

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS E GESTÃO DE CUSTOS: UM ALINHAMENTO  
NECESSÁRIO PARA ATINGIR CUSTOS OPERACIONAIS EFICIENTES**

**CURITIBA**

**2007**

**PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOAZIR NUNES FONSECA**

**ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS E GESTÃO DE CUSTOS: UM ALINHAMENTO  
NECESSÁRIO PARA ATINGIR CUSTOS OPERACIONAIS EFICIENTES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso.  
Co-orientador: Prof. Dr. Alceu Souza.

**CURITIBA**

**2007**

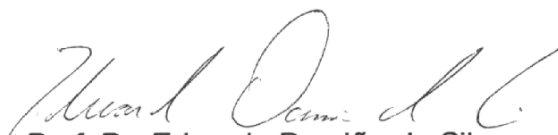
TERMO DE APROVAÇÃO

**ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS E GESTÃO DE CUSTOS: UM  
ALINHAMENTO NECESSÁRIO PARA ATINGIR CUSTOS OPERACIONAIS  
EFICIENTES.**

Por

**JOAZIR NUNES FONSECA**

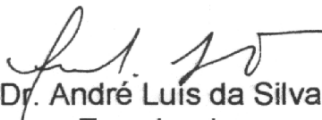
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



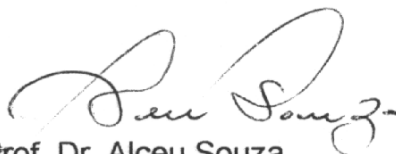
Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva,  
Diretor do Programa.



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso,  
Orientador.



Prof. Dr. André Luis da Silva Leite,  
Examinador.



Prof. Dr. Alceu Souza,  
Examinador.

Dedico este trabalho ao meu Deus pelas inumeráveis graças recebidas.

Aos meus pais pelo carinho, educação e valores transmitidos.

À minha esposa Vera Lúcia e filhos Victor, Vinícius e Guilherme pela compreensão e carinho em todos os momentos.

Ao Programa de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, nas pessoas de seus Professores e Funcionários, pelo apoio e presença constante.

Ao Professor Jansen Del Corso, orientador deste trabalho, pela atenção e pelas preciosas contribuições.

Ao Professor Alceu Souza, co-orientador deste trabalho, pela prontidão e atenção a mim dispensadas.

À direção das empresas escolhidas para a pesquisa e a todos os seus funcionários que colaboram com o estudo.

Aos meus colegas de trabalho pela compreensão diante das circunstâncias de ausências e pelas contribuições recebidas.

Aos meus colegas da turma de mestrado que tanto contribuíram para meu aprendizado, com troca de experiências e conhecimentos.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	9
RESUMO.....	10
ABSTRACT .....	12
1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 TEMA.....	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
1.4.1 Limitações deste Estudo .....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	19
2.1 A ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	20
2.1.1 Algumas Considerações sobre a História Recente da Estratégia e a Complexidade da Gestão nas Organizações Diversificadas .....	20
2.1.2 Definições Envolvendo Estratégias Corporativas .....	23
2.1.3 Abordagens Prescritiva e Emergente Analisando o Processo, Conteúdo e Contexto da Estratégia Corporativa.....	25
2.1.4 O Papel da Estratégia Corporativa e seus Requisitos .....	28
2.1.5 Os Envolvidos no Processo da Estratégia Corporativa .....	31
2.1.6 Estratégias Corporativas Integradas com as Estratégias dos Negócios.....	33
2.2 A GESTÃO DE CUSTOS .....	35
2.2.1 Panorama Histórico .....	35
2.2.2 Principais Elementos de Análise da Gestão Estratégica de Custos .....	37
2.2.3 O Custo Meta e sua Aplicação na Gestão de Custos.....	41
2.2.4 O Uso Estratégico das Informações de Custos .....	44
2.3 O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA CORPORATIVA E GESTÃO DE CUSTOS.....	45
2.3.1 A Gestão de Custos Contribuindo para as Estratégias Corporativas .....	46
2.3.2 Impactos em Custos nos Casos de Atividades Empresariais Reguladas .....	49
2.4 O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO E ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DO MODELO REGULATÓRIO PARA O SERVIÇO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA .....	52
2.4.1 Síntese das Principais Mudanças Ocorridas no Setor Elétrico Brasileiro .....	52
2.4.2 A Eficiência Operacional no Serviço Monopolizado das Distribuidoras de Energia Elétrica .....	55
2.4.3 Aspectos Básicos do Processo de Revisão Tarifária Periódica .....	57
2.4.4 A Empresa de Referência e sua Finalidade de Incentivo a Custos Operacionais Eficientes .....	64
3 METODOLOGIA.....	67
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	67
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	68
3.1.2 Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis Estudadas .....	69
3.1.2.1 Definições constitutivas (DC).....	69
3.1.2.2 Definições operacionais (DO).....	70
3.1.3 Definição Constitutiva de Termos Considerados Importantes para este Estudo .....	71

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	72
3.2.1 Delineamento da Pesquisa.....	72
3.2.2 População e Amostra .....	73
3.2.3 Dados: tipos e coleta .....	74
3.2.3.1 Fontes primárias .....	74
3.2.3.2 Fontes secundárias .....	75
3.2.3.3 Tratamento e análise dos dados .....	76
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	78
4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS.....	78
4.1.1 Perfil da Empresa A.....	80
4.1.2 Perfil da Empresa B.....	80
4.1.3 Perfil da Empresa C.....	81
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	81
4.2.1 Estratégia Corporativa .....	82
4.2.1.1 Definições, aplicações e requisitos para a estratégia corporativa .....	82
4.2.1.2 Relação da estratégia corporativa com a estrutura de gestão operacional ..	84
4.2.1.3 A formulação e o processo da estratégia corporativa.....	85
4.2.1.4 O papel da estratégia corporativa.....	87
4.2.1.5 Os envolvidos no processo.....	88
4.2.2 Gestão de Custos.....	90
4.2.2.1 As premissas da gestão de custos .....	91
4.2.2.2 A análise da cadeia de valor.....	92
4.2.2.3 A gestão de custos e o posicionamento estratégico.....	93
4.2.2.4 Os direcionadores de custos .....	94
4.2.2.5 O custo meta .....	95
4.2.2.6 Informações de custos.....	96
4.2.3 Alinhamento entre a Estratégia Corporativa e a Gestão de Custos para Obter Custos Operacionais Eficientes .....	98
4.2.3.1 A integração da estratégia corporativa com as estratégias dos negócios, associadas com a eficiência em custos.....	98
4.2.3.2 A prioridade estratégica de controlar custos.....	100
4.2.3.3 Estratégias corporativas de controle de custos diante do contexto regulatório .....	102
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	106
5.1 CONCLUSÕES .....	106
5.2 RECOMENDAÇÕES E PROPOSIÇÃO DE UM MODELO BÁSICO DE GESTÃO DE CUSTOS.....	110
5.3 OPORTUNIDADES PARA NOVOS ESTUDOS .....	112
REFERÊNCIAS .....	113
APÊNDICE A – Quadro de Análise para a Pesquisa .....	119
APÊNDICE B – Quadro para Análise dos Resultados .....	122
APÊNDICE C – Esquema Detalhado da Estrutura Metodológica do Trabalho.....	124
APÊNDICE D – Carta de Solicitação para Participação em Pesquisa .....	127
ANEXO A – O Novo Modelo do Setor Elétrico .....	131
ANEXO B – Prioridades em Ganhos de Escala para Baixar Custos .....	133
ANEXO C – Alguns Itens do Direcionamento Estratégico para a Eficiência Operacional: empresa B.....	135
ANEXO D – Desdobramento de Metas e Indicadores: empresa B.....	137
ANEXO E – Algumas Prioridades no Mapa Estratégico: empresa C .....	139

ANEXO F – Eficiência no Combate a Inadimplência com Reflexos em Custos Gerenciáveis: empresa A .....	141
ANEXO G – Prioridade para Custos no Mapa Estratégico: empresa B.....	143
ANEXO H – Onda 2, Ênfase Estratégica em Custos: empresa C .....	145
ANEXO I – Processo de Controle de Resultados com Participação da Alta Direção: empresa A .....	147



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema para compreensão do contexto de estudo do problema de pesquisa.....	14
Figura 2: Esquema de desenvolvimento da estratégia econômica.....	22
Figura 3: Ligação entre estratégia corporativa e recursos da organização com o seu ambiente.....	24
Figura 4: O processo estratégico prescritivo .....	26
Figura 5: O processo estratégico emergente.....	27
Figura 6: Modelo de gestão estratégica de custos .....	39
Figura 7: A gestão de custos na estratégia .....	48
Figura 8: Esquema básico de competição regulatória do serviço de distribuição de energia elétrica .....	66
Figura 9: Modelo básico de gerenciamento de custos para o negócio de distribuição de energia elétrica .....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Papeis e responsabilidade na tomada de decisões estratégicas .....	31
Quadro 2: Paradigmas de enfoque em custos .....	37
Quadro 3: Elementos que integram a gestão estratégica de custos .....	45
Quadro 4: Composição da Receita Requerida (RR) .....	58
Quadro 5: Síntese da análise da categoria estratégica corporativa – Continua .....	89
Quadro 6: Síntese da análise da categoria gestão de custos .....	97
Quadro 7: Síntese da análise da categoria alinhamento entre a estratégia corporativa e a gestão de custos para obter custos operacionais eficientes - Continua .....	104

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho, aplicando-se o método de caso comparativo, é investigar o alinhamento entre estratégia corporativa e gestão de custos para obter custos operacionais eficientes no setor elétrico brasileiro. A revisão da literatura sinaliza as principais questões envolvidas no processo da estratégia corporativa, o aspecto estratégico da gestão de custos, assim como o alinhamento entre esses dois importantes campos da teoria e prática da gestão estratégica. É apresentado, também, o contexto do setor elétrico brasileiro e sua estrutura de regulamentação, especialmente para o negócio de distribuição, a qual enfrenta muitas mudanças estimuladas pelo agente regulador para melhorar a eficiência em custos. Esse estudo descritivo aplicou o método de pesquisa qualitativa e análise de conteúdo comparativa. A aplicação de técnicas de entrevistas semi-estruturadas com gestores experientes de três grandes companhias do setor elétrico brasileiro, e a triangulação com dados secundários obtidos em pesquisas documentais nessas organizações, mostraram que todas possuem um processo de alinhamento muito específico e próprio, todavia, existem importantes características desses processos que são muito similares em aplicação. Com base nas similaridades dessas características, o pesquisador propõe um modelo básico de gestão de custos para o negócio de distribuição de energia elétrica como principal contribuição desse estudo, não somente para gestores, mas também para acadêmicos, como um ponto inicial para futuras pesquisas na relação entre estratégia e gestão de custos.

Palavras-chave: estratégia corporativa; gestão de custos; alinhamento estratégico.

## **ABSTRACT**

The main objective of this comparative case study is to investigate the alignment between corporate strategy and cost management to achieve operational cost efficiency in the Brazilian electricity industry. The review of the literature points out the key issues involved in the corporate strategy process, the strategic aspect of cost management, as well as the alignment between these two important fields of theory and practice in strategic management. It also presents the context of the Brazilian electricity industry and its regulatory framework, especially for the distribution business, which is facing many challenges posed by the industry regulator to improve cost efficiency. This inductive study applied qualitative research methodology and comparative content analysis. The findings of the in depth semi-structured interviews with senior managers of the top three companies in the Brazilian electricity industry and its triangulation with the companies secondary data show that the three companies run very specific alignment processes, however, there are important characteristics of these processes that are very similar among the companies. Based on the similarities of these characteristics, the researcher proposes a cost management framework for the electricity distribution businesses as the main contribution of this study, not only for practitioners, but also for academics as a starting point for future research on the link between strategy and cost management.

Keywords: corporate strategy, cost management, strategic alignment.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA

O setor elétrico brasileiro, a partir do início dos anos 90, passou por diversas alterações, a partir da redefinição do papel do governo no setor, dando início a um processo de desregulamentação e privatização de empresas sob controle do Estado. Essas mudanças, em parte se desenvolveram a partir de mudanças observadas no contexto internacional, associadas principalmente com a introdução do modelo de competição estabelecido no Reino Unido, marcada pela total abertura do mercado de energia elétrica. Tais modificações na regulamentação, juntamente com o programa de privatizações lançado pelo governo, proporcionaram um movimento significativo de aquisições de empresas de distribuição de energia elétrica, transferindo assim, cerca de 80% do segmento de serviço de distribuição de energia elétrica do controle do estado para a iniciativa privada. Com isso, o governo passaria a agir menos como proprietário de empresas e mais como agente regulador, destacando-se a criação, em 1996, da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) que possui como missão proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.

Contudo, seria em 2003, no primeiro ano do governo de Luis Inácio Lula da Silva, depois de um período de racionamento de energia elétrica conhecido como “Apagão”, que seria lançado pelo Ministério de Minas e Energia o “Modelo Institucional do Setor Elétrico” estabelecendo as bases do novo modelo do setor elétrico brasileiro. Foram estabelecidas normas regulatórias do serviço para equilibrar interesses entre os agentes do mercado e a proteção dos consumidores de energia elétrica. Para isso se destacou, entre os diversos princípios norteadores do novo modelo, o princípio da modicidade tarifária<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Considerado como fator essencial para o atendimento da função social da energia e que concorre para a melhoria da competitividade da economia (cartilha do novo Modelo do Setor Elétrico publicada pelo Ministério de Minas e Energia).

Foram estabelecidos mecanismos regulatórios para as empresas distribuidoras de energia elétrica com a finalidade de estimular a busca de custos operacionais eficientes<sup>2</sup> e a manutenção de padrões de qualidade mínimos<sup>3</sup>. Neste novo modelo de regulamentação, os níveis de eficiência requeridos tendem a ser maiores a cada processo de revisão tarifária, que ocorre de quatro em quatro anos.

O principal instrumento regulatório estabelecido para estimular a eficiência é a metodologia da Empresa de Referência (ER), uma empresa virtual que estabelece um padrão de custos operacionais, respeitando as características da área de concessão de cada uma das empresas. Com receitas limitadas pelo controle de suas tarifas, através de mecanismos que integram o processo de revisão tarifária, e a necessidade de atender requisitos regulatórios de custos operacionais eficientes, o posicionamento estratégico dessas empresas é direcionado para a excelência operacional<sup>4</sup>, com ênfase em controle de seus custos. Dessa forma, o desafio estaria em estabelecer estratégias corporativas para o negócio de distribuição de energia elétrica, que compatibilizem qualidade dos serviços dentro dos padrões estabelecidos pelo agente regulador com custos operacionais baixos, dentro dos limites permitidos pela ER.

Essa nova realidade imposta às empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica representou novos desafios para a já complexa gestão dessas organizações. O alinhamento do processo da estratégia corporativa com o posicionamento estratégico de custos operacionais eficientes do negócio de distribuição passou a ter maior importância. Essa relevância levou a um maior esforço de gestão, tanto da gestão feita na *holding* quanto da gestão das diretorias que operam os serviços de distribuição. O foco passou a estar no equilíbrio de ações

---

<sup>2</sup> Um termo técnico bastante utilizado neste trabalho, específico e exclusivo da regulamentação brasileira para o serviço público de distribuição de energia elétrica. Significa o nível de custos operacionais dentro dos limites permitidos da ER (empresa virtual estipulada pelo agente regulador) para a empresa regulada. A metodologia adotada para determinação dos custos operacionais eficientes corresponde ao Modelo da Empresa de Referência e baseia-se na busca de eficiência dos processos e atividades, procurando baixar custos da empresa distribuidora de energia elétrica, mas garantindo que o serviço seja prestado a um nível de qualidade mínimo e também regulamentado (Nota Técnica nº 234/2006/SRE/ANEEL).

<sup>3</sup> Padrões de qualidade mínimos formam um conjunto de indicadores de qualidade, com metas específicas em relação a requisitos de qualidade dos serviços prestados, conforme previsto no contrato de concessão com as empresas distribuidoras de energia elétrica.

