

Prestadores de serviços internos corporativos

Mário Romualdo de Souza Pescada (Cemig) - mariopescada@yahoo.com.br

Vivian Fitzherbert (Cemig) - vfitzherbert@yahoo.com.br

Carlos Gustavo Regini Guimarães (Cemig) - lequa@terra.com.br

Paula Cheik Freire Cabral (Cemig) - paulacheik@hotmail.com

Resumo:

O objetivo do presente trabalho é apresentar o novo modelo que foi utilizado para a precificação dos serviços internos corporativos da Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig. Uma boa gestão de custos desses prestadores impacta em resultados positivos para a Empresa que atua em um mercado altamente regulado, formado por empresas públicas e privadas. O artigo em questão mostra como a utilização de um modelo simplificado de precificação de serviços pode contribuir para um custeio mais acurado. Para um maior entendimento do leitor, o artigo apresenta uma breve descrição do setor elétrico brasileiro, da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, da Empresa de Referência – ER, da Cemig e da precificação dos serviços internos corporativos.

Palavras-chave: *Serviços internos corporativos. Setor elétrico. Precificação. Recursividade*

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Prestadores de serviços internos corporativos e a precificação de serviços

Resumo

O objetivo do presente trabalho é apresentar o novo modelo que foi utilizado para a precificação dos serviços internos corporativos da Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig. Uma boa gestão de custos desses prestadores impacta em resultados positivos para a Empresa que atua em um mercado altamente regulado, formado por empresas públicas e privadas. O artigo em questão mostra como a utilização de um modelo simplificado de precificação de serviços pode contribuir para um custeio mais acurado. Para um maior entendimento do leitor, o artigo apresenta uma breve descrição do setor elétrico brasileiro, da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, da Empresa de Referência – ER, da Cemig e da precificação dos serviços internos corporativos.

Palavras-chave: Serviços internos corporativos. Setor elétrico. Precificação. Recursividade.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

1 Introdução

Devido ao intenso processo de globalização, a economia mundial vem passando por um período de transformação de conceitos de gestão e controles que fazem com que as empresas busquem uma maior produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados, aliado a uma gestão de custos mais eficiente.

De acordo com Khoury e Ancelevicz (2000), essas necessidades da administração têm sido historicamente influenciadas pelo ambiente econômico.

O setor elétrico tem características peculiares. Pelo fato de ser muito regulado, força a busca por níveis de eficiência cada vez mais altos, independentemente de a empresa ser pública ou privada. Trata-se ainda de um setor com vultosos investimentos e prazos de maturação de projetos longos.

Essa busca pela melhoria dos níveis de eficiência criou a necessidade de mudanças nas empresas do setor já que, além da necessidade de atenderem a complexa legislação vigente, também estão mudando suas formas de atuação e gestão.

Muitas dessas empresas investiram em ferramentas gerenciais como *balanced scorecard*, *downsizing*, *just-in-time*, reengenharia, além de terem feito investimentos pesados em tecnologia da informação, capacitação de seus funcionários, terceirização etc. Essas ações buscam um aumento da eficiência operacional, especialmente nas questões ligadas à otimização dos custos.

2 Algumas características do setor elétrico

O setor elétrico brasileiro é um setor altamente regulado que passou por mudanças profundas nos últimos 15 anos, podendo-se destacar a mudança do então modelo institucional vigente, o período de privatizações na década de 90 e a criação em 1996 da Aneel, autarquia em regime especial vinculada ao Ministério de Minas e Energias (MME) que tem como atribuições: “regular e fiscalizar a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica, atendendo reclamações de agentes e consumidores com equilíbrio entre as partes e em benefício da sociedade; mediar os conflitos de interesses entre os agentes do setor

elétrico e entre estes e os consumidores; conceder, permitir e autorizar instalações e serviços de energia; garantir tarifas justas; zelar pela qualidade do serviço; exigir investimentos; estimular a competição entre os operadores e assegurar a universalização dos serviços”. (ANEEL, 2009)

Segundo a Revista Exame (2008), o Brasil era em 2008 o décimo maior produtor mundial de energia, com 2,2% de participação e 433,6 TWh. Já como consumidor o país já é o segundo maior consumidor do mundo de energia de origem hidráulica com 11,9% do total mundial.

