceram a menor tarifa ou, em alguns poucos casos entregues como autorização diretamente a uma empresa que tenha melhores condições de assumir a obra. Portanto, é essencial a definição do preço da tarifa e do orçamento do empreendimento para ganhar leilão sem que isso comprometa a sua rentabilidade. No entanto, o entrevistado do nível estratégico da área de estudo de novos negócios admite não controlar os custos:

O controle de custo não é feito pela engenharia. Em tese a Diretoria de Gestão deveria fazer a gestão dos custos e passar o acesso para os demais gestores. Não é elaborado relatório, eles não têm acesso a nenhum sistema de informações. (entrevistado 02)

O planejamento dos novos empreendimentos é explicado por dois entrevistados do nível estratégico e operacional, de forma a se complementarem:

Nível estratégico:

A gestão de custos envolve pessoas, fornecedores, decisões técnicas... mas nem sempre as decisões técnicas tomadas são as mais baratas, às vezes a decisão de gastar mais inicialmente vai repercutir no negócio de forma

que acaba ficando barato. Então quando eu tomo uma decisão, aqui na minha área de atuação, que é a área de negócio, eu sempre procuro olhar o negócio como um todo, ao longo de toda a concessão. Eu até posso dar um exemplo disso, no caso das eólicas, quando a gente participa de um leilão a gente faz uma modelagem financeira que na realidade considera todos os custos... na realidade a gente faz uma simulação daquela concessão em funcionamento nos próximos 30 anos. Então todos os custos entram aí, custo de operação e manutenção, parcela variável, tamanho da administração que você quer para esse negócio, a estruturação financeira, legislação tributária, e por aí vai. Tem toda uma análise que normalmente é feita por um advisor financeiro, que a gente contrata, ele analisa todos esses aspectos para buscar um negócio mais otimizado. Quando a gente vai ver se vai participar do leilão, na realidade a gente já analisou todos os custos da vida útil da concessão. A partir daí vem uma gestão de custos que passa muito ao longe. A gente só faz o acompanhamento aqui, para ver se o negócio real reflete o que foi planejado. (entrevistado 02)

Nível operacional:

A Diretoria nos solicita informações para elaboração da projeção. Os custos a gente pega com as áreas de engenharia, mas só no que se refere a futuro, a previsão orçamentária. A gente tem uma idéia do histórico que vem naquele balancete analítico, que é contábil. A gente faz algum ajuste, porque às vezes o orçamento é absurdo e a gente reduz alguma coisa, baseado no feeling, no histórico. Mas normalmente considera as informações das áreas. Orçamento de custo vem da área. Nada mais que isso. Em relação às projeções de novos empreendimentos, a gente considera alguma coisa de informação externa. O que na verdade a gente considera são variações de variáveis macro-econômicas. Vem daquela pesquisa do Banco Central, de expectativas. Também tem alguma coisa de

legislação. A gente consolida tudo e encaminha para a Diretoria. (entrevistado 7)

No entanto, na Eletrosul o custo planejado antes do leilão não está sendo cumprido, conforme explicado pelos entrevistados:

Nível estratégico:

O planejamento dos empreendimentos de transmissão, onde temos mais experiência, tem demonstrado bom desempenho, o orçamento e a data de conclusão ficam dentro do previsto. No entanto, nos empreendimentos de geração ainda temos dificuldade devido a nossa falta de experiência. (entrevistado 02)

Nível tático:

Principalmente nos empreendimentos de geração nós estamos falhando muito. Vamos ter problemas com esses empreendimentos, que já estão atrasados. O atraso gera custo, multa e perda de receita. (entrevistado 05)

Nível operacional:

Quando se compara a TIR prevista para os empreendimentos antes dos leilões e após a entrada em operação percebe-se falha no planejamento, pois a taxa diminui consideravelmente. Hoje temos TIR de 3%. Isso sem falar dos empreendimentos de geração, que ainda não estão em operação, mas já estamos muito atrasados e isso significa que a TIR ficará muito baixa. Vamos pagar multa pelo atraso, além de ter que comprar energia no mercado spot para cumprir com o contrato de venda de energia. (entrevistado 08)

Alguns dos entrevistados acreditam que a falha está na falta de planejamento e gerenciamento das obras, como pode ser notado nos dois relatos abaixo:

Nível estratégico:

O investimento na expansão está sendo feito a qualquer custo. Até pesa contra nós isso. Falta gerenciamento e planejamento. (...) Tivemos problema com fornecedores, quebra contrato, fizemos novo contrato, gasta mais porque o custo é maior e não conseguimos colocar a obra no ar. No leilão, a gente abaixa um monte a tarifa por causa da modicidade tarifária, aí a minha rentabilidade cai um monte. O custo de um empreendimento é muito maior do que o previsto no pré-projeto. Quando a gente entra em um negócio não sabe o custo porque muitas vezes o pré-projeto não está bom. (...) Não sei como isso vai ficar lá frente, provavelmente algumas coisas boas vão cobrir as ruínas. (entrevistado 01)

Nível tático:

O problema mais grave está na geração. Precisamos estudar melhor esse negócio. O problema não é só com os fornecedores, também erramos no planejamento. Os estudos estavam errados. (entrevistado 05)

Nível operacional:

As análises dos novos empreendimentos para promover a expansão estão ocorrendo de forma desarticulada. O nível estratégico apenas informa os parâmetros para elaborar as projeções econômico-financeiras dos novos empreendimentos. Não sei as razões daqueles parâmetros. Duas áreas fazem serviços semelhantes, a Assessoria Econômico-Financeira e o Departamento de Planejamento Econômico-Financeiro Também não recebemos um feedback do material enviado para a diretoria. Mas o resultado é que os empreendimentos, principalmente de geração, estão com resultado muito inferior ao planejado. (entrevistado 07)

Outra causa que prejudica o desempenho dos empreendimentos, segundo um dos entrevistados, está nas informações fornecidas pelo órgão regulador no pré-projeto, que muitas vezes estão equivocadas:

No leilão o pré-projeto é de conhecimento de todos, mas como as informações nem sempre são confiáveis é necessário fazer um estudo para avaliar melhor o projeto. Como é que eu vou entrar em um negócio se eu não sei como vai ser. Isso poderia ser feito, ou coordenado, pela Eletrobrás. Quem garante que uma empresa como a Tractebel não está estudando Belo Monte? (entrevistado 01)

A principal ferramenta de controle dos custos atualmente é o **orçamento empresarial**. Por ser uma estatal há uma exigência legal para o controle orçamentário, como se percebe nos relatos de todos os entrevistados, conforme exemplificado abaixo:

Nível estratégico:

Os custos são controlados e planejados no orçamento empresarial. O valor do investimento é definido no orçamento e aprovado pelo Ministério e a realização acompanhada pela contabilidade. (entrevistado 01)

O orçamento hoje é mais usado para controle, a cultura ainda é essa. É feito planejamento para fazer o orçamento, mas é comum ter depois os cortes. Se você estava planejando vem os cortes e o planejamento foi embora. Então ele vira uma questão de controle. (entrevistado 02)

Nível tático:

Acho que temos uma ferramenta que é muito usada aqui dentro que é o orçamento. Não sei se é usada da forma mais adequada, mas é muito usada aqui dentro. Porque nós estamos muito próximos de um órgão público, somos uma estatal e, portanto temos que ter essa preocupação. (...) O orçamento da empresa deveria ser um instrumento de planejamento. Acho que, infelizmente, ele tem por força de lei o papel de controle. Acho que o orçamento deveria mudar. Mas isso é uma coisa que não dá pra fazer internamente, é uma mudança a lei. O orçamento deveria ser um alvo, não um limite. Porque hoje eu não posso estourar um real o orçamento.

Então ele fica como se fosse um limite. No meu entendimento o orçamento deveria ser algo assim eu faço um orçamento para perseguir em cima daquilo que preciso fazer, das metas que tenho que realizar, mas para eu realizar todas as metas eu tenho o orçamento engessado. Se tiver alguma falha no orçamento, algum erro de cálculo, eu vou estourar o orçamento financeiro. (entrevistado 06)

Nível operacional:

O orçamento da empresa não serve nem como ferramenta de controle, nem de planejamento. Eu não via controle dos custos. Só havia controle puramente orçamentário estatal. Na prática o orçamento era negociado com a Eletrobrás para fechar o resultado primário que eles precisavam fechar com o governo. Então a gente tentava barganhar o máximo possível para a gente ter o orçamento mais frouxo, para não se incomodar. Isso era praticado em todos os níveis, desde o setorzinho sei lá de onde até os orçamentos de diretoria. O máximo que der para botar de valor lá, desde que não seja absurdo demais também, bota. Porque o controle é feito em cima disso e as cobranças também. E só no limite superior, não existe limite inferior. Então o orçamento é feito para controle, mas para o controle que não é o de custos, seria um controle pró-forma. (entrevistado 7)

O orçamento operacional e de investimento são pouco flexíveis na Eletrosul, assim como nas demais estatais. O orçamento operacional é elaborado no ano anterior, com base em um Plano Anual de Trabalho, e ocorre apenas uma Revisão Orçamentária – quando ocorre – e só é aprovada no final do ano. O orçamento de investimento, baseado no Plano Plurianual, é definido para cada quatro anos, com previsão de revisões anuais. Além da dificuldade de revisão, o processo de orçamento depende de fatores externos, tais como definição da meta de superávit do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão e das metas da Eletrobrás.