<sup>4</sup> Atingir a Excelência Operacional, segundo Kaplan e Norton (2000) é a onda curta de criação de valor, por meio do gerenciamento da produtividade interna e da cadeia de fornecimento, capacitando a organização a fornecer aos clientes os produtos e serviços existentes, com eficiência, qualidade e pontualidade na produção e na entrega. Abrange também o gerenciamento da utilização de ativos e da capacidade de recursos.

e recursos para assegurar a continuidade e sustentabilidade do contrato de concessão que possuem junto ao poder concedente. A gestão de custos operacionais com uma visão mais estratégica se tornou então, uma prioridade para todos os níveis gerenciais.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas de distribuição de energia elétrica necessitam atender requisitos regulatórios de absoluto controle sob suas tarifas. Também atendem requisitos de manter bom nível de qualidade dos serviços. A cada quatro anos, no processo de revisão tarifária, os níveis de eficiência requeridos tendem a ser maiores, com base em critérios determinados pela metodologia da ER. Com receitas limitadas pelo controle tarifário, dentro do princípio de modicidade tarifária e tendo de cumprir requisitos de qualidade dos serviços, limitando cortes de custos desenfreadamente, o posicionamento estratégico é orientado para custos, por meio da gestão e controle de custos. Com isso, o desafio se resume em estabelecer estratégias corporativas convergentes a esse posicionamento. A Figura 1 localiza o problema de pesquisa:

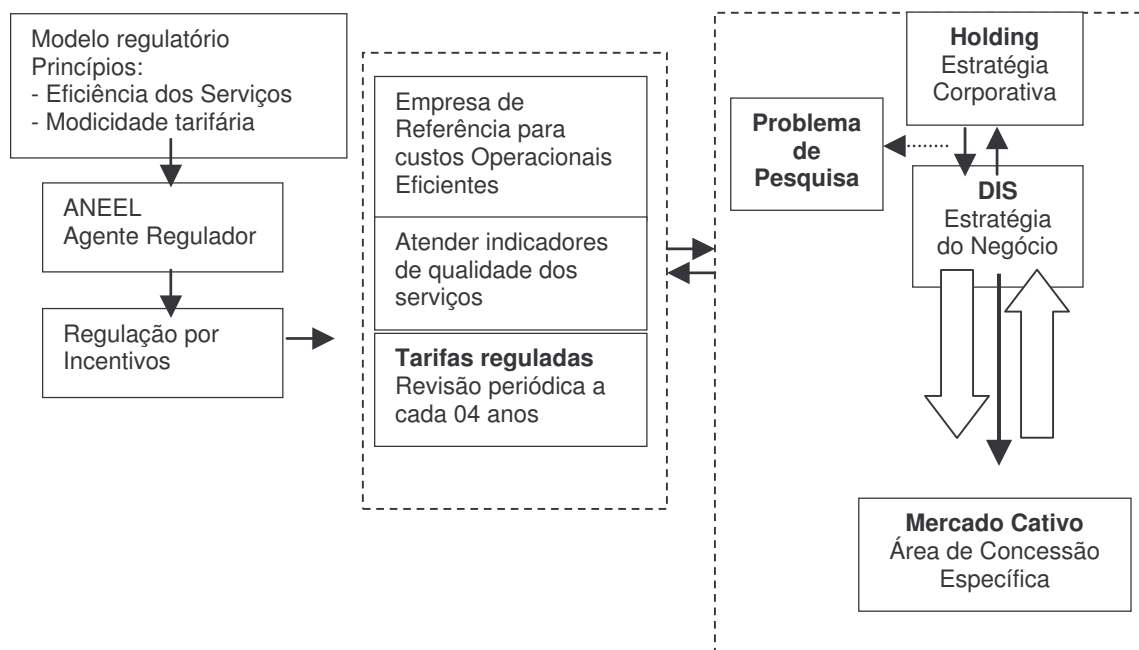


Figura 1: Esquema para compreensão do contexto de estudo do problema de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conforme apresentado na Figura 1, no modelo regulatório brasileiro encontram-se alguns princípios, dentre os quais se destacam a eficiência dos serviços e a modicidade tarifária. A ANEEL, como agência reguladora, utiliza mecanismos de incentivo, como a metodologia da Empresa de Referência (ER), o atendimento a indicadores de qualidade dos serviços e a tarifas reguladas, destacando a revisão periódica que se realiza a cada quatro anos. O problema de pesquisa consiste, especificamente em verificar o alinhamento das estratégias estabelecidas na *holding* com as estratégias do negócio de Distribuição, considerando suas características de atendimento a um mercado cativo, dentro de uma área específica de concessão e todo o ambiente de regulamentação estabelecido.

Nesse contexto de limitações regulatórias desafiadoras para o negócio de distribuição de energia elétrica, as estratégias corporativas precisam estimular um melhor gerenciamento dos custos operacionais e os gestores permanecerem atentos às estratégias da *holding*. Assim o problema de pesquisa deste estudo é:

*O alinhamento entre as estratégias corporativas e a gestão de custos para alcançar custos operacionais eficientes.*

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Devido a importância do assunto para a gestão de empresas que atuam no serviço de distribuição de energia elétrica, atividade fortemente regulamentada, este estudo visa:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar como ocorre o alinhamento entre as estratégias corporativas e a gestão de custos para atingir custos operacionais eficientes.



### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever como são estabelecidas as estratégias corporativas que enfatizam custos operacionais eficientes;
- b) Conhecer as principais características da gestão de custos em empresas do setor elétrico;
- c) Diagnosticar como os mecanismos regulatórios incentivam as empresas na busca de custos regulatórios eficientes;
- d) Identificar fatores que possibilitasse descrever como ocorre o alinhamento das estratégias corporativas com a gestão de custos operacionais.

### 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As mudanças decorrentes da instituição do novo modelo do setor elétrico brasileiro ainda são muito recentes e impactaram na forma das organizações considerarem o negócio de distribuição, principalmente devido ao posicionamento estratégico de custos operacionais eficientes. Como estabelecer estratégias corporativas capazes de prover eficiência operacional no serviço de distribuição e como gerenciar com eficácia os custos operacionais passaram a ser o grande desafio para administradores dessas empresas. Poucos são os estudos teóricos que abordam o reflexo dessas mudanças na gestão das empresas do setor.

Este estudo envolve três empresas do setor elétrico que atuam no negócio de distribuição. Essas organizações trabalham para o aprimoramento do controle sobre seus custos operacionais. Nesse trabalho de aprimoramento procuram determinar seus recursos corporativos e respectivos controles, ações e projetos estratégicos para aumentar a eficiência; alcançar e manter custos operacionais nos limites permitidos e garantir resultados considerados adequados ao negócio. Pesquisar como essas empresas controlam seus custos pode ser uma alternativa importante para compreender melhor se a gestão de custos contribui para atingir custos operacionais eficientes. O sucesso na implementação de estratégias corporativas que estejam associadas ou que dependam de uma estrutura de custos melhor

gerida passa, possivelmente, pelo aprimoramento em conhecimentos da relação entre estratégia e custos dessas empresas.

Assim, se faz necessário estudar e compreender os diversos elementos que integram o processo da estratégia corporativa, a saber: definições, aplicação, sua relação com a estrutura ou gestão operacional, sua elaboração, seu processo, seu papel e os envolvidos. É importante compreender como esses elementos são aplicados em empresas do setor elétrico, um serviço que conta com a presença forte do governo, por meio da regulamentação vigente. Além disso, compreender elementos que fazem da gestão de custos um processo de gerenciamento mais estratégico e mais alinhado ao posicionamento estratégico estabelecido, irá contribuir para o entendimento do alinhamento possível e importante entre estratégias corporativas e a gestão de custos.

As pesquisas para se conhecer a gestão estratégica de custos nas organizações possibilitam uma análise em que as informações de custos não são vistas apenas sob o enfoque contábil, mas vistas sob um prisma de reforço do posicionamento estratégico, subsidiando decisões gerenciais com conseqüências futuras na estrutura de custos da empresa. Apesar da relevância de se conceber a gestão de custos sob um enfoque mais estratégico, poucas pesquisas empíricas têm sido feitas nessa área. Especificamente dentro do setor elétrico, as pesquisas enfocam mais aspectos regulatórios e menos como lidar estrategicamente com os efeitos da regulamentação sobre as empresas, principalmente quando o assunto é custos. Por isso é que se acredita na pertinência e utilidade deste estudo tanto para finalidades acadêmicas quanto para finalidades empresariais.

#### 1.4.1 Limitações deste Estudo

Este estudo se limitou a estudar empresas do negócio de distribuição do setor elétrico. Empresas do setor elétrico atuam em negócios de geração, de transmissão, de distribuição e de comercialização de energia elétrica. Dando um foco mais apropriado para o estudo, um dos requisitos para trabalhos acadêmicos, este trabalho se restringiu especificamente, a pesquisar a relação entre o processo da estratégia corporativa, que acontece na *holding*, com o negócio de distribuição.

Dentro de um universo de 64 empresas de distribuição, foram pesquisados três casos, priorizando conhecer com maior profundidade o que ocorre, dentro do tema estabelecido, em cada uma das empresas escolhidas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo apresenta a base teórica que fundamenta esta pesquisa. As referências teóricas apresentadas não esgotam o assunto e também não são as únicas existentes, porém representam a escolha do autor do estudo, depois de verificar diversas referências bibliográficas sobre a temática e servem como um referencial suficiente para realizar o objetivo da pesquisa.

Vários autores foram citados com a finalidade de apresentar pontos de vistas diferentes e complementares sobre as questões abordadas. Para uma melhor organização e apresentação da temática estudada, este capítulo foi organizado da seguinte maneira:

Primeiramente é apresentada a Estratégia Corporativa com a finalidade de conceituar e verificar diferentes abordagens sobre o tema, e explorar diferentes aspectos que são considerados na sua elaboração, tais como: seu papel, seus requisitos, os envolvidos no processo, sua integração com as estratégias no nível dos negócios e premissas para seu sucesso.

Em seguida é explicitada a Gestão de Custos abordando primeiramente um panorama histórico do tema para depois apresentar os principais elementos de análise da gestão de custos com um escopo estratégico, a aplicação do custo meta na gestão de custos e o uso estratégico das informações de custos.

Depois é tratado o Alinhamento entre Estratégia Corporativa e Gestão de Custos posicionando o gerenciamento de custos no contexto da gestão estratégica por meio da abordagem conhecida como *Strategic Management Cost* (SCM), ou Gestão Estratégica de Custos. Também é abordada a gestão de custos contextualizada com as estratégias corporativas, e ainda, impactos em custos de atividades empresariais reguladas.

Na seqüência é abordado o assunto Setor Elétrico Brasileiro e Características do Modelo Regulatório para o Serviço de Distribuição de Energia Elétrica para apresentar um pouco da história recente da regulamentação do setor, a eficiência em custos no serviço monopolizado das distribuidoras de energia elétrica a partir do conhecimento de sua estrutura de custos, uma abordagem sucinta sobre a revisão tarifária periódica, e a ER e sua finalidade de incentivar custos operacionais eficientes.

## 2.1 A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Um papel central e específico é exercido pelo processo da estratégia corporativa: articular a composição e o posicionamento dos negócios em empresas diversificadas em negócios ou em mercados diferentes. Nesse sentido, Ghemawat e Khanna (1998) esclarecem que a diversificação está contemplada na literatura sobre organizações industriais, revelando a opção destas em estar presentes nos vários mercados para aumentar o poder em cada mercado isolado. Para essa articulação de atuação em mercados e negócios diferentes se faz necessário organizar e desenhar a estratégia. Mintzberg (2001) acentua que é na matriz que se desenvolve esse tipo de organização e desenho, denominado de estratégia corporativa, estabelecendo o conjunto de negócios a serem operacionalizados. Para uma melhor compreensão do assunto é apresentado um histórico recente sobre estratégia e complexidade da gestão nas organizações, e em seguida, elementos conceituais e de aplicação da estratégia corporativa.

### 2.1.1 Algumas Considerações sobre a História Recente da Estratégia e a Complexidade da Gestão nas Organizações Diversificadas

A partir da II Guerra Mundial cresce a importância dos estudos sobre a administração de negócios. A produção de tantas teorias, estudos e pesquisas sobre o assunto revelam isto. O crescimento das indústrias e, conseqüentemente, da complexidade das questões administrativas proporcionou uma maior atenção a estudos de diferentes campos da ciência, passando a contar com estudos de sociólogos, antropólogos, economistas, cientistas políticos e outras especialidades. Uma questão central dos estudos realizados era verificar como a estrutura das empresas deveria ser concebida e administrada, para fazer frente às mudanças no ambiente dos negócios (CHANDLER, 1966).

Uma pesquisa realizada por Alfred Chandler em 50 grandes companhias contribuiu para responder as questões de administração que surgiam nos anos 60. Verificou-se que nos anos mais recentes e anteriores à pesquisa que os escritórios

gerais dessas organizações planejavam, coordenavam e avaliavam o trabalho das diferentes divisões de operação e ainda alocavam para essas divisões, todas as necessidades de recursos (pessoas, orçamento, facilidades e outros recursos mais). Os executivos encarregados dessas divisões comandavam a maioria das funções necessárias para manter uma maior linha de produtos ou serviços, sendo responsáveis pelos resultados financeiros e pelo sucesso de mercado do negócio ou divisão. Essa forma de estruturar as organizações era denominada de estrutura descentralizada. Com isso, configurava-se de forma mais acentuada o desenho de estratégias corporativas nas organizações. O avanço dessa pesquisa, abordando mudanças e inovações organizacionais, sobretudo em quatro grandes companhias escolhidas pelo autor (*Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears*), proporcionou uma maior compreensão das mudanças nas estruturas organizacionais.

Nessa mesma linha de análise Kaplan e Norton (2006) concluíram que em grandes organizações, como *Du Pont, General Motors, General Electric e Matsushita* começou a surgir na década de 30, um modelo de gestão multidivisional, com um sentido de descentralização da gestão:

Os executivos da sede corporativa não mais dirigiam a empresa. Tal função era avaliar o desempenho das divisões operacionais e executar o planejamento estratégico e a distribuição de fundos, instalações físicas e pessoal entre as divisões. A sede corporativa também dispunha de pessoal especializado para [...] orientar e coordenar o trabalho das correspondentes unidades funcionais nas diferentes divisões.

Contribuindo com essa análise histórica da estratégia nas grandes organizações, Montgomery e Porter (1998) colocam que a estratégia, numa visão mais holística da organização, teve origem no início dos anos 60 com estudos de Andrews e Christensen, época em que os gerentes se preocupavam mais com as questões funcionais internas (marketing, finanças, produção, recursos humanos, etc.). A estratégia passa a atuar relacionando essas atividades com o ambiente externo, criando a estratégia econômica, conforme apresentado na Figura 2.

O desenvolvimento da estratégia econômica, caracterizada fundamentalmente pela escolha de produtos e mercados, é realizado a partir de avaliações sobre a melhor adequação entre oportunidades e recursos. Nestas avaliações são consideradas as condições ambientais e tendências, competências diferenciais, as oportunidades e riscos e os recursos da empresa.



Figura 2: Esquema de desenvolvimento da estratégia econômica  
 Fonte: Porter (1998, p. XIII) adaptado.

Para compreender a relação conflituosa da estratégia com as estruturas organizacionais no passado recente, contou-se com a visão de Ansoff (1988, p.16) afirmando que há um conflito de prioridades no ambiente corporativo envolvendo as decisões estratégicas e os problemas operacionais dos negócios. As firmas normalmente demoram em reconhecer condições sob as quais a preocupação com os problemas operacionais deve dar lugar a preocupações com os aspectos estratégicos. Quando ocorre essa necessidade de se voltar mais para os aspectos estratégicos, os problemas operacionais se intensificam diminuindo a atenção aos aspectos estratégicos. Ansoff (1988, p. 16) considera que:

Estratégia e estrutura operacional não são somente diferentes, mas também inimigas uma da outra. Assim, tendo de construir a capacidade estratégica, as organizações necessitam assegurar coexistência cooperativa entre esses dois aspectos organizacionais.

Essa difícil relação contribui para aumentar a complexidade da gestão em organizações com múltiplos negócios. São entidades nas quais conciliar a gestão estratégica e operacional se constitui num dos aspectos mais complicados e difíceis para se obter êxito. Aspectos do posicionamento da firma relacionados com a sua forma de competir no seu ambiente de mercado, como gerenciar áreas funcionais de

forma a suportar as estratégias com eficiência e efetividade, e como elaborar e implementar estratégias de integração entre os diferentes negócios são considerados grandes desafios no campo da gestão da estratégia (DIGMAN, 1986).

### 2.1.2 Definições Envolvendo Estratégias Corporativas

Existem diferentes definições para a estratégia corporativa. Os autores que escrevem a respeito colocam suas próprias definições. Todavia é possível delinear uma linha central de convergência destas definições.