A fim de assegurar as condições necessárias para o atendimento das taxas de crescimento do PIB prevista para o período 2009/2012, uma série de ações está sendo feita pelo Governo Federal para garantir a infraestrutura energética necessária e também de evitar um novo “apagão elétrico”, como o ocorrido há alguns anos atrás devido a falta de investimentos no setor ao longo dos anos anteriores.

Dentre essas ações, destaca-se a construção, nas margens do Rio Madeira das Usinas de Jirau e de Santo Antônio, com previsão de fornecimento de energia elétrica já em 2012, acrescentando a atual capacidade do sistema mais 6.450 MW.

A cada ano o Governo vem promovendo iniciativas que visam à ampliação da participação das chamadas fontes renováveis na matriz energética, que além de serem mais baratas, são também fontes mais limpas. Essas ações são capitaneadas pelo Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica – PROINFA. Esse programa, que conta com investimentos privados da ordem de R\$ 11 bilhões, tem como objetivos estratégicos “a diversificação da matriz energética, a redução das emissões de gases de efeito estufa e a promoção da complementaridade das fontes eólicas e de biomassa com as hidrelétricas”. (BRASIL, 2009).

3 Formação das tarifas: a Empresa de Referência e o processo de revisão tarifária

A remuneração das empresas prestadoras de serviços por meio da tarifa de energia elétrica é medida em R\$/kWh (reais por quilowatt-hora) estabelecida pela Aneel, com ciclos de revisão tarifária geralmente a cada 4 anos.

O principal objetivo da revisão tarifária é restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro da concessão, ou seja, remunerar o prestador de forma que a tarifa oferecida cubra seus custos além de atender adequadamente aos consumidores.

A tarifa de energia elétrica aplicada aos consumidores representa a síntese de todos os custos incorridos ao longo da cadeia produtiva da indústria de energia elétrica: geração, transmissão, distribuição e comercialização.

As tarifas refletem as particularidades de cada região (número de consumidores, quilômetros de rede, tamanho do mercado, custo da energia comprada e outros fatores). A tarifa é por concessão – território geográfico onde cada empresa é obrigada por contrato a fornecer energia.

Essa tarifa é formada por duas parcelas: a parcela A que engloba os custos não gerenciáveis (compra de energia + transmissão + encargos setoriais) e a parcela B que compõe os custos gerenciáveis (custos operacionais + cota de depreciação + remuneração do investimento). (ANEEL, 2006)

Além disso, são repassados ao consumidor, por meio de índice fixado pela Aneel, os ganhos de produtividade estimados da concessionária decorrentes do crescimento do mercado e do aumento do consumo dos clientes existentes.

A tarifa praticada é estabelecida pela Aneel e é baseada em uma empresa fictícia chamada Empresa de Referência (ER), sendo uma para cada concessionária. Essa empresa fictícia (ER) considera padrões pré-definidos para o funcionamento de uma fornecedora de energia.

Por meio da tarifa é que se obtêm as receitas necessárias à existência do negócio e a remuneração do investimento feito, mantendo-se a estabilidade econômico-financeira e não onerando o consumidor final, além de garantir a este último um serviço com padrões mínimos de qualidade, o que contribui para a modicidade tarifária (CEMIG, 2009).

Uma forma das empresas melhorarem a gestão da parcela B, ou seja, dos custos gerenciáveis, é a utilização de instrumentos de gestão de custos que visem a máxima eficiência dos seus processos com consequente otimização dos custos.