Essa rigidez do orçamento público dificulta as estratégias de investimento em expansão da Eletrosul, conforme pode ser percebido no relato dos entrevistados a seguir:

Nível estratégico:

O orçamento é mais uma ferramenta de controle, ou até mais de restrição. A própria legislação impõe isso. Por exemplo, você vai participar de um leilão, como de Belo Monte, eu não posso colocar isso no orçamento. Na melhor das hipóteses eu consigo colocar no PPA, uma previsão no PPA como uma possibilidade. Não é flexível. Então ela funciona mais como uma ferramenta de controle. Não dá para colocar todas as possibilidades de empreendimentos, tanto em parceria quanto o corporativo. (entrevistado 02)

Nível tático:

Se eu realizar todas as atividades que eu tinha previsto inicialmente executar, mas houver uma falha no orçamento e ele ficou super avaliado, para todos os efeitos, para órgãos externos e para quem avalia aquele orçamento eu não atingi o orçamento. Então o orçamento é burro, porque está limitado a valores. Só enxerga o valor, sem uma informação adicional. O orçamento tinha que ser físico e financeiro. Tudo que estava previsto foi realizado? Então excelente, mesmo se eu não atingi financeiramente. Consegui otimizar os gastos. (...) Por outro lado, considerando que ele hoje é limite, é teto, às vezes pode levar a administração da empresa, ou os gestores da empresa, a ter que repensar aquela atividade que tinha sido inicialmente programada. Porque tu estás limitado a valor, o orçamento não está olhando em termos da realização da atividade. Ele limita a valor, então se tu não chegares naquele valor fica parecendo que o teu desempenho não foi bom. (entrevistado 06)

Para Shank e Govindarajan (1997), além do planejamento e controle dos custos, é preciso **analisar o custo do concorrente**. Mas, na

Eletrosul, segundo os entrevistados, esse processo de análise não é realizado de forma sistemática.

Nível estratégico:

Não é feito análise do custo do concorrente, até porque não existe concorrência diretamente entre a Eletrosul e outra empresa. Ninguém pode colocar uma linha ao lado da nossa. A concorrência é restrita aos leilões. Além disso, é muito difícil fazer, ninguém abriria a informação (entrevistado 01).

Nível tático:

Não sabemos dizer se o custo da nossa contabilidade é maior do que a Chesf ou Furnas. Mas no processo de revisão tarifária tem tudo isso. A revisão mostra isso, a eficiência das empresas. Dentro do processo de revisão tem tudo isso. Mas isso fica somente na atividade de transmissão e na administração também. Na transmissão isso é bem detalhado. Na geração ainda não é realizado. Até porque nós ainda não temos um processo de geração bem definido. Não estamos gerando nada ainda, nem mantendo. Mas já estamos criando áreas de operação de usina, mas estamos nos estruturando. (entrevistado 05)

Eu acho que acaba tem hoje um acompanhamento dos custos do concorrente por conta da revisão tarifária. Mas nós não acompanhamos isso de forma gerencial. Nós focamos mais nossos próprios custos. Nós comparamos com o histórico, como concorrente não. Mas a empresa acaba tendo isso por conta da revisão tarifária. Ela tem os custos dos pares e da empresa de referência. (entrevistado 06)

Nível operacional:

A nossa análise dos empreendimentos em operação limita-se ao cálculo da TIR. Não comparamos os nossos valores, seja de resultado ou de custo, com os de outras empresas. Isso deve

ser feito somente no processo de revisão tarifária, mas mesmo assim o foco é o atendimento da ANEEL e não para apoio a tomada de decisão. (entrevistado 08)

Além das questões acima, os entrevistados relataram que a **tecnologia da informação** pode dificultar o acompanhamento, controle e a análise dos custos. Em 2005 foi adquirido um Sistema Integrado de Gestão (SIG), composto de 26 módulos integrados. Segundo o entrevistado responsável por esse sistema, foram consultadas as áreas usuárias de cada um desses módulos para identificar suas necessidades e fazer a customização. Está sendo implantado um módulo de cada vez para evitar descontinuidade das atividades da Empresa.

No entanto, de acordo com os entrevistados, a tecnologia do sistema de informação adotado está apresentando problemas, como percebido no relato dos entrevistados:

Nível estratégico:

Na minha percepção a Eletrosul é muito ruim no gerenciamento de custos e na questão da meta de acompanhamento de custos. Eu não tenho uma ferramenta onde eu consiga enxergar on line como estou desempenhando. Mas eu estou falando de todos os gerentes, porque se a estrutura não enxergar fica difícil. Não basta só a diretoria enxergar para onde a gente está indo. Quem gerencia equipe tem que enxergar também, mas na Eletrosul não enxerga. (entrevistado 2)

A Eletrosul tem um sistema muito fraco. Aquele sistema que temos não dá para dizer que é um ERP. Aquilo ali é uma colcha de retalhos que até hoje não funciona. No meu entendimento só piorou o que se tinha. Nós tínhamos um sistema que era travado (...), mas eu acho que esse sistema não agregou nada ao que se tinha. Pelo menos essa é a visão prática que a gente tem. Tem uma dificuldade operacional muito grande. (entrevistado 3)

Nível operacional:

Temos várias dificuldades, uma delas é o nosso sistema, ele tem limitações, como por exemplo, os dígitos para o plano de contas. Ele só aceita até três dígitos e nós já estamos quase no limite. Então o que acontece, a gente faz vários seccionamentos na linha, mas nós continuamos lançando na linha original e isso causa distorção. Como temos limitações de dígito temos que deixar tudo no mesmo código. (entrevistado 10).

No entanto, o entrevistado 6, do nível tático do Departamento de Contabilidade explicou que melhorias estão previstas, além de orientação ao usuário:

Para contribuir para o objetivo estratégico de gestão dos custos temos várias ações e uma delas é aperfeiçoar e divulgar o sistema de custos para que seja utilizada de uma forma paralela. Apesar de eu ter o orçamento eu devo acompanhar os meus custos para ver como está a evolução dos meus custos frente ao passado, a um benchmark. Temos um prazo e um cronograma definido, de levar às áreas o que nós temos hoje. (entrevistado 6)

Na opinião do Entrevistado 11, responsável pelo planejamento e implantação do SIG, as informações do sistema são confiáveis e atendem as necessidades dos tomadores de decisão. “Quando não as utilizam é porque estão embasando suas decisões em questões políticas ou estratégicas, mas não por causa de problemas com a informação.” No entanto, o próprio entrevistado admitiu que os gestores não foram consultados na fase de desenvolvimento dos módulos de informações gerenciais.

Outra questão que, aparentemente, constrange a adoção dos dados de custos para a tomada de decisão por parte dos gestores são as dúvidas quanto aos **critérios de rateio**, como pode ser observado em um dos relatos abaixo do nível estratégico:

Outra coisa que atrapalha bastante é o que a gente chama de elefante branco. O problema não só o custo da operação e manutenção. Por exemplo, ratear o custo do jurídico para todos os empreendimentos. O que eles fazem, pegam todo esse pacote, que é o custo da sede, divide e

coloca dentro de cada empreendimento. (...) quando joga esses outros custos você vai achar que essa unidade tem deficiência de receita. Então a forma de distribuir tem que ser melhor, mais adequada, que permita ver o que cada um está fazendo certo. A parte de custos precisa ser revista. (entrevistado 3)

Faz-se necessário comentar aqui que o critério de rateio adotado pode não estar equivocada. A falha pode ser de comunicação, talvez seja necessário haver um melhor esclarecimento de como funciona a metodologia adotada pela contabilidade gerencial. De qualquer forma, o entrevistado do nível operacional da contabilidade afirmou que não recebe um retorno (*feedback*) dos seus superiores quanto a qualidade dos relatórios o atendimento das necessidades de gestão. Essa questão não foi comentada pelo nível tático.