Andrews (1998) coloca que a estratégia corporativa se define por um padrão de propósitos e metas, juntamente com as principais políticas para atingir essas metas, que definem o negócio ou os negócios com os quais a empresa atua e o tipo de empresa que se pretende ter no futuro. Nesta mesma linha Johnson e Scholes (1997, p. 5) afirmam que a estratégia pode ser vista como a “combinação de atividades de uma organização para o ambiente no qual opera”, ou ainda, como “o uso de recursos e competências para criar oportunidades ou capitalizá-las para a organização”; a capacidade da organização em identificar a existência de recursos e competências as quais podem ser a base da criação de novas oportunidades no seu mercado de atuação. Esses autores consideram a estratégia corporativa como de primeiro nível, acima da concepção de estratégias para as unidades de negócios, num ambiente de decisões estratégicas.

Digman (1986) também define a estratégia corporativa, na mesma linha de Andrews e Johnson, afirmando que é estabelecida a partir da definição do portfólio de negócios da firma agora e no futuro. Como os negócios complementarão ou reforçarão um ao outro e como os recursos no nível corporativo devem ser alocados nas várias unidades de negócios. Na visão de Harrison (1986), a literatura do universo do *management* apresenta diversas abordagens para definir o termo estratégia.

Ainda na mesma linha conceitual, Lynch (2000) apresenta que a estratégia corporativa é definida como “o desenho de objetivos maiores, propostas de metas e políticas essenciais ou planos para conseguir essas metas, no qual se estabelece



uma direção e se define em que negócios a companhia está ou estaria e que tipo de companhia é ou seria”.

Lynch (2000) aborda que a estratégia corporativa pode ser vista como o processo que liga a gestão dos recursos internos da organização e seu relacionamento no âmbito externo. A figura 3 apresenta exemplos de como a estratégia corporativa liga recursos da organização com o ambiente externo. Por meio de fatos como o crescimento econômico, ataque dos competidores, comportamento dos consumidores ou mesmo dos fornecedores, recursos internos na forma de pessoas, recursos financeiros ou mesmo recursos produtivos são utilizados para interagir com esses acontecimentos do ambiente externo.

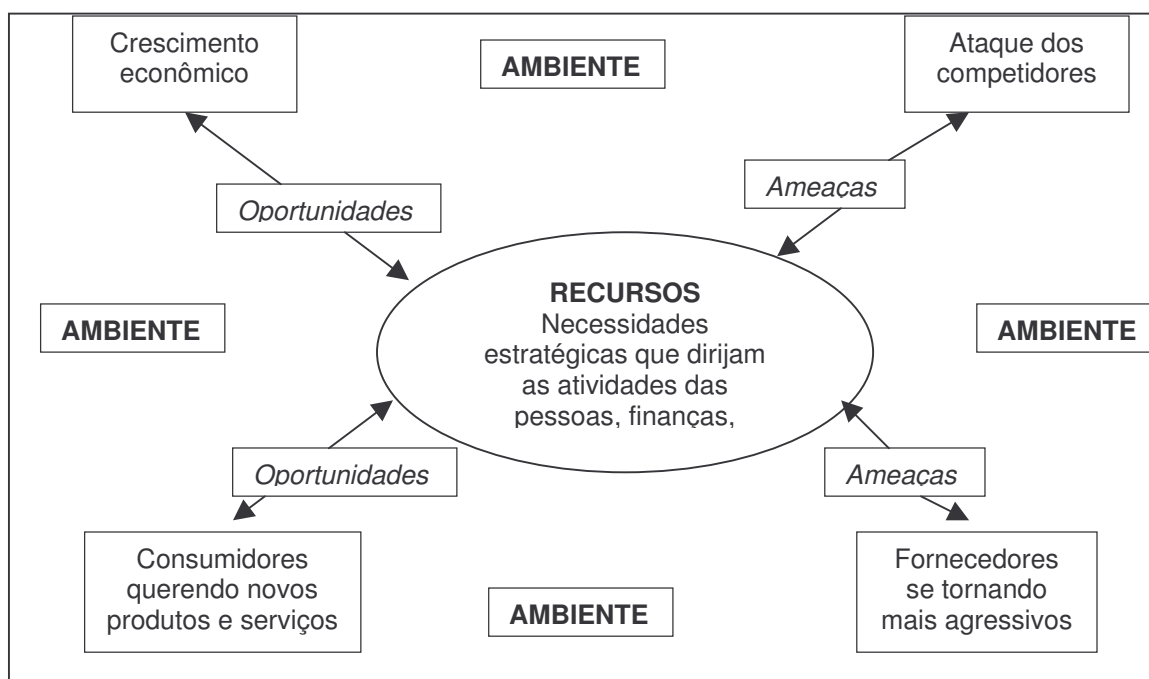


Figura 3: Ligação entre estratégia corporativa e recursos da organização com o seu ambiente  
Fonte: Lynch (2000, p. 8) adaptado.

Um conceito que orientava o pensamento sobre estratégia, segundo Montgomery e Porter (1998), era a adequação entre os recursos e competências da empresa e os requisitos do ambiente competitivo, em busca de uma vantagem competitiva, compatibilizando metas, políticas e planos organizacionais com as necessidades competitivas. As estratégias corporativas foram assim denominadas por se tratar de um nível diferente de estratégia, onde as organizações traçavam desenhos de diversificação considerando diferentes negócios.

Uma abordagem diferente para compreender a estratégia foi inserida por Mintzberg (2005), para quem havia cinco diferentes definições de estratégia. Estratégia como plano, estratégia como estratégia ou manobra para derrubar o oponente, estratégia como um padrão determinado, estratégia como posição da organização no ambiente onde está inserida, e a estratégia como uma perspectiva subjetiva na cabeça do estrategista. Todas essas definições são importantes elementos na compreensão da estratégia e até mesmo para questionar o escopo da organização como um todo. Muito embora não se vá questionar a estratégia de forma tão aprofundada, cabe ressaltar a importância da análise desse autor para a compreensão da estratégia corporativa.

### 2.1.3 Abordagens Prescritiva e Emergente Analisando o Processo, Conteúdo e Contexto da Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa, desde sua concepção até a tomada de decisões e implementação, envolve elementos que a tornam um processo moroso e complexo. Envolve pessoas de diferentes níveis organizacionais, diretores, gerentes, especialistas e outros empregados que no processo de implementação acabam integrando responsabilidades dentro do processo. Envolve a dinâmica do ambiente, onde ocorrem mudanças independentes do momento em que se encontra o processo da estratégia, exigindo mudanças e ou ajustes na estratégia, dando a sensação de que tudo deve ser reiniciado. Todas as estratégias corporativas no âmbito de tomada de decisões envolvem, de acordo com Lynch (2000), três elementos que devem ser vistos em determinados momentos de forma separada e em outros de forma conjunta:

- a) Contexto: é o ambiente no qual a estratégia opera e é desenvolvida;
- b) Conteúdo: são ações propostas que integram a estratégia corporativa;
- c) Processo: como as ações interagem umas com as outras, constituindo-se na estratégia que enfrenta as contrariedades do ambiente. É então, o meio pelo qual a estratégia é desenvolvida e obtida, e por vezes modificada.

Na maioria das situações de estratégia corporativa, o contexto e o conteúdo são relativamente claros, todavia o processo se torna a causa de alguns problemas,

por envolver pessoas de diferentes posições na organização. Com freqüência, a decisão estratégica anterior é afetada e modificada por mudanças do ambiente.

Lynch (2000) aponta duas abordagens para o processo da estratégia corporativa:

- a) Abordagem prescritiva: define ser a estratégia corporativa uma linha racional e linear, iniciando pela reflexão da atual posição da organização e que estratégias necessita desenvolver para uma posição no futuro;
- b) Abordagem emergente: a estratégia corporativa surge como algo que se desenvolve, de forma incremental e contínua e que não pode ser facilmente resumida num plano para ser requisitada a sua implementação.

A abordagem prescritiva, apresentada na Figura 4, considera as três principais áreas da estratégia corporativa: análise estratégica, desenvolvimento e implementação da estratégia ligada em seqüência, avançando no processo.

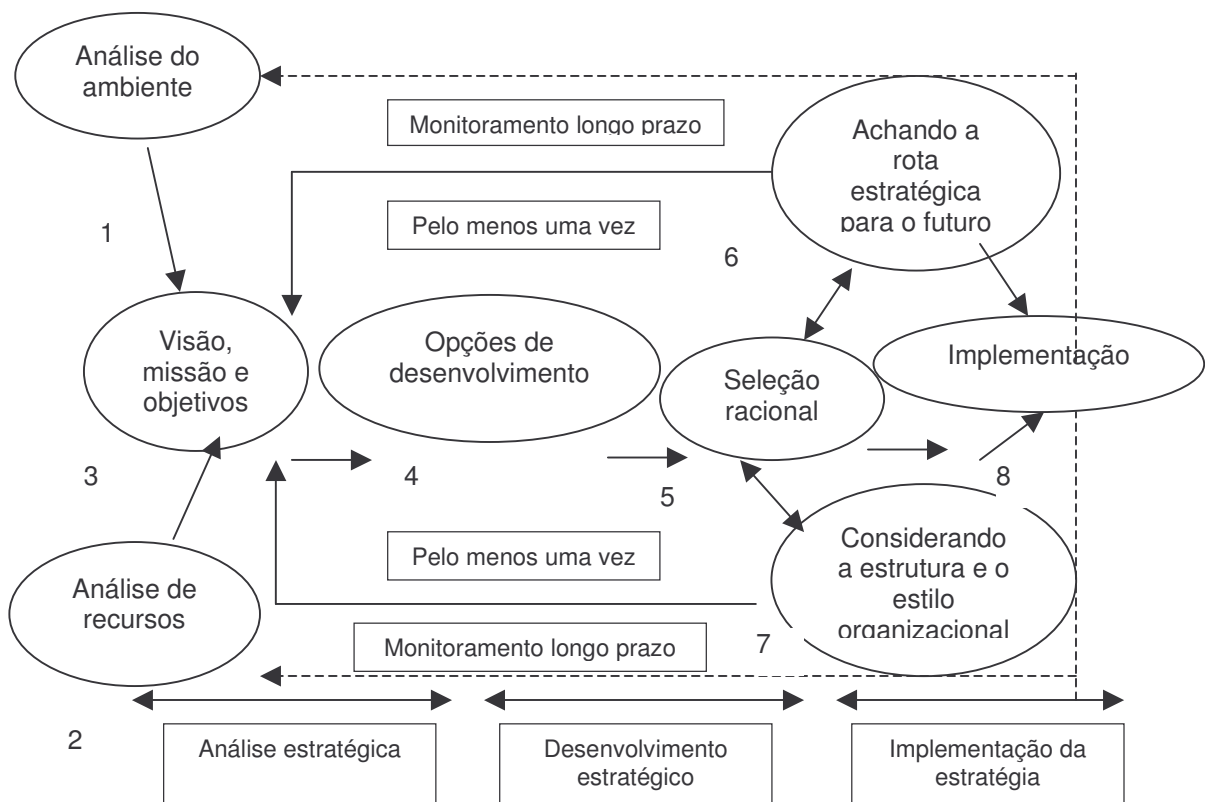


Figura 4: O processo estratégico prescritivo  
Fonte: Lynch (2000, p. 27) adaptado.

Conforme apresentado na Figura 4, na abordagem prescritiva é apresentada uma seqüência de como se desenvolve o processo da estratégia corporativa.

A abordagem emergente, de acordo com a Figura 5, considera as três áreas de forma essencialmente inter-relacionada, embora seja usual considerar a análise por área de forma distinta. O fato de a estratégia corporativa ser um processo

experimental envolvendo tentativas e erros, nesta abordagem não se considera apropriado distinguir as duas partes: desenvolvimento e implementação da estratégia, uma vez que essas fases são muito ligadas, de forma que uma responde pelos resultados da outra.

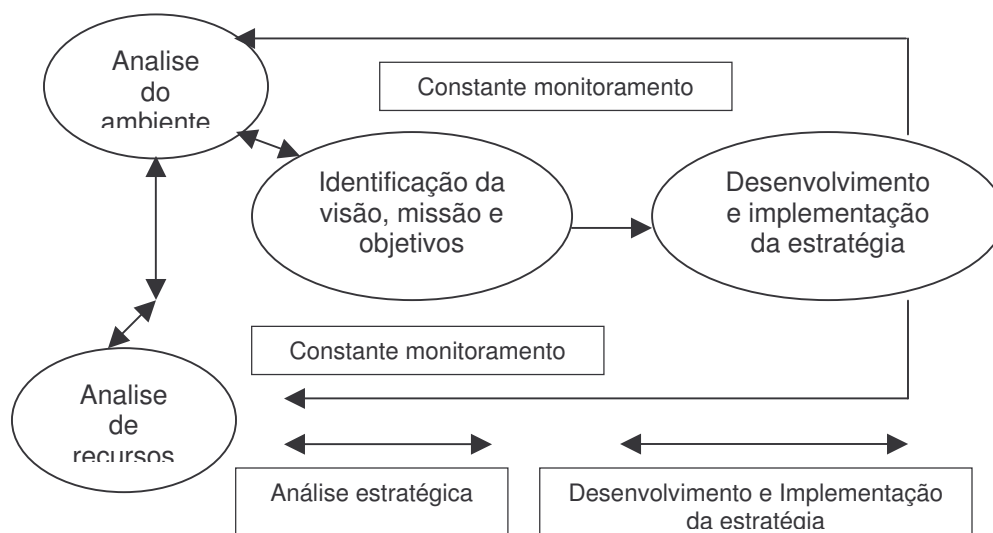


Figura 5: O processo estratégico emergente  
Fonte: Lynch (2000, p. 27) adaptado.

Na abordagem emergente essa seqüência não aparece, uma vez que se considera, essencialmente, que o processo ocorre num ordenamento de inter-relações e não necessariamente de forma seqüenciada. O processo de escolha da estratégia e sua implementação, conforme explicado por Lynch (2000) possuem um escopo mais experimental. A ênfase está no aprendizado de tentativas, discussões e experimentações que integram o desenvolvimento da estratégia. Ocorre uma escolha estratégica, mas só depois de uma série de tentativas dos envolvidos em construir a melhor estratégia. Com isso novas estratégias surgem durante o processo artesanal de criação e teste das alternativas estratégicas. Nesta abordagem o processo de tomada de decisão em torno da estratégia possui contorno circular, não caracterizando uma rota emergente definitiva.

Com a finalidade de auxiliar na compreensão da forma como o processo funciona o autor desenvolveu os dois modelos, acima apresentados. Todavia, cabe ressaltar a limitação de modelos para retratar as especificidades da forma como as organizações desenham seu processo para a elaboração de estratégias.

Numa visão mais próxima a abordagem emergente de Lynch e Mintzberg (1998) orienta para um processo que equilibre a necessidade de certa estabilidade

para a estratégia corporativa com flexibilidade para atender mudanças originadas pela dinâmica do ambiente. A estratégia corporativa contempla um horizonte de longo prazo, portanto lhe cabe a estabilidade, refletindo os propósitos e objetivos organizacionais. Para atender a isto, ações estratégicas são tomadas pela empresa com a finalidade de reorientar rumos, independente das dificuldades que possam surgir no percurso. O grande desafio está no equilíbrio, na busca da manutenção da estabilidade, reconhecendo a necessidade de mudanças, quando necessário. Mintzberg (2000) coloca que a formação da estratégia implica em transformação, em perpetuação, cooperação e conflito, incluindo análise antes, programação depois e negociação durante.

Contribuindo mais diretamente com este estudo Mintzberg, autor de diversas obras na área de estratégia e gestão, comentou, numa entrevista concedida ao autor deste trabalho, sobre a complexidade que envolve a formação da estratégia. O professor da *Mc Gill University* afirmou ainda que enquanto a equipe da estratégia corporativa trabalha para que se crie uma boa estratégia, os gerentes das áreas estão preocupados com outras prioridades, por vezes completamente dissociados das prioridades estabelecidas no processo da estratégia corporativa. Com isso, a estratégia corporativa envolve grande esforço de todos e o aprendizado proporcionado pelo processo precisa ser considerado como algo também estratégico. Tornar a estratégia um processo envolvente é algo desafiador, que leva tempo e compreende um processo que se amadurece com o tempo.

#### 2.1.4 O Papel da Estratégia Corporativa e seus Requisitos

Conhecer caminhos estratégicos para geração de valor no presente e aprimorar esses caminhos no futuro, conforme Prahalad e Hamel (1995), são papéis cruciais da estratégia corporativa. É preciso criar caminhos diferenciados que permitam o avanço da organização, combinando o uso de habilidades e recursos, sabendo que pesa contra isto as circunstâncias, na maioria das vezes, desfavoráveis encontradas no ambiente externo. Fica evidente não haver soluções fáceis ou respostas simples nesse tema.