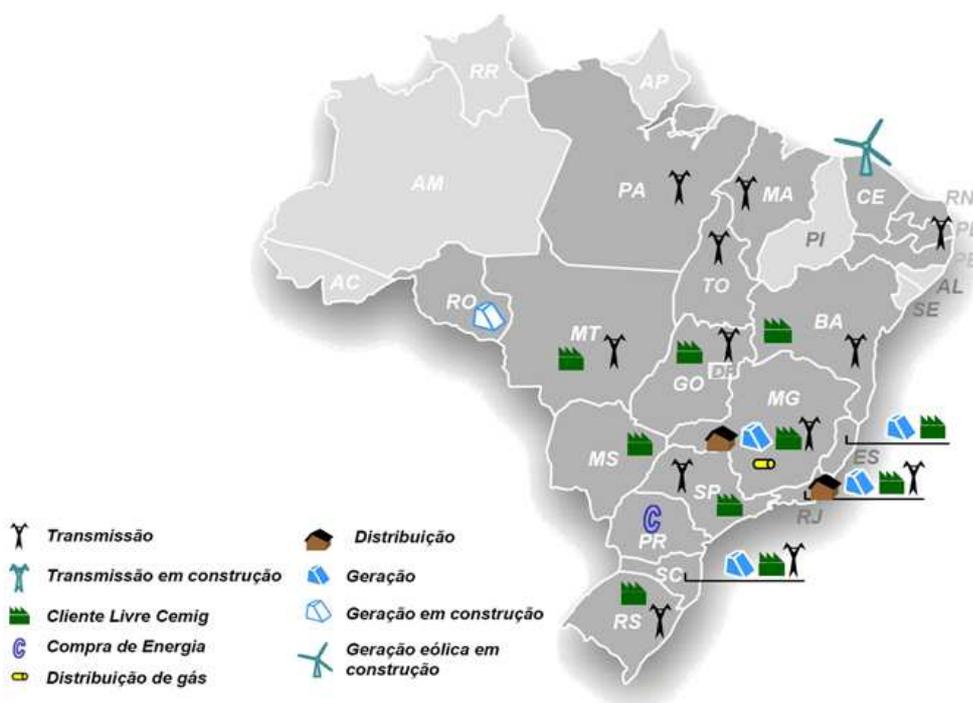
A redução dos custos faz com que, durante os ciclos de revisão tarifária as tarifas consigam ficar dentro do teto estabelecido e obtenham então lucro, pois o valor que ultrapassar esse limite não é remunerado pela Aneel.

4 A Cemig

A Cemig é uma empresa mista de capital aberto, controlada pelo Governo de Minas. Foi criada em 22 de maio de 1952, no Governo Juscelino Kubitschek. A empresa é responsável pelo atendimento a cerca de 18 milhões de pessoas em 774 municípios de Minas Gerais e pela gestão da maior rede de distribuição de energia elétrica da América do Sul, com mais de 400 mil km de extensão. O parque gerador da Empresa é formado por mais de 64 usinas hidrelétricas, térmicas e eólicas.

A missão da Cemig é “atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social” e sua visão é “Estar, em 2020, entre os dois maiores grupos de energia do Brasil em valor de mercado, com presença relevante nas Américas e líder mundial em sustentabilidade do setor”.

O grupo Cemig abriga, atualmente, 49 empresas e 10 consórcios. A empresa possui ativos e negócios em 19 estados do Brasil. Possui também investimentos, em distribuição de gás natural (Gasmig), transmissão de dados (Infovias) e está construindo uma linha de transmissão de energia elétrica no Chile.



Fonte: Cemig

Figura 1 – Distribuição de negócios da Cemig pelo Brasil

O grande desafio nos últimos cinco anos foi a adequação da gestão da Empresa ao novo marco regulatório do setor de energia, implementado a partir de 2003, que introduziu novas variáveis no modelo vigente, a partir da assinatura dos contratos de concessão na área de distribuição de energia elétrica.

A Cemig faz parte no Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade da Bolsa de Nova Iorque, sendo a única empresa do setor elétrico da América Latina a fazer parte desse índice internacional, desde 2000. Além disso, é uma das três empresas brasileiras que integram o seleto grupo do índice *Global Dow*, lançado em novembro de 2008 nos Estados Unidos.