Além disso, dois entrevistados, do nível estratégico e do nível operacional, lembraram que a questão da **cultura organizacional** de uma estatal pode dificultar a cultura de controle de custos, conforme os relatos abaixo:

Nível estratégico:

Os gerentes não estão preocupados em reduzir custos, nem mesmo nas pequenas coisas, controlar hora extra, viagens... A estatal tem uma cultura ruim porque não era cobrado isso dela. Você quer ver um exemplo, olha a Revisão Tarifária que está ocorrendo agora. Os custos de Administração, Operação e Manutenção, na revisão tarifária o órgão regulador considera admissível até 3% do patrimônio para as estatais e 1% para as privadas. Então o próprio meio nos enxerga como uma estrutura que não otimiza custo. E é fato isso mesmo. Nós temos dificuldade de administrar nossos custos de viagem, de operação e manutenção. (entrevistado 02)

Nível operacional:

Eu vejo isso, que na verdade o custo não é tratado com tanta preocupação, aparentemente. Eu vejo na Eletrosul alguns trabalhos esporádicos de um setor ou de outro, mas não

existe uma sincronia. Eu vejo os gerentes acompanharem no sistema o orçado versus realizado. Agora não vejo um trabalho efetivo da Empresa para custos. Eu sinceramente não vejo. Eu vejo isso assim, escrito no plano estratégico. Talvez até no nível gerencial seja conversado alguma coisa. Mas aqui efetivo no nosso setor eu não vejo. (entrevistado 10)

O Quadro 20 apresenta um resumo da percepção dos três níveis hierárquicos em relação ao fator interveniente em referência:

Fator interveniente: Controle de custos		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 3 • Importância do planejamento do custo para definição do preço. • Planejamento dos custos dos empreendimentos de transmissão é satisfatório e de geração insatisfatório pela falta experiência. • O orçamento empresarial está mais voltado para ferramenta de controle. • A tecnologia do sistema de informação dificulta o gerenciamento e controle dos custos. • A cultura organizacional não contribui. • Não é realizado acompanhamento do custo do concorrente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 3 • O orçamento é considerado uma ferramenta de controle. • Percebe a importância do planejamento do custo para definição do preço. • Controle dificultado pela tecnologia do sistema de informação. • Não é realizado controle do custo do concorrente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 3 • O orçamento é considerado uma ferramenta de controle. • Desconhece o uso do planejamento do custo para definição do preço. • Contabilização e controle dos custos são dificultados pela tecnologia do sistema de informação. • Percebe que falha no planejamento dos empreendimentos está reduzindo a taxa interna de retorno planejada. • Não faz controle do custo do concorrente.

Quadro 20: Percepção dos entrevistados em relação ao controle dos custos.
Fonte: Dados da pesquisa.

Em outras palavras, não há uma ferramenta específica para controle e gerenciamento do desempenho dos custos. O controle e o gerenciamento dos custos são importantes para garantir a rentabilidade planejada, pois a receita é fixa. Assim, existe a importância do planejamento do custo para definição do preço (tarifa) proposta no leilão. Além disso, custos enxutos e controlados evitam traumáticos cortes de receita no processo de revisão tarifária, já que a receita de transmissão ainda é a mais significativa para a Eletrosul. Mas planejamento dos custos é deficiente e conseqüentemente isso dificulta controle. O controle é basicamente baseado no orçamento empresarial. A análise dos custos não é realizada de forma plena, não se faz comparação com concorrente. A tecnologia do sistema de informação também dificulta acesso dos gestores às informações de custo. Os três níveis hierárquicos têm a mesma percepção e inclusive atribuíram o mesmo nível de aderência. Um dos entrevistados acredita que a cultura organizacional também não é favorável ao controle de custos.

4.6.2.4 Minimização de gastos para agregar valor ao produto

Para Shank e Govindarajan (1997) uma empresa com estratégia de Liderança em Custo adota uma postura de escolha no menor custo tem implicações sobre toda a cadeia de valor do produto. Eles (1997, p. 131) argumentam que “(...) as unidades de negócios de baixo custo produzem basicamente *commodities* sem supérfluos e estes produtos são bem sucedidos principalmente porque têm preços inferiores aos dos concorrentes”. Não há necessidade de muitos gastos com pesquisa e desenvolvimento ou mesmo outros custos para agregar valor ao produto, o importante é o baixo custo com que podem ser produzidos.

Somente dois entrevistados do nível estratégico souberam tratar desse assunto, ambos do nível estratégico. Os demais afirmaram desconhecer os atributos do produto da Empresa e os investimentos que poderiam estar sendo realizados para agregar valor.

Os produtos da Eletrosul podem ser considerados *commodities*. No que se refere ao seu principal produto “instalações disponibilizadas”, nota-se a sua qualidade traduzida no alto índice de disponibilidade do sistema obtido em 2009, de 99,97%. Para obtenção desse padrão de qualidade foi necessário investimento em manutenção e operação do sistema. Mas essa disponibilidade elevada não gera aumento de receita,

pois a tarifa é praticamente fixa e definida em contrato. Por outro lado, a indisponibilidade pode acarretar em redução de receita, através do cálculo da Parcela Variável por Indisponibilidade.

Os entrevistados relatam que não foi realizado um estudo para identificar um ponto ótimo para esse Índice, onde os resultados possam ser maximizados:

O ótimo é inimigo do bom. Nós buscamos o ótimo no atendimento da disponibilidade, mas não fazemos a relação custo/benefício. Tem que achar um ponto ótimo. Pode ser uma empresa com parcela variável com 100% de confiabilidade, com disponibilidade de 99,99%, enquanto que o razoável para o mercado é 98%, digamos, e ela investe para ter 100%. Então isso não é razoável. Eu não vejo isso como uma coisa razoável. Até quanto que a empresa está disposta a investir para ter um índice bom de confiabilidade. Ano passado, em 2009, a disponibilidade foi 99,97%. Quanto é que é razoável? É 99 ou 98,5? Qual é o bom número? Então precisa estudar isso. Além do custo tem a parcela variável. Mas Esse equilíbrio é um dos estudos que a empresa precisa fazer e nunca se preocupou em fazer. Eu estou citando só um item, mas tem várias coisas nesse sentido, que precisam ser analisadas. (entrevistado 02)

Nunca foi feito um estudo relacionando o custo de se manter um índice de disponibilidade alto e o custo de operação e manutenção. Tem que se considerar também a redução da parcela variável. Nunca foi feito esse estudo até porque é um negócio novo, a parcela variável tem um ano e meio. No ano anterior a essa nova regra nós fizemos todas as manutenções, ou um volume muito grande de manutenções preventivas. As manutenções periódicas são feitas de 6 em 6 anos. Então nós vivenciamos hoje um período que ainda não é a realidade. Nós estamos com indicadores elevados, mas eles podem estar sendo mascarados pela ação anterior, porque a manutenção foi feita a pouco tempo. Então eu acredito que nós temos fizemos um esforço muito

grande lá atrás com manutenções periódicas, foi em 2008, só vamos perceber qual é a realidade em 2014. Precisamos fazer essa análise, esse monitoramento, nessa janela de tempo. Só aí vamos voltar a ter as novas manutenções, aí vamos ver quanto é que vamos ter de interrupções e intervenções nesse processo. Pode-se estimar o que vai ter para o futuro, mas com estimativa só vamos avaliar as preventivas. Porque as corretivas podem acontecer a qualquer momento. (entrevistado 03)

De certa forma, a agregação de valor ao produto da Eletrosul é realizada ao se reduzir custos, mantendo os atributos definidos no contrato firmado com o órgão regulador. Dessa forma, favorece uma conta de energia mais baixa do consumidor final. Sendo assim, alguns investimentos para reduzir custo e mantendo a confiabilidade do sistema, conforme relatos abaixo:

Quanto à filosofia de redução de custos nós optamos por investir em tecnologia para reduzir custo e manter a confiabilidade. Por exemplo, quando nós tomamos a decisão de investir e fazer a análise do processo de teleassistência de uma subestação, que é o uso de uma tecnologia para permitir a assistência dessa unidade remotamente, quando tu estás usando o quadro de pessoal, então entra na linha de avaliar os custos sob outras perspectivas, otimização de pessoal, de custo e a aplicação tecnológica. Essa busca já está sendo realizada acho que nos 10 últimos anos, estamos trabalhando na implantação tecnológica, para... a gente nunca diz que é para redução de pessoal, sempre para otimização de pessoal. Não é uma questão de buscar a desassistência, mas de uma teleassistência da unidade, mantendo a confiabilidade, mantendo aqueles índices que nós temos hoje de disponibilidade. Nós já fizemos a teleassistência de várias unidades e nós estamos mantendo o índice de disponibilidade elevado. (entrevistado 03)

Nós sabemos que quanto mais tecnologia usarmos em termos de teleassistência, em termos

de videoconferência, sistemas de supervisão remota e no monitoramento de imagens mais reduzirão os custos operacionais da Empresa. Ele é um redutor dos custos operacionais e é um elemento que agrega qualidade ao sistema. (entrevistado 02)

No entanto, a regulamentação da atividade impede que se alterem muito os processos e produtos, como relata um entrevistado:

Os processos da operação e manutenção são muito rotinizados. Os processos são muito definidos. Não tem muito que mudar. O que se busca o tempo todo não é a informação do externo, mas o máximo aproveitamento da nossa logística. A nossa logística interna hoje conta com equipes espalhadas nos quatro estados de atuação, não estou considerando Rondônia ainda. Então sempre que nasce um novo empreendimento a gente faz a avaliação se é recomendável, por exemplo, se vale a pena transferir um setor de operação ou de manutenção para lugar próximo, de forma mais centralizada, que favoreça uma logística de atendimento melhor. Mas sempre com uma ótica de evitar o crescimento do número de pessoas. A gente trabalha em cima da otimização desse quadro. (entrevistado 03)

O Quadro 21 apresenta um resumo da percepção dos três níveis hierárquicos em relação ao fator interveniente em referência:

Fator interveniente: Minimização de gastos para agregar valor ao produto		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 4 • Investimento em tecnologias que agregam valor e reduzem custos, tais como linhas de transmissão telecontroladas, teleconferência para reuniões e treinamentos entre áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: não opinou • Não soube opinar sobre esse fator. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: não opinou • Não soube opinar sobre esse fator.

descentralizadas. • A redução de custos gera vantagem competitiva, mas o foco está na qualidade do produto principal, instalações disponibilizadas.		
--	--	--

Quadro 21: Percepção dos entrevistados em relação à minimização de gastos para agregar valor ao produto.