O processo da estratégia corporativa precisa então procurar formas de como potencializar ganhos para a organização, gerando valor adicionado e para isso, Prahalad e Hamel (1995, p. 145) afirmam que a estratégia corporativa no contexto competitivo passa pela capacidade da organização de prever o futuro do setor, permitindo um controle da evolução dele e, dessa forma, seu próprio destino. Nesse sentido os gestores corporativos precisam identificar oportunidades não percebidas por outros e serem capazes de explorar oportunidades, desenvolvendo antecipadamente competências que os concorrentes não são capazes de desenvolver. Esses autores colocam que “ao ampliar a capacidade de previsão do futuro e criar a arquitetura estratégica, a alta gerência compete pela previsão; no fim é a energia emocional e intelectual dos funcionários” que proporciona a energia que faz com que essas organizações adquiram tais competências.

A estratégia corporativa envolve toda a organização; focaliza no mínimo a sobrevivência dos negócios e no máximo a criação de valor adicionado para a proporcionar um futuro para a organização; deve considerar toda a cadeia de atividades e departamentos da organização; direciona as mudanças e envolve o relacionamento da organização com o seu ambiente, tendo por base uma preocupação central: o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Ter sabedoria e prudência depois de efeitos indesejáveis do ambiente externo sobre o negócio é fácil, contudo a estratégia corporativa deve buscar essa sabedoria e prudência antes de esses efeitos ocorrerem, se antecipando. Essa capacidade é essencial para que a estratégia seja bem sucedida. Por isso a importância do processo de desenvolvimento de estratégias no nível corporativo. De acordo com Lynch (2000) erros na concepção e desenvolvimento de estratégias corporativas podem significar risco à sobrevivência e ao crescimento futuro da organização. Segundo Harrison (1986), a estratégia no nível corporativo fornece um grande desenho para tomada de decisões, sendo vista como a forma estruturada pela qual se direciona aquelas escolhas que determinam a natureza e os rumos da organização.

O processo da estratégia no planejamento estratégico se inicia com uma revisão do escopo da organização em termos de seu propósito, sua visão e negócios. Isso ocorre no nível da gestão corporativa. Para essa revisão são consideradas avaliações e previsões quanto ao ambiente. Depois disso se estabelece a estratégia corporativa e as orientações e implicações estratégicas,

decorrentes da estratégia escolhida. Depois disso, no nível dos negócios são desenvolvidas alternativas estratégicas e planos, que na seqüência passam por revisão e aprovação dos executivos da alta direção. O passo seguinte consiste na decisão de alocação de recursos que dependerão de aprovação para que os planos sejam implementados. Todos esses passos demandam tempo (DIGMAN, 1986).

Para Colley *et al* (2002) a estratégia corporativa nas organizações diversificadas e descentralizadas deve ser estreitada para uma escolha dentre um conjunto de escolhas, as quais não sejam mutuamente exclusivas. A organização deve considerar em que negócios estará atuando, avaliar e definir as estratégias de reestruturação (aquisições ou desinvestimentos).

Um outro aspecto do papel e requisitos da estratégia corporativa, segundo Pumpin (1987), é concentrar forças nas deficiências dos competidores, nas oportunidades ambientais e através de uma aproximação indireta; concentrar forças em explorar oportunidades para sinergias e evitar fraquezas; aproveitar oportunidades ambientais e de mercado, evitando riscos; combinar adequadamente recursos e estimativas de riscos; criar unidade de doutrina em torno da estratégia para que haja motivação, entusiasmo e unidade de propósito. Numa abordagem de ambigüidade de papel, Porter (1998, p. 237) afirma que a estratégia corporativa é:

Ao mesmo tempo, a filha mais querida e a enteada da prática gerencial contemporânea - filha mais querida, porque os CEO's estão obsecados pela diversificação desde o início dos anos 60, e enteada porque não existe qualquer consenso sobre o que venha a ser estratégia corporativa e, muito menos, sobre como formulá-la.

O papel da estratégia corporativa na visão de Andrews (2001) é de conciliar oportunidades presentes e que possam ser aproveitadas pela organização com suas capacidades e recursos, e ainda, o que a gerência quer fazer e que considera ético, legal e moral. Com isso, a estratégia corporativa abrange não somente aspectos financeiros, mas também econômicos, sociais e pessoais. Assinala uma direção escolhida que governa decisões de investimento, estrutura organizacional, o sistema de incentivos e também o próprio caráter essencial da empresa.

### 2.1.5 Os Envolvidos no Processo da Estratégia Corporativa

Penrose (1968) apresenta dois tipos de executivos da estratégia: um empreendedor que está mais interessado na lucratividade e crescimento de sua empresa a partir da produção e distribuição de bens e serviços. Sempre interessado na qualidade dos produtos, redução dos custos, desenvolvimento de melhores tecnologias, o crescimento de mercado e melhores serviços aos consumidores. Um outro tipo de empreendedor, que poderia ser chamado de construtor de impérios, está sempre ocupado com a extensão da ocupação geográfica de sua empresa, com o crescimento do escopo, aquisição de novas unidades ou eliminação de empresas concorrentes. Esse empreendedor deve ser negociador e inteligente em estratégias de transações empresariais. É um político e estrategista em negócios.

As decisões estratégicas ocorrem nos níveis gerenciais mais elevados, requerendo para isso habilidades para exercer o papel da tomada de decisões. O Quadro 1 apresenta a hierarquia de estratégias correlacionada com o nível de decisão e o papel exercido pelos diferentes atores envolvidos no processo.

Hierarquia de estratégias	Nível de Decisão			
	Equipe de Diretores	CEO	Gestão Corporativa	Gestão do Negócio
Estratégia Empresarial a) Formulação b) Avaliação c) Implementação d) Monitoramento	Primária Primária	Primária Primária	Contribuições	
Estratégia Corporativa a) Formulação b) Avaliação c) Implementação d) Monitoramento	Contribuição Primária Contribuição	Primária Primária	Primária	
Estratégia do Negócio a) Formulação b) Avaliação c) Implementação d) Monitoramento		Contribuição	Contribuição Primária Primária	Primária Primária

Quadro 1: Papeis e responsabilidades na tomada de decisões estratégicas

Fonte: Digman (1986).

Ressaltando o papel dos diretores executivos, Andrews (1998) apresenta quatro razões pelas quais um conselho diretor deveria trabalhar para ter uma estratégia corporativa em empresas diversificadas:



- a) O conselho necessita de sinais das necessidades da gerência em desenvolver, ponderar e escolher alternativas estratégicas para a empresa;
- b) Pela falta de experiência num determinado setor, diretores independentes necessitam compreender como funciona o negócio da empresa. A partir dessa compreensão, a supervisão pode se tornar mais inteligente;
- c) Para que as decisões do conselho sejam mais que apenas consentimentos, se faz necessário avaliar impactos das propostas que lhe são submetidas;
- d) A gerência pode ser avaliada por seu nível de comprometimento com a estratégia corporativa.

Muitos executivos, no papel de *Chef Executive Organization* (CEO), dirigem suas empresas não com base em uma estratégia consciente e estruturada, mas com base em estratégias não desenhadas, ou mesmo incrementais e intuitivas, portanto não deliberadas em colegiado dos diretores, evitando que tal conselho entre no campo estratégico e reduza então o poder dos executivos de moldar, por conta, o futuro das empresas. Forças que estruturam o controle das empresas, inclusive a inquietação dos diretores independentes pressionam os conselhos para que haja um envolvimento maior em determinar a direção e o caráter futuro de suas empresas. Nesse sentido Andrews (1998, p. 470) considera que:

Um conselho diretor responsável e eficaz exige da sua gerência uma estratégia corporativa única e durável, a revisa periodicamente para avaliar sua validade, a utiliza como ponto de referência para todas as demais decisões do conselho e ainda divide com a gerência os riscos associados com a adoção dessa estratégia.

O papel do Conselho de Diretores no desenvolvimento de uma estratégia está voltado para a análise e não a formulação de estratégias, mesmo sabendo que sua decisão de aprovação implica aceitar riscos. O processo de análise envolve questões de importância estratégica, consistindo em debates com perguntas e respostas, discussões mais profundas e criteriosas de alternativas e busca de um consenso em aprovar ou rejeitar recomendações. Dedicar um grande tempo em torno do futuro da empresa não garante, uma contribuição útil do conselho, mas poderá contribuir para que haja um aprimoramento da atuação profissional do conselho. Uma boa presidência das sessões estratégicas, que procura viabilizar

discussões produtivas e que atua em torno das questões mais calorosas, cuidando na apresentação completa de informações e relatórios importantes para balizar as decisões, contribui para a qualidade do papel exercido pelo colegiado dos diretores (ANDREWS, 1998).

#### 2.1.6 Estratégias Corporativas Integradas com as Estratégias dos Negócios

Segundo Digman (1986), o crescimento é uma das principais metas da grande maioria das empresas do setor privado. Nesse sentido existem três estratégias gerais usualmente empregadas na busca de crescimento, assim ordenadas:

- a) Crescimento horizontal de negócios existentes, incrementando volume, maior participação de mercado, expansão geográfica (mesmo internacional), uma linha de produtos mais ampla;
- b) Integração vertical, para frente e para trás;
- c) Diversificação: estratégia empregada depois de limitadas as possibilidades de integração vertical. Ocorre uma busca por novas oportunidades de negócios. Essa diversificação pode ocorrer em relação a produtos, mercados, novos setores, ou tecnologias.

Essas estratégias cuidam do posicionamento da firma frente aos competidores. Quando a firma possui um posicionamento favorável nas forças que moldam a competição, obtém ganhos para o negócio acima da média do setor. A estratégia no nível corporativo se preocupa em qual negócio a organização irá competir e como alocar adequadamente os recursos. Busca maximizar a vantagem competitiva da empresa. Essencialmente a estratégia corporativa bem elaborada proporciona valor adicionado para a organização maior que o valor obtido pela soma dos negócios vistos de forma individual, proporcionando maior competitividade da firma e contribuindo para aumento da lucratividade (DAS, 2000).

Os estudos de Porter (1998) em 33 grandes organizações dos Estados Unidos no período de 1950 a 1986 identificaram quatro conceitos de estratégia corporativa: a gerência de carteira (diversificação por meio de aquisições); a reestruturação (empresa reestruturadora das unidades de negócio); a transferência

de habilidades (capacidade da empresa de transferir habilidades ou competência para cadeias de valor semelhantes); e de compartilhamento de atividades (compartilhamento de atividades nas cadeias de valor entre as unidades de negócios). São mecanismos diferenciados para se criar valor para o acionista. Para o autor uma diversificação bem sucedida, deve considerar um exame criterioso dos negócios existentes e o valor agregado pela corporação. A partir disso, é possível evoluir na escolha da estratégia corporativa.

Para Porter (1998), a estratégia corporativa de sucesso necessita contar com algumas premissas:

- a) A competição ocorre no nível dos negócios: empresas diversificadas não competem, sendo necessário uma atenção especial nas necessidades de cada unidade de negócio que busca o sucesso. Com isso cabe à estratégia corporativa desenhar reforços em torno de vantagens competitivas;
- b) A diversificação inevitavelmente aumenta custos e restrições nas unidades de negócio: os custos indiretos que são alocados nas unidades de negócio podem não representar os maiores custos alocados. Outros custos ocultos e as restrições que são colocadas, como aqueles associados com a necessidade de explicações das decisões, de adequação ao planejamento corporativo, a outros sistemas de gestão do grupo, aceitar outros componentes de diretrizes e políticas corporativas, restrições da possibilidade de oferecer medidas motivadoras aos empregados. Embora esses custos e restrições possam ser reduzidos, geralmente não podem ser eliminados;
- c) Os acionistas podem também facilmente diversificar: a diversificação quase sempre tem um custo menor para acionistas do que para um grupo empresarial, uma vez que podem comprar ações a preços de mercado e grupos empresariais quase sempre se deparam com situações de sobrepreços em aquisições de empresas. Com isso resta à estratégia corporativa a necessidade de agregar valor real, proporcionando ganhos tangíveis que sejam compensadores em relação aos custos de perda de liberdade dos acionistas, praticando uma diversificação tal que os acionistas não poderiam reproduzir pela compra de ações.

## 2.2 A GESTÃO DE CUSTOS

Por meio de um panorama histórico dos custos na gestão empresarial são apresentados os principais elementos de análise de custos com enfoque estratégico. Dessa forma são utilizados os conceitos associados *Strategic Cost Management* (SCM) dos professores Shank e Govindarajan (1997) enfatizando a análise da cadeia de valor, o posicionamento estratégico e os direcionadores de custos. Para uma compreensão de outros fatores relevantes para a gestão de custos são apresentados requisitos de uso estratégico das informações e das características de custos para atividades empresariais reguladas.

### 2.2.1 Panorama Histórico

Após a segunda metade dos anos 70, países industrializados do ocidente passaram a sentir os impactos de uma nova competição global, liderada por países asiáticos como Japão, Coréia do Sul, Taiwan. Surgiam novas tecnologias de produção e novas formas de gestão. A competição global muda de um enfoque único em custos para um enfoque com base na qualidade somado a flexibilidade. Segundo Nakagawa (1991), a partir desse contexto veio a se consolidar conceitualmente a Gestão Estratégica de Custos, tendo por base o *Cost Management System* (CMS) em ambientes empresariais de *Just in Time* (JIT/*Total Quality Control*). O CMS teve início em 1986, com o desenvolvimento de um projeto de pesquisa originado no fórum internacional organizado pela *Computer Aided Manufacturing – International* (CAM-I).

As novas tecnologias de produção proporcionaram mudanças no comportamento dos custos, havendo redução dos custos com materiais e mão-de-obra direta e o aumento dos custos indiretos de fabricação. Os sistemas tradicionais de custeio não geravam informações suficientes para embasar decisões gerenciais. Distorções eram observadas na identificação e eliminação de atividades que não adicionavam valor ao produto. Os sistemas de custos até então eram fortemente baseados em custos correntes da produção, e não permitiam aos gestores um

enfoque mais estratégico de avaliação de oportunidades tão necessário no contexto competitivo. Para superar essa dificuldade surge então o *Activity Based Costing* (ABC), ou seja, o Custeio Baseado em Atividades, como a espinha dorsal do CMS (NAKAGAWA, 1993).

Historicamente a contabilidade gerencial ganhou notoriedade há cerca de 40 anos substituindo a contabilidade de custos por possuir uma estrutura favorável a análise financeira de suporte a tomada de decisões. A contabilidade de custos carecia de uma relevância de decisão. Todavia, mais tarde o processo decisório passaria a integrar outros fatores de análise considerados estratégicos em contextos competitivos, uma vez que buscava fontes de vantagem competitiva. Com isso a contabilidade gerencial passava a apresentar a carência de relevância estratégica. Nesse sentido Shank e Govindarajan (1997, p. 34) afirmam que:

Agora é hora de o pensamento gerencial sobre análise de custos mudar a fim de incorporar este recentemente enriquecido paradigma da análise de decisão. A contabilidade estratégica vai suplantar a contabilidade gerencial como uma estrutura para tomada de decisões ao demonstrar que a contabilidade gerencial carece de relevância estratégica.

Essa relevância estratégica em custos passa a ser vista como a gestão estratégica de custos, considerando todo o sistema do qual a empresa participa, analisando todo o contexto onde a empresa se insere. Procura compreender melhor as estratégias e decisões no nível empresarial, analisando os custos sob um ponto de vista mais amplo, visando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, oferecendo suporte ao processo decisório em ambientes competitivos. Para Shank e Govindarajan (1997, p. 4), a gestão estratégica de custos contempla “uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornavam-se mais conscientes, explícitos e formais”.

A gestão estratégica de custos considera significativamente a preocupação com o custeio em toda a cadeia de valor para se buscar oportunamente potenciais reduções de custos. Para isso conceitos importantes como o posicionamento estratégico e os direcionadores de custos são considerados na análise de custos.

Na visão de Martins (1998, p. 318) a gestão estratégica de custos contribui:

Numa visão mais abrangente [...] requer análises que vão além dos limites da empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até o

consumidor final. Passa a não ser apenas importante conhecer os custos da sua empresa, mas os dos fornecedores e os dos clientes que sejam intermediários, a fim de procurar, ao longo de toda a cadeia de valor (até chegar ao consumidor final), onde estão as chances de redução de custos e de aumento da competitividade.