A partir de 2009 a empresa foi reestruturada em 48 processos específicos, divididos nas áreas de geração, transmissão, distribuição, comercialização e corporativos.

Dentro dos corporativos, encontram-se os processos/subprocessos dos prestadores de serviços internos corporativos, foco do estudo de caso em questão, englobando: recursos humanos, logística, infraestrutura, suprimento de material e serviços, tecnologia da informação e telecomunicações.

5 Precificação dos serviços.

O custeio dos serviços corporativos, até antes da estruturação por processos, era feito considerando alto nível de especificidade, resultando em um Catálogo de Serviços Internos com mais de 500 serviços.

O entendimento por parte dos usuários era dificultado e o processo de transferência de custos bastante trabalhoso e sujeito a erros, comprometendo a apuração de resultados.

O modelo de custeio, até então utilizado, considerava a venda dos serviços entre as áreas prestadoras de serviço, gerando complexos cálculos e envolvendo recursividade. Exemplificando: uma área A vendia serviço para área B que por sua vez vendia serviço para a área A. Dessa maneira ambas recebiam de volta uma parcela do próprio serviço vendido, gerando ciclos de iteração no processo de cálculo.

Alguns exemplos de serviços do modelo anterior:

- a) Contratação de estagiários;
- b) Coordenação e processamento da folha de pagamento de empregado;
- c) Seleção interna;
- d) Prover pessoal através de mão-de-obra temporária - MOT - Lei 6019/74;
- e) Avaliação psicológica/área de riscos e outros;
- f) Confecção de crachás;
- g) Expedição de correspondências;
- h) Editoria e copiadora - cópia/Impressão colorido formato A4.

Na precificação de serviços para 2009, optou-se por serviços mais abrangentes, o que reduziu o número de serviços para apenas 54. O modelo de custeio também foi simplificado, eliminando a recursividade. Na maior parte dos casos um serviço está relacionado a um único subprocesso que por sua vez refere-se a uma gerência específica.

As áreas prestadoras de serviço atendem tanto as unidades de negócio quanto os outros prestadores de serviço. Exemplificando: uma área de TI trabalha para as áreas fim: operação, manutenção, faturamento etc., e para os outros prestadores de serviço: recursos humanos, logística, etc.

Para fins didáticos foram consideradas apenas duas áreas prestadoras de serviços corporativos, conforme Figura 2. O mesmo raciocínio foi utilizado para o cálculo envolvendo todas as áreas.

O modelo considera, para fins de custeio, todos os custos de um serviço despendidos para atender exclusivamente às Unidades de Negócio - UN. O custo total do serviço A para as

unidades de negócio – Custo Serviço A – é composto por duas parcelas: a parcela referente aos custos próprios da área, relativos às atividades necessárias para atender a UN – PAUN, e a parcela dos custos próprios da outra área prestadora de serviços corporativos relativos às atividades de apoio para consecução desse serviço – PBA. Nos custos da própria área foi excluída a parcela relativa ao atendimento das outras áreas corporativas, PAB. Essa parcela compõe o custo do serviço prestado pela área B – Custo Serviço B.