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os entrevistados do nível estratégico percebeu-se a posição da Empresa de sempre buscar a qualidade do seu principal produto, instalações disponibilizadas, mesmo que isso não gere maximização de resultado. Isso contraria o que prega o fator de minimização de gastos para agregar valor ao produto, afinal o posicionamento estratégico está baseado em liderança no custo. Portanto, essa prática precisa ser mais bem estudada para que se encontre um equilíbrio entre o investimento realizado e o seu retorno. Além disso, identificou-se outro tipo de investimento em tecnologias que agregam valor, mas ao mesmo tempo e reduzem custos operacionais, tais como linhas de transmissão tele-controladas, tele-conferência para reuniões e treinamentos entre áreas descentralizadas. Os entrevistados do nível tático e operacional não souberam tratar desse assunto.

4.6.3 Análise dos direcionadores de custo na empresa

A análise dos direcionadores de custo é a terceira e última chave para implementação da GEC de acordo com Shank e Govindarajan (1997). Para os autores a simples alocação racional dos custos não é mais suficiente para o atendimento das necessidades dos gestores da organização, pois isso já tem sido feito pelos sistemas de custos. É preciso entender que os custos são causados por diversos fatores e estes nem sempre podem ser mensurados monetariamente. O quadro 8 apresenta os fatores intervenientes, considerados pelos autores como necessários para a análise dos direcionadores de custo, e uma síntese da realidade de cada um deles na empresa pesquisada:

Direcionadores de Custo	
Fatores Intervinentes	Eletrosul
Identificação de direcionadores que representem escolhas estruturais ligadas ao custo do produto	Existem direcionadores, mas não são usados de forma sistematizada, nem estão vinculados diretamente a nenhuma atividade de valor ou processo crítico. Os três níveis hierárquicos concordam.
Identificação de direcionadores que representem habilidades de execução ligada ao desempenho da empresa	Existem direcionadores usados para avaliar o desempenho da gestão da Empresa e monitorar o seu posicionamento estratégico. Eles são monitorados pelo nível estratégico. O nível tático e operacional os desconhecem.
Definição de uma estrutura de análise específica para cada direcionador de modo a compreender a posição competitiva da empresa	Não há uma estrutura de análise para os direcionadores estruturais. Os direcionadores de execução são monitorados pela metodologia do <i>balanced scorecard</i> , no nível estratégico. Mas a comparação desses direcionadores com concorrentes não é realizada. O nível tático e operacional não souberam prestar informações sobre esse fator.

Quadro 22: Fatores intervenientes relativos aos direcionadores de custos da Eletrosul, com base em Shank e Govindarajan (1997).

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir é apresentada uma avaliação da ação dos fatores mencionados na gestão da empresa pesquisada, com base na análise dos depoimentos dos entrevistados e em documentos da organização. Desse modo espera-se compreender a implementação da segunda chave da GEC.

4.6.3.1 Identificação de direcionadores que representem escolhas estruturais ligadas ao custo do produto

Segundo Porter (1989), o comportamento dos custos não depende somente de uma ou duas variáveis, mas ele é consequência de uma série

de fatores estruturais que impactam nos custos da empresa. O que ocorre, normalmente, é que diversos condutores de custo estão combinados dentro de uma determinada atividade.

Na GEC a composição dos direcionadores de custos não é igual para todas as empresas. Segundo Porter (1989), o comportamento dos custos não depende somente de uma ou duas variáveis, mas ele é consequência de uma série de fatores estruturais que impactam nos custos da empresa. O que ocorre, normalmente, é que diversos condutores de custo estão combinados dentro de uma determinada atividade.

Conforme informado anteriormente, no item 5.2 Análise da cadeia de valores na empresa, a Empresa está se organizando por processos. Segundo os entrevistados do nível estratégico a Gestão por Processos está na fase inicial e prevê a análise de direcionadores estruturais ligados a processos (e não a atividade), mas hoje essa análise não é realizada, conforme relatos abaixo:

Ainda não foram definidos direcionadores estruturais relacionados a cada processo. Mas direcionadores que representem escolhas estruturais dos processos que refletem no custo do produto devem ser analisados como indicadores de desempenho do processo. Mas antes será necessário terminar de mapear os processos e ajustar a contabilidade para que apure o custo e receita do processo. Isso ainda está no começo. (entrevistado 01)

A gente ainda não fez essa parte de alocar custos e orçar por processo. Estamos apenas começando a gestão por processo. A gente ainda não olha o custo por processo, a gente olha o custo área hoje dentro da empresa. A única coisa, mas também não é processo, é atividade, é o custeio por atividade. Os nossos empreendimentos são separados, então vai ser implantação do da SE Nova Santa Rita. Então todo o custo que a operação gastar vai lançar no seu DGP, os gastos com pessoal, dentro dessa ODI. Todo o gasto que a manutenção fizer de comissionamento ela vai jogar dentro da ODI. Então toda a implantação ela colocada dentro de custo global dessa ODI. Quando ele entra em operação passa

a gerar esses custos normais de operação e manutenção, dentro de custeio. (entrevistado 03)

Os entrevistados do nível tático concordam que não é feita análise de direcionadores estruturais, conforme relatos abaixo:

Nível tático:

Talvez a gente até tenha indicadores semelhante a esses direcionadores estruturais, mas não usa com esse foco, de avaliar custo do produto ou serviço. A empresa até usa direcionadores de execução, mas talvez não seja dessa forma sistematizada, não padronizada. Talvez a ferramenta não esteja sendo usada. A nossa empresa é top, usa o que é de melhor, então eu acho que isso é feito, mas talvez ainda não dessa forma. (entrevistado 05)

Não há indicador específico para avaliar custo de produto e serviço, como se fosse um simulador que nos mostre o que mais agrava custo o que mais reduz. Seria interessante, mas hoje não temos isso. (entrevistado 06)

Nível operacional:

A nossa análise dos empreendimentos em operação limita-se ao cálculo da TIR. Não comparamos os nossos valores, seja de resultado ou de custo, com os de outras empresas. Não fazemos análise do custo de oportunidade. Também não estudamos o impacto no resultado dos empreendimentos frente à adoção de novas tecnologias ou alteração nos processos. (entrevistado 08)

No nosso setor não passam informações sobre direcionadores estruturais nem de execução para análise. Talvez isso seja feito em outro lugar, talvez em um nível estratégico. Mas não passa pela gente. (entrevistado 10)

Um resumo da percepção dos três níveis hierárquicos em relação aos fatores intervenientes relativos a esse fator pode ser visto no quadro 23:

ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTOS		
Fator interveniente: Identificação de direcionadores que representem escolhas estruturais ligadas ao custo do produto		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 2 • A Gestão por Processos está na fase inicial e prevê a análise de direcionadores estruturais ligados a processos (e não a atividade), mas hoje essa análise não é realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 1 • Não há definição de direcionador estrutural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 1 • Não há definição de direcionador estrutural.

Quadro 23: Percepção dos entrevistados em relação à identificação de direcionadores que representem escolhas estruturais ligadas ao custo do produto.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em outras palavras, não é realizada uma análise sistematizada dos direcionadores estruturais. Mesmo quando o fazem não o vinculam a nenhuma atividade de valor diretamente para que se possa avaliar o desempenho deles em relação ao custo dos produtos. Os três níveis hierárquicos concordam e atribuíram um baixo nível de aderência a esse fator. No futuro eles devem ser desenvolvidos e relacionados aos processos críticos.

4.6.2.2 Identificação de direcionadores que representem habilidade de execução ligada ao desempenho da empresa

Segundo Shank e Govindarajan (1997) os direcionadores de execução são aqueles determinantes da posição de custos de uma empresa que dependem de sua capacidade de executar de forma bem sucedida, dependem de seu desempenho.

Os entrevistados dos níveis tático e operacional acreditam que exista direcionadores de execução que representem o desempenho da Empresa frente ao alcance das suas estratégias de custo. Mas a análise e o gerenciamento desses indicadores é realizada no nível estratégico, conforme relato do nível operacional:

Existem indicadores adotados pela Eletrosul que direta ou indiretamente apresentam o desempenho da Empresa em relação ao seu custo e seu posicionamento estratégico, mas eles não são gerenciados pela nossa área. (entrevistado 07)

Os indicadores, ou direcionadores, que tratam de custo, rentabilidade, são calculados pela contabilidade e entregues a Assessoria de Gestão Empresarial para acompanhamento e análise. Não participamos da análise e não recebemos retorno sobre a informação prestada. (entrevistado 10)

Segundo os entrevistados do nível estratégico:

São usados direcionadores de execução. A manutenção faz análises do layout, verificam o custo de alocar equipes e equipamentos em diversos lugares. Também se usa direcionadores para avaliar a cadeia, tais como a satisfação dos clientes e indicadores de desempenho de processos. (entrevistado 01)

Os indicadores de tendência em relação a custos está mais ligado a gestão como um todo, ainda não se faz a análise por processo ou produto. Mostra se a Empresa está alcançando seus objetivos estratégicos, o que inclui metas de redução de custo. (entrevistado 03)

Em um relatório interno da Eletrosul, elaborado com base nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade, encontrou-se registro de que a Eletrosul não tem prática definida para realizar a análise do desempenho da organização (ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A., 2009a). Nesse mesmo relatório encontra-se o registro de que a avaliação do alcance dos objetivos estratégicos está sendo realizada pela metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Essa metodologia foi desenvolvida por Kaplan e Norton (1997) e consiste em um mecanismo para implementação da estratégia, com uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros interligados a estratégia numa relação e causa e efeito.