Shank e Govindarajan (1997) retratam o paradigma entre a tradicional contabilidade gerencial e a gestão estratégica de custos. O Quadro 2 apresenta as diferenças de enfoque entre esses dois paradigmas:

Questões	Paradigma da contabilidade gerencial	Paradigma da gestão estratégica de custos
Qual a forma mais útil de analisar os custos?	Foco em produtos, clientes e funções. Grande enfoque interno. Valor agregado é um conceito-chave.	Foco nos vários estágios da cadeia de valor global, da qual a empresa é uma parte. Enfoque externo. O valor agregado é um conceito perigosamente estreito.
Qual o objetivo da análise de custos?	Três objetivos se aplicam, independentemente do conceito estratégico: manutenção dos resultados, direcionamento da atenção e resolução dos problemas.	Embora os três objetivos estejam sempre presentes, o projeto do sistema de gestão de custos muda muito, dependendo do posicionamento estratégico básico: ou sob uma estratégia de liderança de custos ou sob uma estratégia de diferenciação de produto.
Como devemos tentar compreender o comportamento dos custos?	O custo é, primeiramente, uma função do volume de produção: custo variável, custo fixo, custo em degraus, custo misto.	Custo é uma função das escolhas estratégicas sobre a estrutura de como competir e da habilidade administrativa nas escolhas estratégicas: em termos de direcionadores de custos estruturais e direcionadores de custos de execução.

Quadro 2: Paradigmas de enfoque em custos  
Fonte: Shank e Govindarajan (1997).

## 2.2.2 Principais Elementos de Análise da Gestão Estratégica de Custos

A gestão estratégica de custos na visão de Shank e Govindarajan (1997), está centrada em três temas principais: análise da cadeia de valor; análise do posicionamento estratégico; e análise dos direcionadores de custos, descritos pontualmente a seguir.

A análise da cadeia de valor pressupõe uma gestão da cadeia de forma a alcançar atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas

até o produto final entregue nas mãos do consumidor. A estratégia para gestão da cadeia de valor é maximizar a diferença (agregar valor) entre compras e vendas, efetividade da estratégia de custo baixo por meio de economias de escala de produção, efeitos da curva de experiência, rígido controle de custos e minimização de custos em algumas áreas.

A vantagem competitiva pela gestão da cadeia de valor consiste em identificar a cadeia de valor atribuindo custos, receitas e ativos às atividades de valor; diagnosticar os direcionadores de custo regulando a atividade de valor; desenvolver vantagem competitiva sustentável, controlando direcionadores de custos melhor que a concorrência ou reconfigurando a cadeia de valor.

Para Silva (1999) devido à globalização e o processo avançado de abertura de mercados acirrando o comércio internacional e o nível de competitividade, a gestão de custos passa a ser um requisito não só no ambiente interno à empresa, mas extrapolando todos os pontos que agregam valor ao produto na cadeia produtiva, inclusive fornecedores. Essa extrapolação envolvendo a gestão de custos requer que as empresas que pertençam a uma determinada cadeia produtiva procurem entender, além de seu próprio negócio, todos os pontos que interferem na composição de custos do produto, abrangendo por completo toda a relação cliente-fornecedor, compreendendo a cadeia no seu sentido mais amplo, das fontes de matéria prima à entrega para o consumidor final.

O enfoque gerencial da cadeia de valor é essencial para a gestão estratégica de custos, procurando compreendê-la como o conjunto de atividades criadoras de valor. A busca pela estruturação e compreensão da cadeia de valor tem como objetivo avaliar o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação. As empresas em diferentes ocasiões vêem sua existência ameaçada devido a fatores diversos, como a redução forte de seus resultados. Diante disso, a primeira decisão que aparece é a redução desenfreada dos custos, feitas freqüentemente sem uma avaliação abrangente das linhas de negócio da empresa. Ocorre que esse tipo de decisão gerencial pode causar danos irreparáveis para o negócio. Nesse sentido Martin (apud PEREZ, 2005, p. 318) ressalta que:

As empresas vêm, nos últimos tempos, buscando uma metodologia, que permita reduções relevantes de custos e que, até onde for possível, minimize os riscos de sua implantação, preservando a posição de mercado da firma e mantendo incólumes os recursos que são essenciais para seu desenvolvimento futuro.

Para esse autor a gestão estratégica de custos focaliza a redução estratégica de custos, preservando a posição competitiva e suas respectivas estratégias.

Uma empresa que almeja sucesso em seus resultados deverá buscar eficiência na gestão de seus processos que transformam recursos em produtos, em que se busca reduzir custos ao longo de toda a cadeia de valor. Segundo Souza *et al* (2003), empresas que adotam posicionamento competitivo de liderança em custos totais devem considerar os custos como conseqüências financeiras de estratégias formuladas e implementadas. Neste mesmo sentido Wernke (2004) afirma que a capacidade competitiva da empresa depende da habilidade que possui em estruturar sua cadeia de valores, estabelecer um posicionamento estratégico coerente com a natureza de seus negócios e suas capacidades e ainda o gerenciamento eficaz dos fatores que direcionam os custos. Um modelo de gestão estratégica de custos, apresentado por Shank e Govindarajan (1997) é descrito na Figura 6. Nesse modelo a gestão estratégica de custos depende de três grandes elementos: a cadeia de Valor, o posicionamento estratégico e os direcionadores de custos.

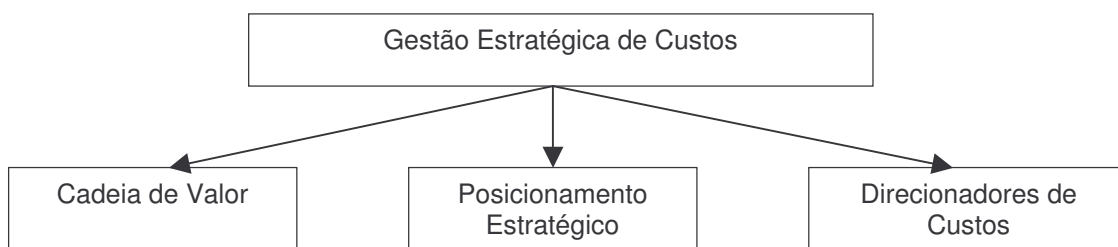


Figura 6: Modelo de gestão estratégica de custos  
Fonte: Shank e Govindarajan (1997) adaptado.

Shank e Govindarajan (1997) utilizam o conceito de cadeia de valor para explicar que as empresas que utilizam tal abordagem possuem melhores condições de compreensão dos segmentos e quais seriam as configurações que poderiam proporcionar ganhos competitivos. A cadeia de valor é vista como o conjunto de atividades agregadoras de valor, contando com enfoque externo à empresa. Um aspecto favorável à necessidade de análise da cadeia de valor é que em determinadas situações em que os custos agregados no âmbito externo excedem significativamente os custos internos, é preciso um monitoramento completo da cadeia de valor e da estrutura de custos, com o objetivo de sustentar determinada vantagem competitiva. Custos são adicionados ao longo da cadeia de valor, sendo necessário separar os custos de acordo com a evolução na cadeia e sempre que



possível, fazer comparações de adições de custos e de valores. Custos elevados no final da cadeia de valor importam em atenção e prioridade da administração. Essa análise da cadeia abrange tanto o âmbito interno quanto o âmbito externo da empresa.

A análise de posicionamento estratégico sob a ótica de diferenciação e liderança de custos como alternativas de posicionamento, na visão de Shank e Govindarajan (1997), envolve diferentes perspectivas. Na estratégia de diferenciação somente a gestão de custos como análise dos custos de marketing é de grande importância. Enquanto que para a estratégia de liderança em custos, custos planejados dos produtos, orçamento flexível para custos de fabricação, orçamentos, custo do produto na decisão de preço e análise de custo do concorrente, são todos considerados fatores de grande importância para o êxito da estratégia.

Segundo esses autores um estudo de competitividade aliado a gestão estratégica de custos deve considerar o fator que define o posicionamento estratégico para o produto ou o negócio: custo ou diferenciação do produto. A partir dessa definição os agentes que integram o processo produtivo buscam ganhos de competitividade. Numa opção estratégica de liderança por custos a busca gira em torno de avaliar, acompanhar e gerir a evolução dos custos no processo produtivo por toda a cadeia de suprimentos.

Na análise de direcionadores de custos os fatores de custos são inter-relacionados de forma complexa. Na literatura que trata o assunto são apresentadas diversas listas de direcionadores de custos, merecendo destaque o estudo de duas categorias de direcionadores de custos apresentadas por Riley (apud SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, 1987). Numa primeira categoria se encontram os direcionadores de custos “estruturais”, que na visão de Silva (1999), integram os recursos existentes e as alternativas de sua aplicação. Esses direcionadores visam limitar o escopo de estudos às limitações de produção existentes, apoiando inclusive o processo decisório empresarial em investir, o quanto investir ou mesmo a decisão de não investir. Cinco escolhas estratégicas são fundamentais na posição de custos da empresa:

- a) Escala: o tamanho de um investimento a ser feito em produção, pesquisa e desenvolvimento, e em marketing;
- b) Escopo: grau de integração vertical, pois a horizontal é mais relacionada à escala;

- c) Experiência: quantas vezes a empresa já realizou o que faz;
- d) Tecnologia: tipo de tecnologia de processo se usa em cada fase da cadeia de valor;
- e) Complexidade: a amplitude da linha de produtos ou de serviços a ser oferecida aos clientes.

Numa segunda categoria se encontram os direcionadores de custos “de execução” que proporcionam foco na posição de custos, analisando a associação dos custos com a capacidade de executar mais e melhor, visando o bom desempenho. São eles:

- a) Envolvimento da força de trabalho: compromisso da força de trabalho com a melhoria contínua;
- b) Gestão da qualidade total: qualidade do produto e do processo;
- c) Utilização da capacidade: dimensionamento da unidade produtiva;
- d) Eficiência do *layout* das instalações;
- e) Configuração do produto;
- f) Exploração de ligações com os fornecedores e/ou clientes para a cadeia de valor da empresa.

Shank e Govindarajan (1997) afirmam que consultores da área de estratégia têm dito que a análise estratégia de custos tem sido modificada para um maior foco nos direcionadores de custos de execução devido a análise ultrapassada que se faz com base nos direcionadores de custos estruturais.

### 2.2.3 O Custo Meta e sua Aplicação na Gestão de Custos

O custo meta ou *target cost* é o custo obtido pela diferença entre um preço estimado para determinado produto ou serviço e a margem de lucratividade desejada. Pode ocorrer de o custo meta, também conhecido como custo alvo não corresponder com o custo de produção num primeiro momento, dependendo quase sempre do alcance de estágios de maturidade da produção. Quando a empresa possui um custo para determinado produto que esteja superior ao alvo estabelecido, reduções de custos deverão ser procuradas dentro do menor espaço de tempo

possível, pois o não atendimento a meta pretendida poderá influenciar negativamente na lucratividade e na capacidade de competitividade da empresa (PERES *et al*, 2005).

Os requisitos regulatórios existentes para o negócio de distribuição de energia elétrica, destacando-se a metodologia da Empresa de Referência, configuram similaridade com os princípios que norteiam o custo meta para a empresa, na medida em que limita os custos operacionais a patamares objetivamente e detalhadamente definidos. A meta passa a ser a busca de custos operacionais eficientes em todas as atividades, em todos os processos que envolvem o negócio.

O custo meta proporciona a existência de um método de análise de custos de produção de produtos ou mesmo o desenho de processos para que se chegue a um custo limite para determinado produto na forma de um bem ou serviço. Nessa busca de atingir a meta de custos, equipes multidepartamentais são envolvidas, se inter-relacionando em busca do que se pretende. Os custos considerados integrantes da busca da meta de custos envolvem custo com materiais, mão-de-obra utilizada no processo e custos com as demais atividades.

Silva (1999) aponta para a necessidade de se compreender o conceito de custos projetados e reais para então se identificar como o custo meta pode ser aplicado no contexto da gestão estratégica de custos. O custo projetado compreende a dinâmica dos fatores de produção que se associam aos custos de produção, se adequando as evoluções do projeto. Esse custo normalmente se desenvolve na fase de projetos e estudos. Todavia mesmo quando um produto já se encontra em fabricação se vier a passar por modificações ou aperfeiçoamentos será necessário apontar um custeamento dessas mudanças. Em geral esse custo é mais conhecido como o custo da fase de projeto.

Por custo real se compreende os recursos aplicados no processo de produção de um bem ou serviço que já é produzido, que não se encontra mais em fase de projeto. Normalmente são recursos de mão-de-obra, tecnologias, insumos que integram o processo produtivo. É no custo real que se encontram as possibilidades de análise de custeio, focando os estudos associados aos custos operacionais e buscando significar o custo da mercadoria vendida. O custo real para Silva (1999) é apurado e analisado na contabilidade, com foco para os resultados e necessidades fiscais da empresa, enquanto que a análise do custo projetado ocorre em ambiente de estudos e projetos, não dando foco aos aspectos contábeis,

seguindo regras gerais de apropriação dos custos indiretos. A metodologia de análise de custo tradicional concentra-se em produtos já existentes, em produção, não procurando analisar o quanto o produto deverá custar depois de desenvolvido seu projeto. Todavia é na fase de projeto que se pode adaptar soluções aplicadas ao produto em desenvolvimento para que se atinja o custo meta. Depois dos investimentos de desenvolvimento do produto já não será possível, na maioria dos casos, realizar adequações de melhoria de aspectos técnicos e econômicos. A busca pelo custo meta na fase do projeto se torna estratégico para o alcance da rentabilidade desejada.

Outro conceito importante relacionado a estratégia do custo meta é o conceito de custo meta parcial que é o valor que se busca em cada ponto da cadeia de valor, para cada empresa que compõe a cadeia de valor. Com o estabelecimento dos custos meta parciais ao longo da cadeia, se reparte as metas para o alcance de preço competitivo a ser aplicado no produto. Alguns custos não sustentáveis por parte de fornecedores que integram a cadeia de valor dão origem aos chamados pontos de gargalo da cadeia de suprimentos, os quais necessitarão de redefinições e ações gerenciais específicas. O que se busca na aplicação do custo meta parcial são soluções que reforcem a competitividade por meio da eficiência na cadeia de valor. Esse ganho de competitividade, considerando aspectos do custo meta traduz o ganho proporcionado pela aplicação da gestão estratégica de custos, dinamizando e racionalizando processos, eliminando efeitos de gargalo na cadeia como um todo e eficientizando a aplicação dos recursos de produção. O enfoque da gestão estratégica de custos por toda a cadeia produtiva visa a otimização do processo produtivo para ganhos de competitividade, criando um ambiente e um enfoque estratégico para o tema gestão de custos (SILVA, 1999).

A definição considerada para o custo meta abrange a busca da inovação e do custeio, a integração de empresas e suas respectivas equipes multidisciplinares com foco nos resultados da cadeia produtiva, configurando assim a aplicação de elementos conceituais que integram a gestão estratégica de custos.

#### 2.2.4 O Uso Estratégico das Informações de Custos

Na visão de Weil e Maher (2005), existem diferentes significados e classificações de custos que têm provado serem úteis para a gestão. É preciso compreender que diferentes questões sobre custos requerem diferentes conceitos para se ter as respostas desejadas. Os custos variam de acordo aos propósitos. Diferentes níveis de gestão irão requerer diferentes formas de organizar as informações de custos. O enfoque em custos para tomada de decisão é diferente do enfoque dado para o processo de controle gerencial. Sob o enfoque de decisões, a análise do impacto de novos investimentos, decorrentes de uma estratégia deliberada, sobre a configuração dos custos estruturais, pode ser visto como um primeiro e importante aspecto da gestão estratégica de custos. Decisões equivocadas ou precipitadas sobre investimentos, resultando na agregação de novos custos, podem significar danos à empresa difíceis de serem desfeitos, pois custos estruturais são incorporados aos negócios. Custos para controle gerencial são gastos passados de operações realizadas. Custos relevantes para tomada de decisões são aqueles que proporcionam mudanças como consequência de uma opção escolhida em detrimento de outra.

Segundo Barfield *et al* (1997), custos relevantes são aqueles que se aplicam com pertinência de informações ao processo de tomada de decisões, na alocação de recursos. As informações de custos estão diretamente associadas com a decisão que precisa ser tomada, num escopo de consequências futuras. Normalmente essas informações não são aquelas disponíveis nos tradicionais arquivos de contabilidade. As relevantes informações de custos ajudam os gestores a encontrar alternativas que minimizam custos incrementais, principalmente quando não se tem perspectiva de receitas incrementais.

### 2.3 O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA CORPORATIVA E GESTÃO DE CUSTOS

O alinhamento entre as estratégias corporativas com o gerenciamento de custos pode ser verificado quando se aborda custos como elemento estratégico para a gestão das organizações. Para isso a abordagem denominada de Gestão Estratégica de Custos posiciona o gerenciamento de custos no contexto da gestão estratégica. Shank e Govindarajan (1997, p. 5) ressaltam que a gestão estratégica de custos focaliza a análise de custos num contexto mais amplo, considerando elementos estratégicos como o posicionamento estratégico, as fontes de vantagem competitiva e as estratégias corporativas. Tradicionalmente a análise de custos é praticada como um processo de avaliação do impacto financeiro sobre as decisões gerenciais. Todavia a gestão estratégica de custos precisa ser vista sob um contexto mais amplo, buscando uma integração com o processo de gestão da organização como um todo. Essa integração, segundo Perez *et al* (2005), é vital num contexto de negócios globalizados e de enfrentamento da complexidade competitiva.