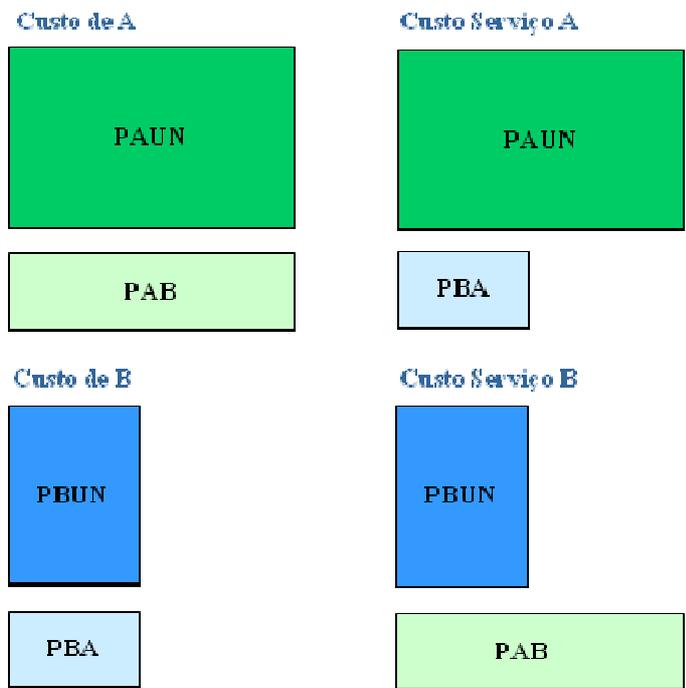


Figura 2 – Parcelas dos custos

Para estabelecer o valor de cada parcela é necessário considerarmos, em ambas as áreas, as quantidades destinadas às unidades de negócio e às próprias áreas prestadoras de serviço, pois os custos envolvidos são diretamente proporcionais às quantidades, conforme Figura 3.

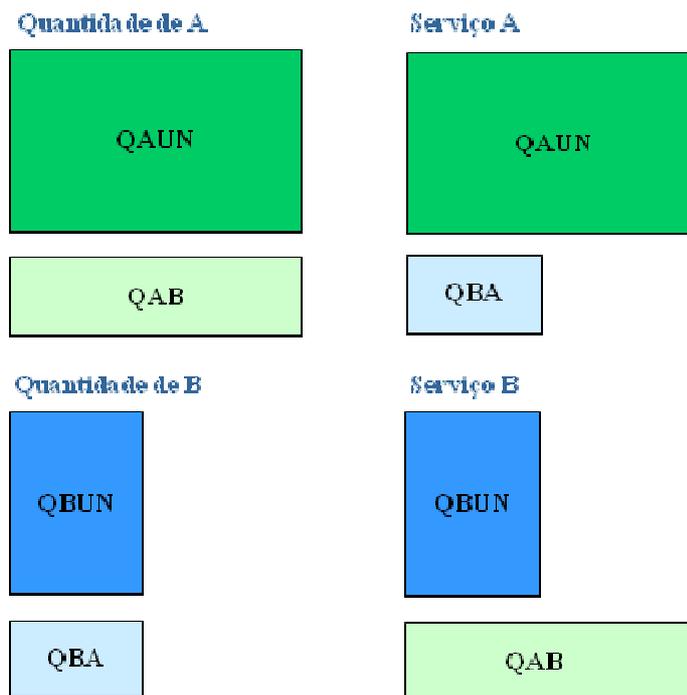


Figura 3 – Quantidades

O custo total do Serviço A = PAUN + PBA

PAUN = Custo A / (QAUN + QAB) * QAUN

Como QAUN + QAB = Quantidade total de A (QTA), então,

PAUN = Custo A / QTA * QAUN

PBA = Custo B / (QBUN + QBA) * QBA

Como QBUN + QBA = Quantidade total de B (QTB), então,

PBA = Custo B / QTB * QBA

O custo unitário do serviço A:

CUSA = (PAUN + PBA) / QAUN

CUSA = (Custo A / QTA * QAUN + Custo B / QTB * QBA) / QAUN

CUSA = Custo A / QTA + (Custo B / QTB * QBA) / QAUN

Conforme citado anteriormente os custos dos serviços, na maior parte das vezes, está relacionado a um único subprocesso que por sua vez refere-se a uma gerência específica. Os processos e subprocessos estão também vinculados a centros de custos específicos. Isso foi feito com o propósito de medir e acompanhar o planejado e o realizado. Foram estabelecidas métricas para o acompanhamento dos processos e subprocessos, possibilitando identificar eventuais distorções e respectivas razões. Em nível de empresa essa sistemática favorece sobremaneira o acompanhamento. Para fins de acompanhamento em nível gerencial, os custos foram estratificados. O serviço “Desenvolvimento de Pessoas”, por exemplo, engloba todos os custos envolvidos no treinamento dos empregados. A transferência de custos ocorre mensalmente independentemente dos treinamentos realizados. No entanto a gerência possui o

detalhamento dos custos compreendendo: custo de treinamento por tempo de duração, custo de infraestrutura de sala de aula por dia, custo de alimentação por dia, custo de hospedagem por dia, etc.