Um resumo da percepção dos três níveis hierárquicos em relação aos fatores intervenientes relativos a esse fator pode ser visto no quadro 24:

Fator interveniente: Identificação de direcionadores que representem habilidades de execução ligada ao desempenho da empresa		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 4 • Há definição de alguns direcionadores de execução, são calculados pelo operacional e analisados pelo estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: não opinou • Desconhece os direcionadores adotados e como são analisados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 3 • Envia as informações solicitadas para o nível estratégico, mas não participa da análise e não recebe <i>feedback</i>.

Quadro 24: Percepção dos entrevistados em relação à identificação de direcionadores que representem habilidades de execução ligada ao desempenho da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Enfim, existem direcionadores de execução usados para avaliar o desempenho da gestão da Empresa e monitorar o seu posicionamento estratégico. Eles são monitorados somente pelo nível estratégico. Mas também não é analisado em relação ao concorrente. O nível tático e operacional não soube opinar sobre esse fator interveniente, já o níveis estratégico e operacional atribuíram nível de aderência 4 e 3 respectivamente.

4.6.2.3 Definição de uma estrutura de análise específica para cada direcionador

Verifica-se que tanto as correntes da Cadeia de Valor de Michael Porter (1989), bem como o Gerenciamento Estratégico de Custos de Shank e Govindarajan (1997), convergem para a necessidade de considerar, ao mesmo tempo, mais de um elemento direcionador dos custos na empresa, pois pode haver vários elementos causadores de custos.

Segundo Shank e Govindarajan (1997), para cada direcionador de custos há uma estrutura de análise de custos específica que é

fundamental para se compreender a posição de uma empresa. Um analista de custos precisa conhecer estas várias estruturas para dar apoio à gerência. Essa estrutura de análise deve envolver informações da cadeia de valor externa, como informações do concorrente.

Na Eletrosul a análise dos direcionadores de execução é realizada com base na metodologia *balanced scorecard*, conforme mencionado anteriormente. Somente após definido os direcionadores de execução é que poderá ser pensado em uma estrutura de análise para eles.

A análise dos custos dos concorrentes ainda é realizada de forma limitada, voltada para o atendimento de questões específicas, conforme se observa nos relatos:

Nível estratégico:

A análise dos custos concorrente não é muito relevante porque a Eletrosul não tem concorrente. Ninguém pode colocar uma linha a lado da nossa. A concorrência é restrita aos leilões. Além disso, é muito difícil fazer, ninguém abriria a informação. (entrevistado 01)

É acompanhado o custo do concorrente. Mas é difícil porque não é tão aberto. Então eu tenho alguma informação, agora com a entrada da geração. A gente tem acompanhado o custo de algumas empresas, propostas. No meu entendimento nosso custo é competitivo. Tanto é que algumas empresas vêm solicitar que a Eletrosul faça a operação e manutenção. Mas esse acompanhamento não é feito de forma sistemática. É feito por demanda. Assim, quando vai ter a implantação de uma usina e agente foi correr atrás para ver os custos dos prestadores de serviço. Mas não é um processo sistemático. (entrevistado 03)

Nível tático:

A comparação dos custos com os concorrentes não é feito. Não sabemos dizer se o custo da nossa contabilidade é maior do que a Chesf ou Furnas. Mas no processo de revisão tarifária tem tudo isso. A revisão mostra isso, a eficiência das empresas. Dentro do processo de revisão tem tudo isso. Mas isso fica somente na atividade de

transmissão e na administração também. Na transmissão isso é bem detalhado. Na geração ainda não é realizado. Até porque nós ainda não temos um processo de geração bem definido. Não estamos gerando nada ainda, nem mantendo. Mas já estamos criando áreas de operação de usina, mas estamos nos estruturando. (entrevistado 05)

A comparação não é realizada em relação ao concorrente. Eu diria que a gente tem possibilidades de fazer, a gente tem ferramentas para isso, mas não é feito. Tem hoje um acompanhamento dos custos do concorrente por conta da revisão tarifária. Mas nós não acompanhamos isso de forma gerencial. Nós focamos mais nossos próprios custos. Nós comparamos com o histórico, como concorrente não. Mas a empresa acaba tendo isso por conta da revisão tarifária. Ela tem os custos dos pares e da empresa de referência. (entrevistado 06)

Nível operacional:

*A comparação com custos de outras empresas, efetivamente na Eletrosul, aqui no nosso setor, não é feito. Talvez seja feito em algum outro lugar, outra área. Mas eu desconheço. A análise do custo do concorrente só é feita no processo de revisão tarifária em outro momento não. Eu acho a **análise de custos precária** no que se refere a analisar o custo de um empreendimento, para verificar redução de custos com alterações de processos ou alguma outra ação, como adoção de uma nova tecnologia, simulações e comparação com concorrentes. (entrevistado 10)*

Consideramos algumas informações de outras empresas na nossa análise. Fazemos a análise de indicadores, dos balanços de cada empresa... Então a gente comparava alguma coisa, principalmente as empresas da própria Eletrobrás. Tem um padrão da empresa de referência da ANEEL e das empresas da Eletrobrás... tem as comparações do CMDE, Contrato de Metas e Desempenho Empresarial, onde eles montaram metas baseadas em variáveis

*de mercado e das próprias empresas do Sistema Eletrobrás. Nele tem informações de todas as empresas do Grupo. Mas isso é uma coisa nova, feito no âmbito da Eletrobrás, de cima para baixo. Então **tem comparação sempre, mas basicamente de indicadores econômico-financeiros**. Mas em relação ao custo de produtos e serviços não. O mais próximo disso são os índices de lucratividade e de rentabilidade. Porque o custo está ali e vai dar o teu lucro. Mas nada ligado ao empreendimento, nem perto. Só o global da empresa. (entrevistado 07)*

A administração de direcionadores de custos organizacionais e operacionais para criar resultados de redução de custos é uma entrada importante na análise da cadeia de valor quando a liderança em custos está sendo enfatizada (HANSEN; MOWEN, 2001). No entanto, não existe estrutura de análise para direcionadores estruturais, somente para direcionadores de execução. Esses últimos são monitorados pela metodologia *balanced scorecard*. No entanto, a comparação com direcionadores dos concorrentes ainda não é realizada, mas está em desenvolvimento na Empresa um processo estruturado de *benchmark*. A análise de custos feita atualmente limita-se ao atendimento das exigências do órgão regulador para o processo de revisão tarifária.

Um resumo da percepção dos três níveis hierárquicos em relação aos fatores intervenientes relativos a esse fator pode ser visto no quadro 25:

Fator interveniente: Definição de uma estrutura de análise específica para cada direcionador de modo a compreender a posição competitiva da empresa		
Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: 4 • Os direcionadores são acompanhados pela metodologia <i>Balanced Scorecard</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: não opinou • Não participa dessa análise e não sabe como funciona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de aderência: não opinou • Não participa dessa análise e não sabe como funciona.

Quadro 25: Percepção dos entrevistados em relação à identificação de direcionadores que representem habilidades de execução ligada ao desempenho da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, a Eletrosul precisa encontrar formas de concorrer de modo eficaz no segmento de *commodities*, sendo o prestador de serviço de custo baixo. Precisa compreender os direcionadores estruturais e de execução do comportamento de custos dos grandes itens de custo de seus produtos/serviços e gerenciar esses direcionadores melhor do que seus concorrentes. Precisa encontrar formas de usar as ligações da cadeia de valor onde está inserida para potencializar seu posicionamento estratégico, gerando vantagem competitiva.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Assim, a apuração de custos surgiu em atendimento às necessidades da administração das organizações e, desde a época da Revolução Industrial vem sendo aperfeiçoada como parte do sistema de informação gerencial das empresas. A empresa pode alcançar uma melhor estruturação nos seus sistemas de custos conferindo-lhe vantagem competitiva sustentável de longo prazo.

Com a implementação da GEC, a empresa objeto desse estudo pretende criar alicerces para que a visão individualista seja transformada em uma visão compartilhada acerca dos processos organizacionais, compreendendo-se que cada etapa do trabalho pertence a um contexto mais amplo que impacta na cadeia de valor.

Na realidade, a gestão estratégica de custos da Eletrosul encontra-se parcialmente implementada, de maneira que sua fundamentação, sistematização e seu aperfeiçoamento ainda acontecem paralelos ao processo de sua implementação, evidenciado pela média três do nível de aderência. Embora haja perspectivas promissoras para a implementação do novo modelo de gestão de custos, não houve, até o momento, transformações reais voltadas à adoção dos conceitos e fundamentos que balizam tal modelo.

Apesar da crença compartilhada sobre a eficácia do modelo, o insuficiente comprometimento dos empregados e chefias no processo, além da ausência de programas de treinamentos específicos e falhas na comunicação, parecem contribuir para a não-efetivação do novo modelo.