A gestão estratégica de custos integra a administração e controladoria da empresa, proporciona novos ângulos de visualização e análise, se constituindo num poderoso instrumento para o processo de tomada de decisões, foco nos esforços de melhoria, medição dos resultados e aprimoramento da capacidade organizacional em criar valor. O Quadro 3 apresenta elementos da gestão estratégica de custos.

Elementos que integram a gestão estratégica de custos
Agrupamento de atividades
Geradores ou direcionadores de custos
Atividades que agregam e não agregam valor
Processos operacionais e administrativos
<i>Benchmarking</i>
Custo da qualidade
Rentabilidade de clientes
Redução dos tempos dos ciclos operacionais
Fragmentação e concentração de atividades
Custeio de produtos e serviços

Quadro 3: Elementos que integram a gestão estratégica de custos  
Fonte: Perez et al (2005) adaptado.

Shank e Govindarajan (1997, p. 5) ressaltam que a gestão estratégica de custos focaliza a análise de custos num contexto mais amplo, considerando elementos estratégicos como o posicionamento estratégico, as fontes de vantagem

competitiva e as estratégias corporativas. As informações de custos prestam serviço às estratégias superiores. Os autores ressaltam que “uma compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa pode ir bem longe na busca de uma vantagem competitiva sustentável”. Para Abel (1995, p. 143) uma falha na compreensão do impacto estratégico dos custos pode levar a margens insuficientes na realização de investimentos que conduzem a empresa para o futuro e nesse sentido “uma boa administração de custos começa com uma boa compreensão do comportamento dos custos. A administração sênior não pode apenas se apoiar em princípios da contabilidade para alcançar esta compreensão”.

O autor aborda um problema fundamental em muitas organizações:

O pessoal de finanças e de contabilidade não está suficientemente familiarizado com conceitos de estratégias de mercado e de processos de tomada de decisões para suprir os dados corretos, na formatação correta; ao mesmo tempo, o pessoal de marketing e de administração operacional tem muito pouca experiência em “lidar com números” para definir com precisão os dados sobre custos que necessita.

Cooper e Slagmulder (2003) afirmam que a gestão estratégica de custos extrapola a empresa, coopera com toda a cadeia de fornecimento, que na visão de Porter (1998) é fonte de competitividade. Quando os custos são gerenciados com esse enfoque, colabora para que a empresa consiga competir no setor em que atua.

### 2.3.1 A Gestão de Custos Contribuindo para as Estratégias Corporativas

Existem três tipos de medidas de gestão de custos na empresa, conforme a visão de Cooper e Slagmulder (2003): aquelas que reforçam o posicionamento estratégico, outras que são neutras em relação ao posicionamento competitivo e medidas que enfraquecem o posicionamento estratégico. Segundo os autores benefícios podem ser obtidos quando se analisam todas as iniciativas de gestão de custos planejadas ou em execução. Se for constatado que essas iniciativas quase não contribuem para reforçar as estratégias da empresa, será necessário rever o programa de controle de custos. Programas realizados com base em cortes lineares ou outras medidas que não considerem a contribuição com a estratégia,

normalmente não contribuem com o posicionamento da empresa no mercado e podem até prejudicar esse posicionamento.

As empresas, na visão de Little (2005), enfrentam o desafio de conciliar dois objetivos potencialmente conflitantes, um deles voltado para inovação e crescimento e o outro focado em melhorar a eficiência e o desempenho. Com uma estrutura empresarial inteligente é possível alcançar esses objetivos, simultaneamente.

Uma das organizações mais conhecidas no mundo corporativo, a IBM, não deu muita importância para um novo seguimento que surgia, ou seja, a integração dos *mainframes* com os microcomputadores pessoais, através das redes de dados corporativas. Essa integração possibilitou a administração dos *mainframes* por micro-computadores. Os seus produtos de hardware e software já lhe rendiam um grande faturamento e não se preocupou em utilizar sua massa de custos fixos para encarar novos projetos ambiciosos. Talvez, estrategicamente, não compensasse investir em projetos que teriam retornos pequenos, mesmo que tais projetos não lhe trouxessem grandes custos fixos e apenas mais custos variáveis. Desta forma, a IBM perdeu a oportunidade de pelo menos agregar valor a seus produtos para melhorar a percepção dos clientes a respeito da utilidade destes produtos. Dados de custeio variável, que destacassem maior importância para a estrutura de vendas, aliados a uma análise de sua cadeia de valor, poderiam ter dado uma visão que ajudasse a identificar a importância do seguimento de mercado em questão. Com isso, seria possível perceber que, com poucos investimentos e pouco aumento de seus custos fixos, daria para obter mais renda a partir de novos produtos complementares (LITTLE, 2005).

A excelência das operações é vista por Kaplan e Norton (2000, p. 95) como um dos temas estratégicos de criação de valor na perspectiva interna da organização, conduzindo a resultados de produtividade. Nesse sentido os autores colocam que a excelência operacional está vinculada a melhores níveis de produtividade e qualidade, além do gerenciamento eficiente da utilização dos ativos e da otimização dos recursos. A gestão de custos está ligada à excelência operacional na medida em que busca maximizar a eficiência operacional no fornecimento de produtos e serviços. O processo operacional, na visão desses autores, “está vinculado ao foco no gerenciamento de custos e estoques necessários à realização dos objetivos de produtividade”. Para os autores a estratégia de produtividade busca uma execução eficiente das atividades



operacionais, focando a redução de custos e o aumento da eficiência. Essa redução de custos procura também a melhoria da estrutura de custos da empresa, buscando diminuir custos diretos e indiretos dos produtos e serviços sem, contudo, comprometer as oportunidades de crescimento da empresa. A Figura 7 demonstra a contribuição da melhoria da estrutura de custos, que pode estar na redução do custo unitário, com a estratégia de produtividade e a contribuição da melhoria da utilização do ativo, que pode ocorrer tanto para ativos novos como para os existentes, com a estratégia de produtividade.

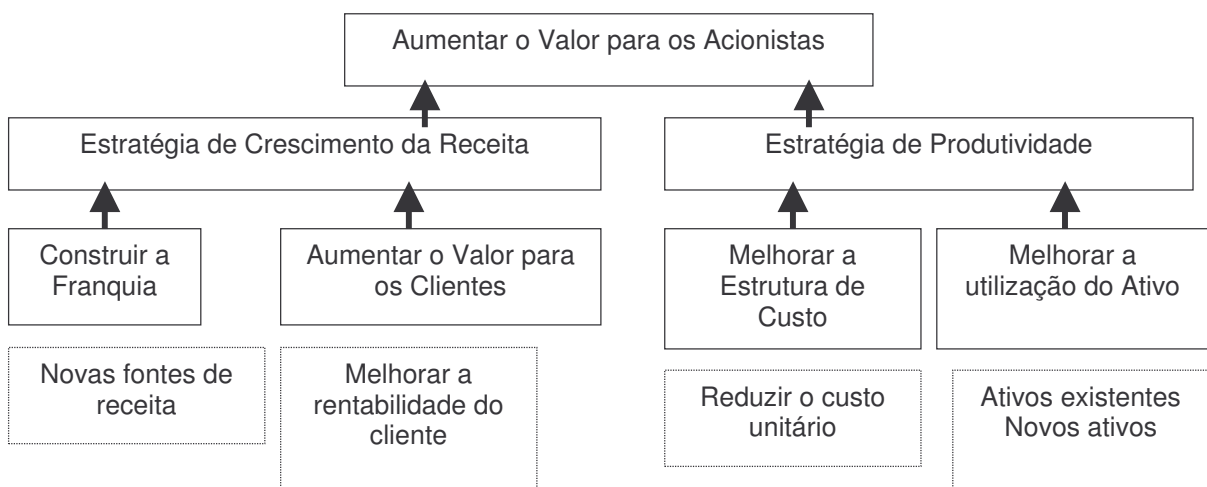


Figura 7: A gestão de custos na estratégia  
Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 97) adaptado.

O contexto da empresa condiciona as escolhas estratégicas adotadas pela empresa. A estratégia define a estrutura da organização, pois é a partir da estratégia que a empresa realiza seus investimentos. É através da estrutura que empresa efetiva seus custos. Como bem lembra Souza e Clemente (2006), ao se abandonar a estratégia não se consegue voltar à estrutura de custos anterior.

Cooper e Slagmulder (2003) propõem um exemplo de relação entre posicionamento estratégico e gestão de custos: a *Olympus*, focada na aplicação integrada de cinco técnicas: custo alvo ainda na fase do projeto onde se busca a redução de custos mantendo qualidade e funcionalidade; custo *kaizen* por produto, onde rápidas mudanças procuram ajustar a fabricação de um produto novo visando ajustar o custo alvo; custo *kaizen* geral que procura economias no processo de fabricação durante o ciclo de vida do produto; gestão de grupos funcionais onde se divide o processo de produção em grupos autônomos tratando-os como centro de

lucros e não de custos; e o acompanhamento de custo do produto onde se coordena as iniciativas das técnicas já citadas com o objetivo de garantir que os novos produtos saiam dentro do custo-alvo pretendido, garantir processos produtivos eficientes e identificar produtos não-rentáveis. A *Olympus* trabalha com uma mesma filosofia de gestão de custos para seus produtos, onde se busca custo baixo para grandes volumes, devido aos aspectos concorrenciais que enfrenta. Com isso, é necessário monitorar e gerir adequadamente os custos dos processos produtivos, custos dos canais de distribuição e busca da eficiência da estrutura.

Os mesmos autores recomendam que em situações de competição acirrada em custos é preciso considerar a adoção de gestão de custos integrada abrangendo todas as etapas do ciclo de vida do produto e citam que a *Olympus* não faz uso do método de custeio ABC, embora fosse de se esperar o uso deste método por ter volumes diversificados de produção. A *Olympus* atua com custo-alvo em projetos, custo *kaizen* por produto e custo geral no processo de produção. O posicionamento de custos estimula a gestão estratégica de custos com a aplicação de mais de um método de custeio. Isto ocorre por se considerar diferentes estratégias de custos entre o projeto e a fabricação de seus produtos, contemplando todo o ciclo de vida desses produtos.

A empresa Sucos Del Valle do Brasil se posiciona competitivamente numa estratégia clara de produto *premium*. Sua necessidade de distribuir produtos numa escala nacional e internacional determinou sua preferência por um sistema de informações que contribuísse para a eficiência nos custos da logística de distribuição, custos eficientes com marketing e vendas e um controle adequado dos custos de produção para a otimização da estrutura. Com isso, um sistema de informações de custos privilegiando as informações financeiras em vendas, ajudando na eficiência da logística de distribuição dos produtos, apoiando as decisões estratégicas, certamente contribui estrategicamente para o posicionamento competitivo da empresa.

### 2.3.2 Impactos em Custos nos Casos de Atividades Empresariais Reguladas

A regulação de atividades econômicas não é algo contemporâneo, estando presente nas leis e normas que regem as sociedades organizadas desde civilizações mais antigas como dos povos do Egito, Babilônia e da China. A finalidade sempre está em garantir o bem geral, a prosperidade coletiva. Alguns setores como água e saneamento, comunicações, transportes e energia por apresentarem características de elevado impacto na vida econômica e social da sociedade necessitam de um controle do Estado. Os estudos de Allais, Boiteux e outros na Companhia *Electricité de France* são fundamentais para os avanços nas pesquisas e estudos dos economistas, dando embasamento ao conceito neoclássico de monopólio natural. Estabelecer regras tarifárias para uma atividade de monopólio público de forma a alcançar um ponto de otimização do serviço em relação à sociedade era o principal foco dos estudos dos autores citados e que fomentou estudos mais densos e variados sobre as questões regulatórias. A regra de tarifação dos estudos realizados procurava aproximar o resultado teórico de um mercado competitivo no contexto de um monopólio controlado por um agente público. Essa regra substituiu o até então modelo de tarifas pelo custo do serviço para uma regulação por incentivos (um quadro competitivo simulado). A literatura sobre assuntos regulatórios cresce de forma significativa. A análise da limitada regulação pelo custo do serviço deu lugar a esquemas teóricos de regulação por incentivos, permitindo comparar características específicas de cada alternativa regulatória. Modelos regulatórios como o francês e o americano tem sido razão para estudos e compreensão das mudanças que buscam inserir características da competição em serviços públicos (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2005).

Questões regulatórias inerentes ao funcionamento da organização impactam o comportamento e os objetivos desenhados, uma vez que quando determinadas por uma entidade superior responsável pela regulação da atividade, normalmente nada se pode fazer a não ser cumprir as determinações. Com frequência este cumprimento demanda custos incrementais. São imposições que vêm sobre a organização e ocorrem num ambiente econômico de regulação governamental sobre determinados setores produtivos e de serviços. Paul (1999) coloca que geralmente imposições regulatórias significam restrições que precisam ser gerenciadas,

principalmente aquelas que implicam novos custos. Acomodar esses impactos numa estrutura empresarial de busca pela produtividade pode significar a redução de ações e projetos escolhidos. Esses impactos regulatórios na estrutura de custos podem significar aumento de custos de capital e redução da produtividade, e em alguns casos, sem um correspondente crescimento de mercado ou das receitas.

O serviço de distribuição de energia elétrica tem sido uma área de crescimento das exigências regulatórias, até pela sua natureza de monopólio. O excesso de lucratividade no setor de energia, em países como Estados Unidos e Canadá, de acordo com Paul (1999), tem sido considerado um problema, pois é visto como abuso. Determinações regulatórias, das mais diversas, têm procurado limitar o retorno sobre o capital ou o preço do produto.

Modelos regulatórios que promovem competição podem causar problemas de eficiência operacional se a economia de custos é básica e importante para mercados de grande concentração e esses mercados são divididos em espaços menores de atuação.

Três elementos comuns figuram no contexto regulatório do serviço público: empresas reguladas, governo e agente regulador. Segundo Araújo e Oliveira (2005), o agente regulador possui delegação, conferida pelos agentes governamentais que atuam como poder concedente, para agir pelos interesses da sociedade, normatizando regras e arbitrando conflitos. Um contrato de concessão, firmado entre o poder concedente (o Estado) e a empresa regulada norteia as regras a serem cumpridas e os direitos e benefícios permitidos à empresa. Dois problemas na relação entre empresas, agente regulador e governo são destacados: vieses em favor dos grupos que exercem pressão política ou administrativa, às vezes através do próprio aspecto político do governo; e vieses em favor das firmas reguladas, caracterizando assim a *captura* do agente regulador pela empresa regulada. Os vieses relacionados aos grupos de pressão ocorrem por meio de mecanismos políticos ou administrativos e os vieses relacionados às empresas reguladas se dão por meios de percepção mais sutil. Normalmente estes mecanismos estão vinculados a assimetria de informação entre o agente regulador e a empresa regulada, envolvendo sempre o conhecimento técnico sobre os aspectos regulatórios.

## 2.4 O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO E ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DO MODELO REGULATÓRIO PARA O SERVIÇO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

O setor elétrico brasileiro, no início dos anos 90, passou a contar com mudanças, a partir da redefinição do papel do governo no setor, dando início a um processo de desregulamentação e privatização de empresas de controle do Estado. Essas mudanças, em parte, se desenvolveram a partir de mudanças observadas no contexto internacional, principalmente o modelo de competição introduzido no Reino Unido com a abertura do mercado de energia elétrica. Para uma melhor compreensão das mudanças ocorridas no setor é apresentada a seguir uma síntese das principais mudanças ocorridas nas últimas duas décadas para. Depois disso é que se apresentam as razões e os principais elementos considerados no incentivo a eficiência em custos operacionais para o serviço de distribuição de energia elétrica, uma abordagem sobre os principais mecanismos de funcionamento da revisão tarifária e um destaque maior para a metodologia da Empresa de Referência, devido a sua importância para os objetivos deste trabalho.