No detalhamento dos custos foram utilizados os modelos de Custeio baseado em atividade – ABC – e Custeio baseado em atividade direcionado por tempo – TDABC.

5.1 Custos fixos versus variáveis

Como forma de otimizar a transferência de custos alguns serviços tiveram o custeio dividido em fixo e variável. O custo fixo reflete os custos para disponibilização de algum ativo ou serviço independentemente de sua utilização. O custo variável reflete os custos exclusivamente da utilização do ativo ou serviço. O processo de custeio, nesses casos, utilizou o mesmo modelo descrito acima, calculando separadamente as parcelas referentes aos custos fixos e variáveis.

Exemplificando: um helicóptero tem um custo de operação de R\$7.540,00/h, sendo R\$6.400,00/h referente a custo fixo e R\$1.140,00/h referente a custo variável. Caso um determinado usuário requisite a aeronave e a utilize por 10 horas pagará R\$75.400,00. Caso requisite e não a utilize pagará R\$64.000,00.

Caso similar ocorre com veículos de passeio, cujos custos fixos e variáveis representam respectivamente R\$650,00/mês e R\$0,23/km.

6 Conclusão

A busca por uma melhor gestão de custos no setor elétrico nacional tem ocorrido devido a uma necessidade global de competitividade, não só nesse setor, mas em todos os mercados atuais e das empresas desse meio de se enquadrarem nos padrões definidos pela ER que, por meio de suas diretrizes e metodologia atual de remuneração, força para que as empresas busquem uma constante melhoria nos seus custos operacionais especialmente a cada ciclo de revisão tarifária.

O presente trabalho teve como objetivo mostrar como o novo sistema de precificação dos serviços internos corporativos da Cemig vem apoiando, cada vez mais, na otimização dos custos operacionais da Empresa para atingir tais objetivos, remunerando ao máximo o negócio e os grandes investimentos feitos a cada ano.

A utilização do novo modelo de precificação de serviços para os prestadores de serviços internos corporativos da Cemig para o ano de 2009 resultou em diversas vantagens para a organização. Dentre as principais destacamos:

- a) Simplificação do modelo de precificação para transferência dos custos desses serviços;
- b) Melhoria no dimensionamento e acompanhamento da demanda prevista e realizada por parte dos prestadores dos serviços;
- c) Identificação das atividades onde se concentram os maiores custos;
- d) Alinhamento ao modelo de processo/subprocesso recentemente adotado pela Empresa;
- e) Melhoria no acompanhamento dos valores previstos versus realizado com a adoção de métricas físicas e financeiras;
- f) Contribuição para uma gestão de custos que melhore as margens da parcela B que compõe a tarifa de energia elétrica;
- g) Detalhamento do modelo de custeio, estratificando o custo dos serviços.

7 Referências

ANEEL. Conceitos gerais, metodologias aplicáveis e procedimentos iniciais para realização do segundo ciclo de Revisão Tarifária Periódica das concessionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica. **Resolução Normativa ANEEL** nº 234, out. 2006.

ANEEL. **A Agência.** Disponível em: <<http://www.Aneel.gov.br/area.cfm?idArea=636&idPerfil=3>> Acesso em: 13 jul. 2009.

BRASIL. Mensagem ao Congresso Nacional. **IV-Infraestrutura.** Brasília, 2009. Relatório. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 31 jul. 2009.

CEMIG. **Cartilha: por dentro da conta de luz.** Superintendência de Comunicação Empresarial, 2009.

EXAME. Anuário Exame: 2008-2009 Infraestrutura. Setores: energia. **Mercado em desequilíbrio: O setor no Brasil.** São Paulo, dezembro/2008 p.103

KHOURY, C. Y. e ANCELEVICZ, J. , Controvérsias Acerca do Sistema de Custos ABC. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.56-62, jan./mar. 2000.