Os entrevistados, conforme identificado nos relatos, afirmam que há a necessidade de criação de uma área organizacional que faça a gestão e a análise dos custos. Essa área precisa focar sua atenção em atender as necessidades estratégicas e dos tomadores de decisão, diferentemente da atual estrutura, focada no atendimento das questões legais e dos órgãos regulamentadores.

Também foi identificado, que de maneira geral, a tecnologia da informação tem gerado dificuldades tanto para o processamento dos dados pelo nível operacional, quanto para acesso às informações e acompanhamento dos custos pelo nível gerencial.

Há falhas na atual concepção do processo de comunicação na empresa objeto desse estudo, conforme identificado nos relatos dos três níveis hierárquicos. A comunicação é vertical, obedecendo a posições hierárquicas formalmente definidas, de acordo com o organograma.

Essa dificuldade transcende à questão da gestão estratégica de custos. É de grande valia para o planejamento estratégico, já que a comunicação é estratégica em qualquer segmento do mercado ou ramo de atividade a melhoria do seu processo e gerenciamento.

A primeira condição para implementação da GEC, Análise da Cadeia de Valor, está parcialmente atendida na Eletrosul. A cadeia de valores interna e externa e suas respectivas ligações foram identificadas e analisadas. A análise, porém, fica prejudicada por ainda não ter custos, receitas e ativos atribuídos aos processos críticos, mas isso é feito através das atividades (custeio por atividades), o que já permite uma análise parcial. Os direcionadores de custos de cada processo crítico, nos moldes propostos por Shank e Govindarajan (1997), ainda não foram totalmente diagnosticados pela Empresa. Mas a contabilidade deve se estruturar para atender essa necessidade dos gestores. Existe uma maior dificuldade de reconfiguração da cadeia de valor dada a forte regulamentação do setor elétrico brasileiro, portanto, seu esforço está centrado em desenvolver todo seu potencial da cadeia de valor e gerenciar seus direcionadores de custos melhor que seus concorrentes. Assim estará fortalecendo seu posicionamento estratégico e o alcance de suas estratégias de expansão (construir) e de custos competitivos (liderança em custos).

Os entrevistados dos níveis estratégico e tático percebem bem as ligações externas e internas da cadeia de valor. Muitas vezes utilizam informações externa para a tomada de decisão. Por outro lado o nível operacional ainda não faz esse tipo de análise. Assim, esse primeiro fator pode ser considerado aderente ao modelo, apesar de alguns aspectos precisarem de melhorias de forma a potencializar o seu desempenho. Houve consenso apenas no que se refere aos direcionadores de custo vinculados às atividades de valor, pois todos concordam que esse diagnóstico ainda não foi realizado. Assim, esses dois últimos fatores dessa condição da GEC não estão aderente ao modelo de Shank e Govindarajan (1997).

A segunda condição para implementação da GEC, Análise do Posicionamento Estratégico, é a que concentra os fatores intervenientes que estão mais estruturados na Empresa, da forma como propõem o modelo teórico de Shank e Govindarajan (1997). A Empresa definiu seu posicionamento em liderança no custo total. Percebe-se que há alinhamento vertical e horizontal em torno do foco na expansão dos ativos de transmissão e geração e do aumento da participação do mercado de energia. Esse alinhamento gera sinergia para o alcance

desse objetivo. No entanto, precisa promover ações que a tornem competitiva para obter sucesso nos leilões de energia, ou seja, por a intenção em prática. Entre essas ações estão o gerenciamento do conhecimento da força de trabalho, melhoria do controle e gerenciamento dos custos para garantir a rentabilidade planejada, e desenvolvimentos de estudos para minimização dos gastos para agregar valor ao produto principal.

Os três níveis hierárquicos têm praticamente a mesma percepção quanto ao foco na expansão, a necessidade de gerenciamento da curva de experiência (mas nem todos conhecem as práticas que estão em andamento para atendimento desse fator) e da importância do controle de custos. Esses três fatores estão aderentes ao modelo e contribuindo de forma positiva para a implementação da GEC, pois existem clareza e consenso na estrutura horizontal e vertical quanto a importância do tema e ações a serem praticadas.

Quanto aos gastos para agregar valor ao produto, somente o nível estratégico soube dar informações, demonstrando a necessidade de disseminação desse item. Isso pode estar associado a características culturais do passado.

A última condição para implementação da GEC, Análise dos Direcionadores de Custos, concentra os fatores intervenientes menos aderentes ao modelo teórico. Não é realizada uma análise sistematizada dos direcionadores estruturais, e os poucos analisados não estão vinculados a nenhuma atividade de valor diretamente para que se possa avaliar o desempenho deles em relação ao custo dos produtos. Por outro lado, existem direcionadores de execução usados para avaliar o desempenho da gestão da Empresa e monitorar o seu posicionamento estratégico, analisados somente pelo nível estratégico. Nenhum deles é analisado em relação ao concorrente.

Nenhum dos três níveis hierárquicos soube dar informações consistentes sobre esses direcionadores de custos. Mas os entrevistados do nível estratégico afirmam que no futuro eles devem ser desenvolvidos e relacionados aos processos considerados críticos pela organização. Esses três fatores ainda não foram observados e, portanto, no momento atual estão dificultando a implementação da análise dos direcionadores de custos e da gestão estratégica de custos como um todo. No entanto, existe a perspectiva de implantação de ações na Empresa que visam desenvolver e acompanhar os direcionadores de custos.

Os fatores intervenientes para a implementação da gestão estratégica de custos estão inter-relacionados e não podem ser

dissociados. A não implementação de um fator pode afetar o desempenho de outro. Todos precisam ser implementados e estar alinhados estrategicamente para que ocorram sincronismo e sinergia do modelo de gestão de custos. Esse alinhamento deve ocorrer de forma vertical, em todas as diretorias, e horizontal, em todos os níveis hierárquicos, de forma a promover a melhoria do desempenho organizacional. Existe também alinhamento parcial do modelo teórico proposto por Shank e Govindarajan (1997) e o adotado na empresa objeto de estudo. Percebe-se que o modelo teórico pode ser aplicado na prática, como as devidas adaptações para adequar as particularidades de cada organização.

A GEC pode servir também para outros tipos de organização, embora o direcionamento dado nesse trabalho esteja voltado a uma empresa estatal do setor elétrico, devido à urgência de instrumentos e técnicas de gestão que melhorem os seus resultados, usualmente engessadas em termos de flexibilização e/ou alternativas que promovam a melhoria do desempenho econômico.

A construção de um modelo de GEC pode estar longe de uma solução definitiva. No entanto, acredita-se que um modelo de avaliação de custos, elaborado de acordo com os critérios e juízos de valor dos decisores da Empresa, pode fornecer significativa vantagem competitiva para a organização. Dessa forma, os gestores e contadores podem moldar seu próprio modelo de custos, dentro das necessidades específicas da organização. Dentro deste conceito, a Empresa pode alcançar uma melhor estruturação nos seus sistemas de custos, conferindo-lhe vantagem competitiva sustentável e de longo prazo.

Em última análise, reduzir os gastos nas empresas do setor elétrico pode significar redução da tarifa e, conseqüentemente, proporcionar uma menor conta de luz para os usuários, ou ainda gerar maiores resultados para que se possam realizar maiores investimentos e, assim, prestar um serviço mais adequado ao consumidor. Desse modo, alternativas que promovam um melhor desempenho dessas empresas são essenciais para a sociedade. Mais do que isso, pode-se tratar a questão como um ato de responsabilidade na gestão pública.

Segundo Dutra e Bornia (2009), nesse tipo de empresa, predominantemente estatal, tão importante quanto qualquer técnica de gestão eficiente é a vontade política de promover o bem-estar social, e não fazer uso dessas empresas como um instrumento de favorecimento político. É difícil prever a posição competitiva da Empresa no setor elétrico, pois dependem de fatores externos, como regulamentações

governamentais, desenvolvimento tecnológico, evolução das expectativas dos clientes e o exato escopo do mercado em que ela compete. Há, ainda, a tendência em direção à globalização dos grandes mercados.

Por fim, existem conflitos de interesses das partes interessadas (*stakeholders*) que precisam ser ponderados e administrados, tais como: satisfação da força de trabalho que acarreta despesa com plano de saúde e interesse dos acionistas em cortar gastos; alto índice de disponibilidade da operação e o custo da operação. Esses conflitos só podem ser resolvidos pela alta administração e gerência, pois somente eles conseguem ver o todo e tomar a decisão mais equilibrada.

Em se tratando de recomendações para elaboração de futuros trabalhos, sugerem-se estudos que contemplem outras abordagens de gestão estratégica e de gestão de custos, que não foram analisadas nesta pesquisa. O aperfeiçoamento do modelo de gestão estratégica de custos depende do avanço nas pesquisas e da verificação de outras variáveis para agregar ao modelo e que não foram consideradas.

Outra sugestão refere-se ao desenvolvimento de modelos de gestão que melhor atendam as necessidades dos gestores na área pública, principalmente estatal, pois esta difere em parte dos princípios adotados da administração direta e também das organizações privadas. Esta prática entende-se ser útil, principalmente, para verificar a necessidade dos gestores em fazer possíveis adaptações no modelo de acordo com a necessidade da organização.