### 2.4.1 Síntese das Principais Mudanças Ocorridas no Setor Elétrico Brasileiro

A implantação do novo modelo do setor elétrico Britânico, a partir de 1989, tendo por base proposições do acadêmico Stephen Littlechild<sup>5</sup> possibilitou a permissão de novos entrantes no mercado. Em paralelo iniciou-se o movimento de privatização das empresas. Segundo Bosquetti (1999), um órgão regulador independente do governo e das empresas e com autonomia para promover a competição passou a estabelecer normas regulatórias do serviço, para equilibrar interesses entre os agentes do mercado e a proteção dos consumidores do mercado de energia elétrica do Reino Unido. O novo modelo, batizado como *British Model*, foi

---

<sup>5</sup> O Professor Dr. Stephen Littlechild se tornou o primeiro diretor do OFFER, órgão regulador do setor elétrico britânico durante a primeira década do British Model (1989-1998) e foi um catalisador do movimento da reforma regulatória no setor global de energia elétrica.

amplamente estudado, adaptado e adotado por vários Países da Europa e das Américas.

Conforme esse mesmo autor este novo ambiente regulatório proporcionou uma onda de fusões e aquisições de empresas no setor elétrico mundial, catalisado por um excesso de liquidez internacional existente durante toda a década de 90, com disponibilidade de capital para investimentos e empréstimos internacionais num mundo globalizado.

No Brasil, o governo passaria a exercer um papel mais voltado para os aspectos regulatórios e menos como proprietário de empresas, principalmente no segmento de distribuição de energia elétrica. Essas mudanças deveriam responder à exaustão ou incapacidade do governo em realizar os investimentos necessários à manutenção e expansão dos serviços. A Lei nº 8.031 de 1990 criaria o Programa Nacional de Desestatização destinado a 68 empresas do setor elétrico brasileiro. A partir de 1993, as empresas passariam a ter restrições de garantia do retorno sobre os investimentos e em 1995 deixariam de contar com garantia de mercados caracterizados como monopólio regulado.

A partir de 1995, o governo priorizou a privatização, apoiando financeiramente a desestatização de empresas estaduais. O resultado foi a desestatização de quase 80% da distribuição e 20% da geração de energia elétrica. Novas licitações de concessões de serviço público, separação das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, criação de dois novos agentes, o Produtor Independente<sup>6</sup> de Energia e o Consumidor Livre<sup>7</sup>.

Em 1996 foi criada a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) para dar autonomia e independência de influências políticas do Governo Federal (Lei nº 9.427/1996). Neste mesmo ano o governo iniciaria as bases conceituais do novo modelo do setor elétrico brasileiro. Em 1998 seriam criados o Mercado Atacadista de Energia (MAE)<sup>8</sup> e o Operador Nacional do Sistema (ONS)<sup>9</sup> para assumir funções de

---

<sup>6</sup> O Produtor Independente de Energia Elétrica, segundo o decreto nº 2.003 de 10 de setembro de 1996 que regulamenta esse tipo de produção de energia é a pessoa jurídica ou empresas reunidas em consórcio que recebam concessão ou autorização para produzir energia elétrica destinada ao comércio de toda ou parte da energia produzida, por sua conta e risco.

<sup>7</sup> O consumidor livre é aquele que optou pela compra de energia elétrica junto a qualquer fornecedor, conforme legislação e regulamentos específicos (Lei nº 9074/1995). Para o consumidor livre, a demanda é igual ou superior a 3MW e a tensão é igual ou superior a 69kV.

<sup>8</sup> O MAE é o ambiente virtual, no qual se processam a compra e venda de energia elétrica entre seus participantes, tanto através de contratos bilaterais como em um mercado de curto prazo, tendo como limites os sistemas interligados sul/sudeste/centro-oeste e norte/nordeste.

responsabilidade da ELETROBRAS (Lei nº 9.427/1998) e seria estabelecida a livre negociação para compra e venda de energia elétrica entre concessionárias, permissionárias e autorizadas dos serviços de distribuição e geração de energia elétrica (Lei nº 9.648/1998).

O período de 1999 a 2001 se caracterizaria por um conjunto de problemas do novo modelo, não solucionados no prazo necessário: o MAE não conseguiria fazer nenhuma liquidação mensal, paralisado por ações judiciais; investimentos insuficientes para a expansão da transmissão e produção, as estatais impedidas de captação de recursos (Resoluções BACEN nº 1464 e 1469/2000); falhas no planejamento energético integrado por acreditar-se que forças de mercado equilibrariam a oferta e a procura de energia elétrica e que as térmicas a gás natural seriam competitivas; e a falta de prioridade para o rápido e claro detalhamento das “regras do jogo” (GOMIDE, 2003).

Em maio de 2001, como consequência destes problemas e de estiagens simultâneas nas regiões sudeste (moderada) e nordeste (severa), seria decretado pela Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica o Programa Emergencial de Racionamento de Energia Elétrica no Brasil (Resolução nº 01/2001). Esse Programa duraria até fevereiro de 2002 (Resolução nº 117/2002).

Durante o ano de 2003, o novo governo contornaria a crise de credibilidade do Brasil e o Ministério de Minas e Energia apresentaria e publicaria, depois de discutido com os agentes, o relatório denominado de Modelo Institucional do Setor Elétrico, estabelecendo as bases do modelo (Leis nº 10.847 e nº 10.848 de março de 2004), anunciado por um novo governo que chegava ao poder. Esse novo modelo frustraria as expectativas de uma “volta” ao modelo anterior e manteria as bases do modelo até então vigente, buscando a participação do setor privado e o estímulo à concorrência. As alterações mais significativas estabelecidas na visão de Bosquetti, Fernandes e Dória (2004), foram:

- a) Alteração da nova entidade prevista para o planejamento energético e ambiental. Surge a Empresa de Estudos e Planejamento Energético (EPE);

---

<sup>9</sup> O Operador Nacional do Sistema (ONS) é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criado pela Lei nº 9648/1998 e regulamentado no Decreto nº 5081/2004, está autorizado a executar as atividades de coordenação e controle das operações de geração e transmissão de energia elétrica do Sistema Interligado Nacional (SIN), sob a fiscalização da Aneel.

- b) Aumento do controle do Ministério de Minas e Energia no ONS e no MAE, substituído pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE);
- c) Alteração da compra garantida e obrigatória por parte das distribuidoras pelo menor preço em Leilões para compra, por um monopólio *Pool*<sup>10</sup> que faria o rateio do montante para os compradores;
- d) Criação do Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico, responsável pela garantia da normalidade do suprimento de energia elétrica e pela emissão dos sinais de alerta quando de desequilíbrios entre oferta e demanda.

O novo modelo do setor elétrico, conforme apresentado no Anexo A, possui algumas bases de sustentação. Nesse sentido, procurou-se promover a modicidade tarifária, um fator essencial para o atendimento da função social da energia e que concorre para a melhoria da competitividade da economia; garantir a segurança do suprimento de energia elétrica, condição básica para o desenvolvimento econômico sustentável; assegurar a estabilidade do marco regulatório, com vistas à atratividade dos investimentos na expansão do sistema; e promover a inserção social por meio do setor elétrico, em particular dos programas de universalização de atendimento.

#### 2.4.2 A Eficiência Operacional no Serviço Monopolizado das Distribuidoras de Energia Elétrica

As condições de concorrência de mercado não se apresentam nos casos das *Network Industries* que constituem monopólios naturais. Como exemplo, têm-se os serviços básicos de infra-estrutura, entre os que se inclui transmissão e a distribuição de energia elétrica. Para esses serviços monopolistas surge a necessidade de se estabelecer custos associados a uma gestão eficiente dos mesmos. São precisamente esses custos que precisam ser considerados ao se determinar as tarifas que os clientes “cativos” (clientes que não possui a opção de poder comprar energia elétrica de uma outra empresa) desses serviços estão

---

<sup>10</sup> O *Pool* consiste em mecanismos regulatórios do novo modelo institucional do setor elétrico havendo um *mix* tarifário para a formação dos preços. A energia mais barata, proveniente das hidrelétricas antigas, já amortizadas, é misturada com a energia de novos empreendimentos, mais cara, como as térmicas e as hidrelétricas recém construídas. As distribuidoras são obrigadas a comprar energia desse *pool*, o que garante às geradoras, receita certa. Em contrapartida, isso deve possibilitar a baixa dos preços.



obrigados a pagar. Assim, a regulação substitui a concorrência por meio da intervenção direta no mercado, fixando-se um conjunto de incentivos e de restrições que permitam simular condições competitivas (Nota Técnica nº 095/2004/SRE/ANEEL).

As características da estrutura de custos constituem, obviamente, um elemento importante à medida que, por exemplo, o regulador não pode determinar as tarifas das empresas reguladas sem que essas sejam compatíveis com a estrutura de custos do setor. O regulador deve igualmente estipular padrões de qualidade mínimos; caso contrário, a empresa regulada pode aumentar sua produtividade diminuindo a qualidade dos serviços propostos. A qualidade pode ser avaliada em função de certos valores críticos, além dos quais aparecem fenômenos de congestionamento: este problema foi amplamente estudado pela Economia Pública e constitui uma das especificidades do setor elétrico que funciona com importantes capacidades produtivas ociosas, chamadas também de folgas no sistema.

Na visão de Kahn (1991), a produção, o transporte e a distribuição de energia são atividades altamente intensivas no uso de capital, exigindo a realização de grandes investimentos, capazes de atender a crescente demanda. A maior parte dos investimentos realizados ao longo da cadeia da produção de energia elétrica são extremamente específicos, principalmente, no que diz respeito aos sistemas de transmissão e de distribuição. Tais características tornam obrigatório que as empresas procurem realizar investimentos dentro da filosofia de expandir a rede elétrica com custos mínimos. Segundo Munasinghe (1979), na hipótese de uma empresa tomar a decisão de sair abruptamente do mercado, sem antes cumprir as regras estabelecidas no contrato de concessão, seus custos dificilmente serão recuperados. Tais custos, considerados irreversíveis, constituem, na realidade, uma forte barreira à entrada ou saída das empresas, num mercado que apresenta condições de monopólio natural. Este fato, por si, limita a concorrência potencial e o desenvolvimento das inovações, induzindo as empresas a terem um comportamento com menor grau de eficiência.

Para Pontes (1998), fica evidente a necessidade de um esquema regulatório claro, factível e justo, que possibilite vantagens econômicas (integral e horizontal), por meio de economias de escala, de novas tecnologias, de uma gestão que permita a coordenação eficiente da rede elétrica, facilitando também aos consumidores um

produto de menor custo, com confiabilidade e qualidade. Na visão de Arentsen e Kunneke (1996), as características estruturais mencionadas acima ajudam na definição de um modelo de organização de mercado caracterizado por ser um mercado livre controlado, onde a posição de rentabilidade e continuidade dos *players* no mercado depende dos acordos firmados com os órgãos regulatórios.

Segundo Hunt (2002), depois de regulamentada a quebra da cadeia de valor em que na mesma empresa a divisão de geração negociava energia com a divisão de transmissão e esta negociava o transporte da energia elétrica com a divisão de distribuição, esses negócios passaram a ter relevâncias diferentes e suas prioridades estratégicas também passaram a ser discutidas não mais como uma cadeia integrada de serviços, mas como negócio com suas próprias necessidades. Alguns consumidores, dependendo da quantidade e do porte de suas unidades consumidoras, antes negociavam contratos de fornecimento na divisão de geração, transmissão e distribuição de uma mesma companhia. Com a separação destes negócios a lógica de negócios foi alterada tanto do ponto de vista das empresas quanto para os grandes consumidores do chamado mercado livre. Os grandes consumidores passaram a poder escolher seus fornecedores e isso representou uma significativa mudança para empresas de geração e distribuição de energia elétrica.

#### 2.4.3 Aspectos Básicos do Processo de Revisão Tarifária Periódica

A Revisão Tarifária Periódica integra o contrato de concessão pactuado entre a ANEEL e as empresas distribuidoras de energia elétrica. Essa revisão consiste em dispositivo essencial para manter o equilíbrio econômico-financeiro das distribuidoras. Quando assinam o contrato de concessão, essas empresas estão reconhecendo que o nível tarifário existente cobre suas necessidades econômico-financeiras. Catapan (2005) explica que, um processo de Revisão Tarifária Periódica objetiva avaliar e preservar o equilíbrio econômico-financeiro da empresa distribuidora de energia elétrica, decorrido determinado período da posição tarifária vigente. Com isso, o processo de regulação tarifária, que tem de um lado o agente regulador e de outro a empresa concessionária do serviço de distribuição de energia

elétrica e o consumidor, procura garantir os interesses dos consumidores em pagarem preços justos pelo serviço e garantir tarifas que proporcionem a estabilidade econômico-financeira da distribuidora.

As tarifas de energia elétrica, permitidas às distribuidoras junto ao seu mercado de consumidores cativos, procuram garantir um determinado nível de receitas que são requeridas para a existência do negócio. Essas receitas visam garantir a cobertura de custos não gerenciáveis, traduzidos pela Parcela A (compra de energia + encargos tributários) e a cobertura dos custos gerenciáveis traduzidos pela Parcela B (custos operacionais + custos de capital + depreciação + tributos). O Quadro 4 demonstra a composição de receitas por meio da cobertura de custos para as parcelas A e B da Receita Requerida, visando o reposicionamento tarifário no processo de revisão tarifária. Na parcela A, os componentes de custos apresentados estão classificados em três categorias de custos não gerenciáveis: encargos setoriais, encargos de transmissão e compra de energia elétrica para revenda. Na parcela B, os componentes de custos apresentados estão classificados também em três categorias, mas de custos considerados gerenciáveis: despesas de operação e manutenção, despesas de capital e outros tipos de dispêndios.

<b>PARCELA A (custos não gerenciáveis)</b>	<b>PARCELA B (custos gerenciáveis)</b>
<b>ENCARGOS SETORIAIS</b>	<b>DESPESAS DE OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO</b>
Quotas de Reserva Global de Reversão (RGR)	Pessoal
Quotas da Conta de Consumo de Combustível (CCC)	Material
Taxa de Fiscalização de Serviços de Energia Elétrica (TFSEE)	Serviços de Terceiros
Rateio de custos do PROINFA	Despesas Gerais e Outras
Conta de Desenvolvimento Energético (CDE)	
<b>ENCARGOS DE TRANSMISSÃO</b>	<b>DESPESAS DE CAPITAL</b>
Uso das Instalações da Rede Básica de Transmissão de Energia Elétrica	Quotas de Depreciação
Uso das Instalações de Distribuição	Remuneração do Capital
Transporte da Energia Elétrica Proveniente de Itaipu	
Operador Nacional do Sistema (NOS)	
<b>COMPRA DE ENERGIA ELÉTRICA PARA REVENDA</b>	<b>OUTROS</b>
Contratos Iniciais	P&D e Eficiência Energética
Energia de ITAIPU	PIS/COFINS
Contratos Bilaterais de Longo Prazo ou Leilões	

Quadro 4: Composição da Receita Requerida (RR)

Fonte: Catapan (2005).

Catapan (2005) explica que as receitas originadas da cobertura dos custos relativos à parcela A são receitas de reposição dos chamados custos não gerenciáveis, independem do controle da empresa quanto a sua variação no tempo,

porque ou são encargos e tributos legais ou são valores relativos a compra de energia da distribuidora para atender seu mercado consumidor. As receitas requeridas, originadas da cobertura dos custos gerenciáveis (custos com pessoal, material e outras atividades vinculadas com as atividades operacionais da distribuidora, depreciação e remuneração dos investimentos realizados no atendimento ao serviço) são consideradas receitas de cobertura de custos sobre os quais a empresa possui controle e gerenciamento e são chamadas de Parcela B das Receitas anuais permitidas. Para este autor, por ocasião dos reajustes contratuais:

Os aumentos de custos não gerenciáveis, definidos no contrato de concessão, são repassados às tarifas, enquanto que a parcela de custos gerenciáveis recebe a correção pelo Índice Geral de Preços – a Mercado (IGP-M), deduzido do Fator X<sup>11</sup>, estabelecido pelo regulador.

Neste trabalho serão considerados somente os custos operacionais eficientes associados com a Empresa de Referência (ER), mais especificamente os custos gerenciáveis da Parcela B das receitas requeridas.

De acordo com Peano (2005), as tarifas aplicadas aos consumidores das distribuidoras podem ser reajustadas em três situações e periodicidades distintas:

- a) Reajustes com frequência anual, nos quais as variações efetivas dos custos da Parcela A (custos não gerenciáveis) possuem cobertura garantida e os custos provenientes da Parcela B (custos gerenciáveis) são mantidos em termos reais, com correção pelo IGP-M;
- b) Revisões periódicas nas datas previstas em contrato, normalmente de quatro em quatro anos. Tais revisões se iniciam alguns meses antes da data prevista em contrato por meio de uma proposta da ANEEL. Essa proposta contém o reposicionamento da receita requerida e o Fator X (meta de ganho de produtividade) a ser aplicado para a distribuidora;
- c) Revisões extraordinárias das tarifas, solicitadas pela empresa junto à ANEEL, no momento em que percebe desequilíbrio econômico-financeiro de seu contrato.