Por fim, sugere-se a realização de estudos no campo da gestão estratégica para organizações inseridas em ambiente regulado, possibilitando o desenvolvimento de um modelo de gestão que permita a geração de vantagem competitiva. Afinal, a regulamentação de uma atividade econômica limita a atuação dos gestores ao mesmo tempo em que impõe uma pressão semelhante a do ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **[Site institucional]**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 05 maio 2008.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Nota Técnica nº 049, de 05 de março de 2007**. Regulamentação do processo de revisão tarifária periódica das concessionárias de transmissão de energia elétrica. Brasília, 2007.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução ANEEL nº 257, de 06 de março de 2007**. Estabelece os conceitos gerais, as metodologias aplicáveis e os procedimentos para realização da primeira Revisão Tarifária Periódica das concessionárias de serviço público de transmissão de energia elétrica. Brasília, 2007.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução ANEEL nº 394, de 04 de dezembro de 1998**. Estabelece os critérios para o enquadramento de empreendimentos hidrelétricos na condição de pequenas centrais hidrelétricas. Brasília, 1998.

ANDRADE, T. A. **Aspectos distributivos na determinação de preços públicos**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BRASIL. Ministério de Minas e energia. **[Site institucional]**. Disponível em: <<http://www.eletrosul.gov.br/home/index.php>>. Acesso em: 05 maio 2008.

BRASIL. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. **O DEST**. Disponível em: < <http://www.mp.gov.br/secretaria.asp?cat=20&sec=4>>. Acesso em: 13 dez. 2009.

BUENO, S. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.

CACHAPUZ, P. B. de B. (Coord.). **Panorama do setor de energia elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2006.

CÂMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA. **O Setor elétrico brasileiro**. Disponível em: <<http://www.ccee.org.br/cceeinterdsm/v/index.jsp?vgnextoid=ef9a5c1de88a010VgnVCM10000aa01a8c0RCRD>>. Acesso em: 09 jun. 2008.

COMITÊ DE MONITORAMENTO DO SETOR ELÉTRICO (Brasil). **[Site institucional]**. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/site/menu/select_main_menu_item.do;jsessionid=D69AA92B28BC4B124197ADAA2CCA5454?channelId=1033>. Acesso em: 09 jun. 2008.

CRESSMAN, G. E. Jr. **A definição de preço na prática**. **HSM Management**, Barueri, n., 33, v. 6, jul./ago. 2002.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2001.

DUTRA, Marcelo Haendchen. **A aderência às exigências normativas dos pareceres da auditoria independente emitidos às empresas do setor elétrico brasileiro**. 2006. 91f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DUTRA, M. H.; BORNIA, A. C. Gestão estratégica de custos invisíveis: o caso das empresas estatais transmissoras de energia elétrica do Brasil. **Revista da Associação Brasileira de Custos**, São Leopoldo, v. 4, n. 2, p. 80-102, mai/ago 2009.

EILER, B.; CUCUZZA, T. Crise também na contabilidade gerencial. **HSM Management**, Barueri, v.7, n. 36, jan./fev. 2003.

ELETROBRÁS CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A. **Plano de Transformação**. Disponível em: <<http://www.eletrabras.com/elb/transformacao/main.asp>>. Acesso em: 02 jan. 2010.

ELETROBRÁS CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A. **[Site institucional]**. Disponível em: <<http://www.eletrabras.gov.br>>. Acesso em: 29 abr. 2009.

ELETROBRÁS CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A. **Contrato de metas e desempenho empresarial que entre si fazem a Eletrosul Centrais Elétricas S.A. e a Centrais Elétricas Brasileiras S.A.** Brasília, 2009a.

ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A. **Cartilha Eletrosul: nova energia para muitas gerações**. Florianópolis, SC, 2009.

_____. **Descrição das práticas de gestão da Eletrosul**. Florianópolis, 2009a.

_____. **Exposição de motivos: Plano de Readequação Programada do Quadro de Lotação (PREQ)**. Florianópolis, 2005. Relatório enviado ao DEST/MP.

_____. **Guia de Gestão Empresarial**. Florianópolis, 2007.

_____. **Manual de Organização da Empresa**. Florianópolis, 2009b.

_____. Norma de Gestão 025, Movimentação Funcional/Salarial, de 03/09/2008, versão 12. In: _____. **Manual de Gestão Empresarial**. Florianópolis, 2008.

_____. Norma de Gestão 100, Comercialização de Energia, de 16/12/2009, versão 01. In: _____. **Manual de Gestão Empresarial**. Florianópolis, 2009c.

_____. **Plano de Negócio 2009-2018**. Florianópolis, 2009d.

_____. **Plano Estratégico 2007-2015**. Florianópolis, 2007a.

_____. **Relatório da Receita Anual Permitida: ciclo 2009-2010**. Florianópolis, 2009e.

_____. **Relatório de Administração**. Florianópolis, SC, 1993.

_____. **Relatório de administração 2003**. Florianópolis, 2004.

_____. **Relatório de administração 2008**. Florianópolis, 2009f.

_____. **Relatório de Gestão Administrativa e Financeira 2008**. Florianópolis, SC, 2009g.

_____. **Relatório de gestão 2007**. Florianópolis, SC, 2008a.

_____. **Relatório Socioambiental 2008**. Florianópolis, SC, 2009i.

_____. **Saiba Mais Eletrosul**: boletim eletrônico diário, de 01/12/2009. Florianópolis, 2009i.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.epe.gov.br/quemsomos/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 04 jun. 2008.

ESPÍNDOLA, L. R. **O processo de privatização de empresas estatais no Brasil durante o período de 1990 a 2000**: estudo da privatização do sistema de telecomunicações de Santa Catarina – TELESC. 2002. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GOHR, C. F. **Análise da mudança estratégica pela teoria da coevolução**: o caso da Eletrosul. 2005. 237 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GREGÓRIO, T. A. **O custo de uma concessão e a privatização no setor elétrico brasileiro**. 2000. 80f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Ed. Nacional, 1979.

HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E. D. Os heróis do planejamento estratégico. **HSM Management**, Barueri, v. 7, n. 40, p. 40-45, set/out 2003.

KAPLAN, S R.; NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAUER, O. C. **Avaliação de empresas (Valuation): o fluxo de caixa descontado aplicado a empresas transmissoras de energia elétrica**. 2006. 215f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

LIMA, I. S. **Contribuição ao estudo da eficácia na aplicação do contrato de gestão nas empresas estatais**. 1998. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

LUPI & ASSOCIADOS. **Estudo de Satisfação do Cliente**. Florianópolis, 2010. Relatório contratado pela Eletrosul.

MAHER, M. **Contabilidade de custos**: criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, D. M. R. **Setor elétrico brasileiro**: análise do investimento de capital em usinas termelétricas. 2008. Dissertação (Mestrado em Economia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. 86 f. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/arquivos/165000/169800/10_169883.htm?codBib=> Acesso em: 10 dez. 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F.N. Metodologia e planejamento. **Pesquisa de Marketing**. v.1. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NICOLAZZI, Eduardo. **Competências necessárias à gestão de pessoas**: um estudo de caso no Departamento de Manutenção da Eletrosul. 2004. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Estratégica das Organizações) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO (Brasil). [Site institucional]. Disponível em: <<http://www.ons.org.br/ons/>>. Acesso em: 05 maio 2008.

PINTO JUNIOR, H. Q. et al. **Economia da energia**: fundamentos econômicos, evolução histórica e organização industrial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PINTO, R. P. S. Perdas e adicionais de receita no mercado de transmissão de energia elétrica. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REESTRUTURAÇÃO E REGULAÇÃO DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA E GÁS NATURAL, 2., 2007, Rio de Janeiro. [Trabalhos Apresentados...]. Rio de Janeiro, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. O que é estratégia? In: Porter, M. E. **Competição** = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 46-82.

_____. A nova era da estratégia. IN: JULIO, C. A. & SALIBI NETO, J. (Orgs.). **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Manegement, p. 21-38, 2002.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 11-27.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Management**, Barueri, v. 4, n.20, mai/jun, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis. Vozes, 1986.

SANTOS, J. L. dos; SCHMIDT, P.; PINHEIRO, P. R. **Fundamentos da gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHNORRENBERGER, L. **Estruturação de um modelo de avaliação de custos baseado em abordagens contemporâneas**. 2003. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentes competitivos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1974.

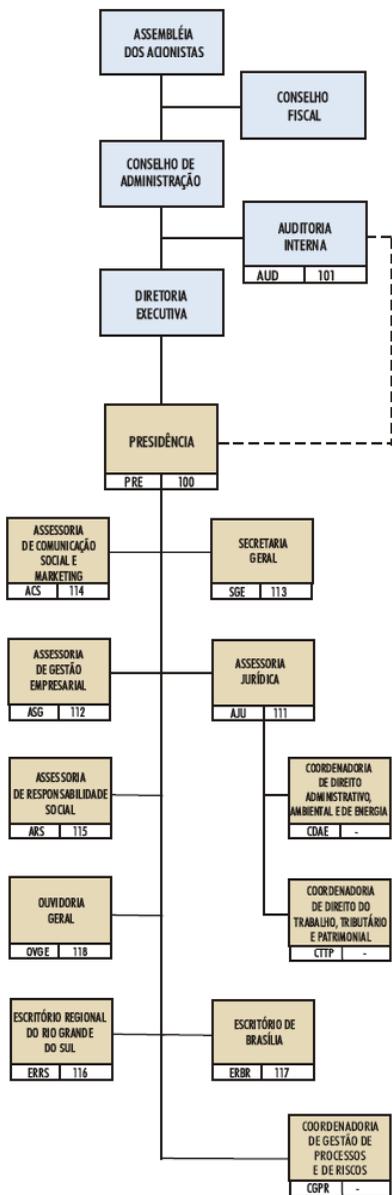
SOUZA, P. R. C. de. **Evolução da indústria de energia elétrica brasileira sob mudanças no ambiente de negócios: um enfoque institucionalista**. 2002. 160 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TIBURSKI, E. **Uma proposta de sistema de custeio baseado em atividades que dê suporte à gestão estratégica de custos: um estudo de caso da Bakof Industria e Comércio de Fiberglass Ltda.** 2000. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

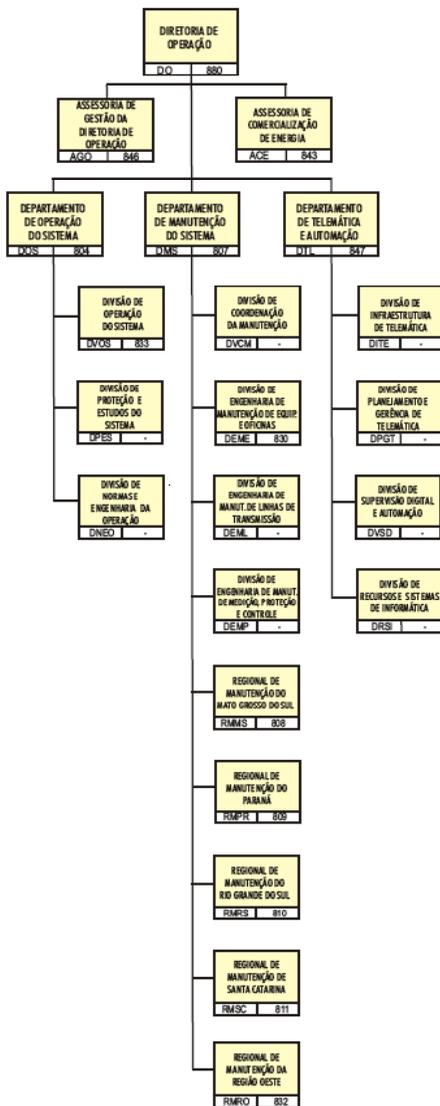
YIN, R. K. **Estudo de caso.** Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – Organograma da Presidência da Eletrosul

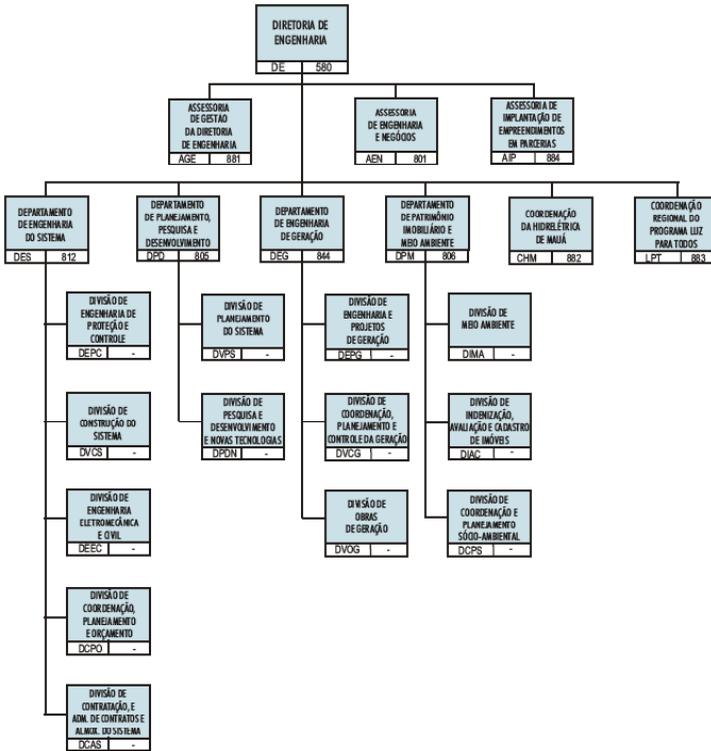


ANEXO B – Organograma da Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira

ANEXO C – Organograma da Diretoria de Operação



ANEXO D – Organograma da Diretoria de Engenharia



ANEXO E – Roteiro da entrevista

Este questionário objetiva a coleta de dados para a realização de uma análise sobre a implementação da gestão estratégica de custos. Os dados serão utilizados para uma pesquisa acadêmica e o seu nome não será divulgado. Agradecemos sua colaboração!

PRIMEIRA PARTE - PERFIL DO ENTREVISTADO**1) QUAL CARGO EXERCIDO NA EMPRESA?**

Assessor de Gestão / Secretário Geral. Qual? _____

Assistente de Diretor. Qual? _____

Gerente de Departamento. Qual? _____

Gerente de Divisão. Qual? _____

Analista. Qual? _____

Outro. Qual? _____

2) QUANTO TEMPO NA EMPRESA?

3) QUANTO TEMPO NA FUNÇÃO ATUAL?

4) QUAL SUA FORMAÇÃO?

Contabilidade

Economia

Administração

Engenharia. Qual? _____

() Outra. Qual? _____

SEGUNDA PARTE - ANÁLISE DOS FATORES INTERVENIENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA ELETROSUL

1 QUAIS ASPECTOS MAIS IMPORTANTES CONSIDERADOS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA?

1.1 É feito o uso de informações da análise da cadeia de valores da empresa para a tomada de decisão?

1.2 Existe aderência das decisões tomadas e ações executadas ao plano estratégico?

2 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

2.1 Fator interveniente: Identificação da cadeia de valor do setor e atribuição de custo, receita e ativos às atividades de valor” ao praticado na Empresa

- a) Como a Eletrosul usa as informações relativas à análise do relacionamento com seus clientes podem ser usadas para gerar vantagem competitiva?
- b) Como a Eletrosul as informações relativas à análise do relacionamento com seus fornecedores podem ser usadas para gerar vantagem competitiva?
- c) Como a Eletrosul usa as informações relativas à análise dos processos internos para gerar vantagem competitiva?
- d) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

2.2 Diagnóstico de direcionador de custo regulando cada atividade de valor

- a) A Eletrosul fez diagnóstico e análise para cada direcionador de custo de cada atividade de valor (interna e externa)? Como a Eletrosul usa essas informações?
- b) Como a Eletrosul controla seus direcionadores de custos? Como seus concorrentes fazem esse controle?
- c) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

2.3 Desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfiguração da cadeia de valor

- a) De que forma a cadeia de valor da Eletrosul pode ser reconfigurada de forma a propiciar maior vantagem competitiva?
- b) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

3 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

(O plano estratégico da Eletrosul considera Liderança no Custo Total)

3.1 Desenvolvimento de economia de escala de produção

- a) Qual a importância das ações e investimentos realizados para prospecção de mercado e de novos negócios?

- b) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

3.2 Controle dos efeitos da curva de experiência

- a) Qual a importância do acompanhamento dos efeitos da curva de experiência da força de trabalho?

- b) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

3.3 Controle de custos

- a) Qual a filosofia de contenção de custo da empresa?

- b) Como você avalia o controle efetuado em relação aos custos de produtos e serviços, rígido ou flexível?

- c) Quanto ao papel do orçamento empresarial da Eletrosul, você diria que está mais voltado para ferramenta de controle ou de planejamento?

- c) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

3.4 Minimização de gastos para agregar valor ao produto

- a) Como você avalia o volume dos gastos para agregar valor aos produtos e serviços da Eletrosul?
- b) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

4 ANÁLISE DOS DIRECIONADORES DE CUSTO

(São fatores que causam mudanças no consumo de recursos, no consumo de atividades, nos custos e nas receitas. É um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo resultante de recursos.)

4.1 Identificação de direcionadores que representem escolhas estruturais ligadas ao custo do produto

- a) De que forma se Eletrosul faz uso de direcionadores estruturais para avaliar as escolhas realizadas pela empresa que direcionam o custo do produto (escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade)?
- b) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

4.2 Identificação de direcionadores que representem habilidades de execução ligada ao desempenho da empresa

- a) De que forma se Eletrosul faz uso de direcionadores de execução para avaliar a posição estratégica escolhida (gestão participativa, gestão da qualidade total, utilização da capacidade, eficiência do layout, configuração do produto, exploração da cadeia de valor)

- b) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

4.4 Definição de uma estrutura de análise específica para cada direcionador de modo a compreender a posição competitiva da empresa

- a) Como a Eletrosul define e analisa o direcionador de custo para cada atividade de valor (interna e externa)?
- a) A Eletrosul faz análise de custo do concorrente? Como isso ocorre?
- b) Na sua opinião, qual o nível de aderência desse fator ao praticado na Eletrosul?

1	2	3	4	5
Não realizado			Plenamente realizado	

TERCEIRA PARTE - SUGESTÃO DE MELHORIA E COMENTÁRIOS

FAÇA SUA SUGESTÃO DE MELHORIA, CRÍTICA, COMENTÁRIO SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS OU SOBRE ESSA PESQUISA.