O processo de revisão tarifária periódica, conforme descrito anteriormente no item b, é realizado em duas etapas. Na primeira etapa, denominada de reposicionamento tarifário, são estabelecidas tarifas compatíveis com a cobertura

---

<sup>11</sup> O Fator X consiste num conjunto de metas de eficiência e busca de produtividade que são consideradas nos cálculos da tarifa permitida às empresas.

dos custos operacionais eficientes – para um dado nível de qualidade do serviço – e com uma remuneração justa e adequada sobre investimentos realizados com prudência. A segunda etapa consiste no cálculo do Fator X, que é o estabelecimento de metas de eficiência, as quais serão expressas na tarifa.

O reposicionamento tarifário visa estabelecer o nível de custos operacionais eficientes e uma justa remuneração do capital a serem cobertos pelas tarifas. Determinar adequadamente esses custos é um dos grandes desafios da revisão tarifária. A análise dos custos da própria empresa sujeita o regulador aos efeitos da "assimetria de informação". Conceitualmente, a assimetria de informação se refere ao fato de que o prestador do serviço regulado é quem gerencia todas as informações técnicas, operativas, financeiras e contábeis, vinculadas a prestação do serviço regulado. O Agente Regulador, por sua vez, tem acesso parcial e limitado às informações, que, em geral, são fornecidas pela própria empresa regulada. A situação da empresa concessionária e do órgão regulador, no que se refere ao acesso e manejo dessas informações, é totalmente assimétrica. A possibilidade de manipulação ou *gaming* das informações pelas concessionárias do serviço é bastante elevada. Alguns casos ocorridos recentemente em países desenvolvidos, amplamente difundidos em todo o mundo e que envolvem grandes empresas multinacionais, são exemplos muito eloqüentes dessa situação (Nota Técnica nº 095/2004/SRE/ANEEL).

Pelas razões expostas, existe uma marcada tendência para a ação regulatória não baseada em informações fornecidas pelas concessionárias e em auditorias das mesmas, mas na definição externa de parâmetros de eficiência que permitam determinar as tarifas dos serviços regulados e, ao mesmo tempo, constituam referências para orientar a gestão empresarial sem, contudo, incorrer em ingerências indevidas na empresa. Na determinação dessas tarifas, por meio do processo de revisão tarifária periódica, é constituído o Índice de Reajuste Tarifário (IRT), resultante da aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{IRT} = \frac{\text{PA} + \text{PB} \times (\text{IGPM} + \text{ou} - \text{X})}{\text{RA}_0}$$

Onde:

- a) IRT = Índice de Reajuste Tarifário;
- b) PA = Parcela A (custos não gerenciáveis);
- c) PB = Parcela B (custos gerenciáveis);

- d) IGPM = Variação do Índice Geral de Preços;
- e) X = Percentual de ganho de produtividade;
- f) RA = Receita Anual Verificada.

O Índice de Reajuste Tarifário (IRT) compreende um percentual de variação da tarifa que permite elevá-la ao nível da receita requerida para cobrir os custos eficientes de operação, considerando a qualidade do serviço prestado e a remuneração adequada dos investimentos realizados. PA representa as variações de custos não gerenciáveis que ocorrem na Parcela A (compra de energia + encargos tributários), sendo garantido seu repasse anual à empresa de distribuição. Essa variação de custos é considerada na revisão tarifária periódica. PB representa as variações de custos gerenciáveis que ocorrem na Parcela B (custos operacionais + custos de capital + depreciação + tributos), sendo mantidos em termos reais ao longo do período entre uma e outra revisão tarifária periódica. O IGPM corresponde ao índice de variação geral dos preços a mercado. X representa o percentual de ganho de produtividade entendido na relação entre regulador e distribuidora como meta de ganho de produtividade. RA representa a Receita Anual Verificada no ano-teste que corresponde aos doze meses subsequentes à data da revisão tarifária. (PEANO, 2005).

Na visão dessa autora, a partir do cálculo da Receita Requerida (RR), que compreende todos os componentes do numerador da fórmula acima apresentada, se obtém o Reposicionamento Tarifário (RT), resultante da divisão desta última pela Receita Verificada (RA) no período que corresponde aos doze meses subsequentes à data da revisão tarifária, conhecido como ano teste. São deduzidas do cálculo as Receitas Extraconcessão (REC), Receitas de Suprimento (RS) de energia elétrica, quando houver, e Outras Receitas (OR) como aquelas provenientes do uso da rede, também conhecida como Tarifa de Uso do Sistema de Distribuição (TUSD). Estas outras receitas contribuem para a modicidade tarifária do serviço regulado.

A revisão tarifária periódica das concessionárias do serviço público de distribuição compreenderá o cálculo do Reposicionamento Tarifário e do Fator X. A seguir é apresentado, conforme definido na resolução ANEEL nº 234/2006, a fórmula do Reposicionamento Tarifário (RT):

$$RT = \frac{\text{Receita Requerida} - \text{Outras Receitas}}{\text{Receita Verificada}}$$

Onde:

- a) Receita Requerida: composta pela Parcela A e Parcela B, referenciadas ao Ano-Teste, sendo que: a Parcela A será obtida pelo somatório dos custos relativos aos encargos setoriais, encargos de transmissão e de distribuição e de compra de energia, considerando os critérios estabelecidos em Resoluções específicas da ANEEL; e a Parcela B será obtida pelo somatório dos custos operacionais eficientes, da remuneração dos investimentos prudentes e da quota de reintegração regulatória;
- b) Outras Receitas: receitas que não decorrem exclusivamente das tarifas, mas que mantêm relação, mesmo que indireta, com o serviço público prestado ou com os bens afetos à sua prestação;
- c) Receita Verificada: receita estimada para o Ano-Teste<sup>12</sup>, obtida considerando-se as tarifas vigentes de fornecimento, suprimento e uso do sistema de distribuição e a previsão do mercado para o referido período.

Para o cálculo do Fator X são considerados e estimados ganhos de produtividade para o período tarifário subsequente que não estejam associados a uma gestão mais eficiente da concessionária. Esses ganhos de produtividade projetados ocorrem pelas alterações na escala do negócio. Durante o período tarifário ocorre crescimento nas vendas da concessionária, tanto pelo maior consumo dos clientes existentes (crescimento vertical) como pela incorporação de novos clientes na área servida (crescimento horizontal). Esse crescimento de vendas é atendido pela concessionária com custos incrementais decrescentes em relação aos definidos no reposicionamento tarifário. Esse ganho deve ser repassado aos consumidores mediante a aplicação de um redutor chamado de Fator X para o índice IGPM que reajusta a Parcela B da receita (Nota Técnica nº 095/2004/SRE/ANEEL).

Na prática, no período que antecede à primeira revisão tarifária, o Fator X é igual a zero. Isto ocorre para não penalizar a empresa durante o início de sua gestão como empresa regulada. Pode-se observar, como princípio geral, que os preços são praticados em função dos custos que as empresas podem controlar. Trata-se então de um mecanismo de estímulo a busca de produtividade. Este método parece

---

<sup>12</sup> Ano-Teste: período de 12 (doze) meses imediatamente posterior à data de início da vigência da Revisão Tarifária Periódica.

relativamente operacional à medida que ele não implica, por parte do regulador, um conhecimento detalhado dos custos das empresas do setor: o agente regulador tem, apenas, as informações necessárias para que o preço estipulado seja compatível com a estrutura de custos do setor.

A empresa concessionária do serviço de distribuição de energia elétrica tem um forte incentivo para obter maior eficiência em sua gestão, já que poderá reter como benefícios a diferença entre os custos operacionais eficientes definidos na revisão tarifária periódica, e os que efetivamente possa alcançar. Da mesma forma, se essa diferença é negativa, a concessionária sofrerá uma redução em suas expectativas de benefícios. Essa situação se repete nos períodos tarifários seguintes, já que constitui um dos elementos fundamentais do enfoque regulatório baseado em incentivos, como o que se aplica atualmente no serviço de distribuição de energia elétrica no Brasil (Nota Técnica nº 095/2004/SRE/ANEEL).

Quanto maior o Fator X, menor o reajuste real de preço que a empresa regulada poderá praticar e maiores serão os ganhos de produtividade que ela deverá realizar para manter seu equilíbrio financeiro; mais precisamente, esse mecanismo atua como um maior incentivo na redução dos custos gerenciáveis. O Fator X, de acordo com a Resolução Normativa ANEEL nº 234/2006, é obtido com a aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{Fator X} = X_e * (\text{IGPM} - X_a) + X_a$$

Onde:

- a)  $X_e$  = componente que reflete a expectativa de ganho de produtividade decorrente da mudança na escala do negócio, por incremento do consumo de energia elétrica na área servida, tanto por maior consumo dos consumidores existentes, como pela incorporação de novos consumidores, no período entre revisões tarifárias;
- b)  $X_a$  = componente que reflete a aplicação do Índice de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sobre a parcela mão-de-obra dos custos operacionais da concessionária;
- c) IGPM = número índice obtido pela divisão dos índices do IGP-M, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), do mês anterior à data do reajuste em processamento e o do mês anterior à “Data de Referência Anterior”.



#### 2.4.4 A Empresa de Referência e sua Finalidade de Incentivo a Custos Operacionais Eficientes

A ER consiste em um instrumento regulatório com enfoque metodológico para determinar o nível de custos operacionais eficientes associados à empresa regulada. Trata-se de uma metodologia que permite determinar os custos associados à execução dos processos e atividades de operação e manutenção das instalações elétricas, gestão comercial de clientes, direção e administração, em condições que assegurem que a concessionária distribuidora poderá atingir os níveis de qualidade de serviço exigidos e que os ativos necessários manterão sua capacidade de serviço inalterada durante toda sua vida útil. A ER se define como uma companhia responsável pelo fornecimento do serviço (neste caso a distribuição e comercialização de energia elétrica) na área geográfica do caso específico sob análise, que presta esse serviço em condições de eficiência e adaptação econômica ao ambiente no qual desenvolve sua atividade (Nota Técnica nº 095/2004/SRE/ANEEL).

Para Peano (2005), a ER surge na metodologia de revisão tarifária no início de 2003 como algo novo, com enfoque principal no cálculo dos custos operacionais eficientes. Constitui-se numa forma de regulação que simula a competição ao colocar um referencial, ou um *benchmarking* em custos operacionais que devem ser cobertos pela tarifa regulada. Esse referencial se baseia numa empresa teórica, portanto fictícia, para a qual são considerados indicadores de desempenho que procuram traduzir serviços de qualidade com custos operacionais que representam a eficiência empresarial. Essa autora considera a metodologia da ER carente de uma maior consolidação e a credibilidade do método, segundo Anuatti Neto, Pelin e Peano (2004), depende de dois fatores: a qualidade técnica de seus proponentes e a transparência de seus principais coeficientes técnicos.

Segundo Araújo e Oliveira (2005), o regime de preço de teto por meio de incentivos representa um desafio ao agente regulador em estabelecer um conjunto de penalidades, fator X e indexador de receitas (tarifas), que seja capaz de prover uma repartição justa do rendimento econômico da atividade entre as empresas reguladas e consumidores, de tal forma que não venha inibir novos investimentos,

considerados tão necessários para a expansão da oferta e da qualidade dos serviços.

Na ER são considerados aspectos sócio-geográficos, climáticos, normativos, aspectos da área de concessão que possam significar parâmetros de eficiência. Alguns desses parâmetros são: proporção de empregados para a realização de atividades, número de escritórios regionais, produtividade média do serviço de leitura e relação funcionário por metro quadrado de escritório.

A ER surge para cumprir um papel regulatório de simulador das condições que enfrentaria um operador entrante no mercado no qual opera a empresa real responsável pelo serviço. Nesse caso, o agente regulador procura estabelecer níveis tarifários considerados justos para os clientes consumidores do serviço de distribuição de energia elétrica, evitando encargos indevidos e valores que sejam insuficientes para se manter a qualidade dos serviços prestados. Esses níveis tarifários devem prover às empresas concessionárias dos serviços públicos de distribuição de energia elétrica que atuam com eficiência, ganhos suficientes para cobrir seus custos operacionais e obter um retorno razoável sobre o capital investido. São necessários, conforme relata a Nota Técnica (ANEEL, 2004) diversos instrumentos regulatórios para garantir a harmonia entre interesses distintos (empresas e consumidores).

Esses instrumentos regulatórios envolvem a estrutura e o custo de capital, a base de remuneração regulatória e os custos operacionais requeridos para que o serviço seja prestado com os níveis de qualidade exigidos pela legislação aplicável. Esses instrumentos regulatórios precisam ser considerados de forma integrada, sob pena de se criar uma inconsistência regulatória que representa um tratamento fragmentado. Isso teria consequências negativas muito significativas, podendo conduzir a resultados (níveis tarifários) totalmente diferentes dos objetivos fundamentais que se procura obter.

A Figura 8 procura demonstrar de forma esquemática as ligações entre consumidores cativos, empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica, tarifas, níveis de qualidade do serviço, agente regulador e a ER.

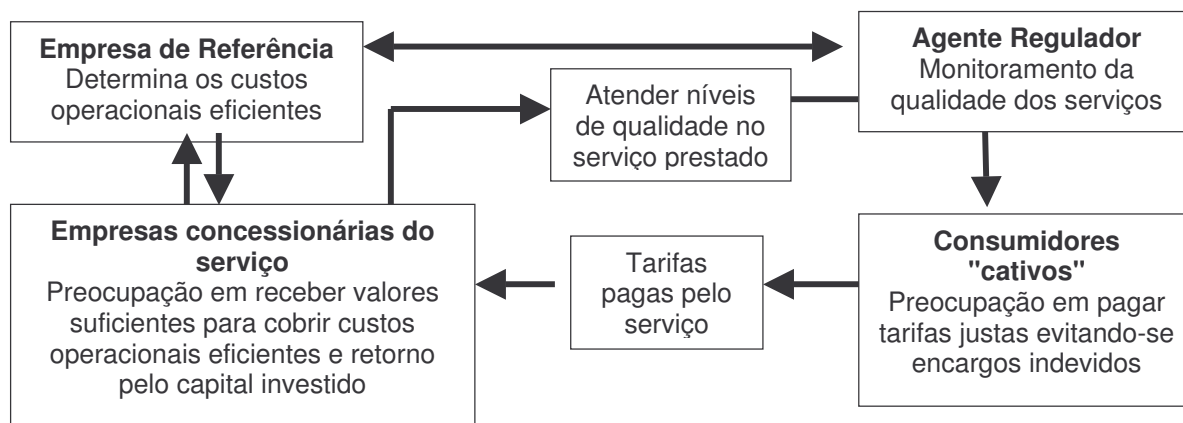


Figura 8: Esquema básico de competição regulatória do serviço de distribuição de energia elétrica  
Fonte: Nota Técnica nº 095/2004/SER/ANEEL.

A ER em seu conceito e finalidades se relaciona diretamente a três aspectos fundamentais: eficiência de gestão; consistência no tratamento regulatório dos conceitos de “custos operacionais eficientes” e de avaliação e remuneração dos ativos (determinação da base de remuneração regulatória e do custo de capital); condições específicas de cada área de concessão. Com isso, a ANEEL conta com uma ER associada a cada uma das 64 concessionárias distribuidoras de energia elétrica do Brasil.

### 3 METODOLOGIA

Um trabalho científico precisa contar não somente com uma sustentação teórica, mas também com fundamentação metodológica consistente, permitindo ao leitor compreender como foram tratados os fenômenos estudados no campo. A seguir é apresentada a metodologia utilizada, possibilitando identificar como ocorre o alinhamento entre as estratégias corporativas e a gestão de custos para alcançar custos operacionais eficientes em três empresas do setor elétrico brasileiro.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As empresas concessionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica atendem exigências legais associadas ao controle de suas tarifas. Também necessitam atender requisitos legais de qualidade dos serviços. Os níveis de eficiência requeridos dessas empresas tendem a ser maiores a cada processo de revisão tarifária, de quatro em quatro anos, com base em critérios de eficiência determinados pela metodologia da ER. Com receitas limitadas pelo controle de suas tarifas, e a necessidade de atender requisitos regulatórios da qualidade dos serviços limitando a possibilidade de cortar custos desenfreadamente, o posicionamento estratégico dessas empresas é direcionado para custos operacionais eficientes, por meio da gestão e controle de custos. Com isso, o desafio se resume em estabelecer estratégias corporativas convergentes a esse posicionamento.

Para contribuir com a compreensão do problema estudado e suas especificidades, foi necessário desenvolver uma base teórica. Esta base conduziu à elaboração de alguns pressupostos explicativos da pesquisa. Dessa forma, este estudo se orientou pelos seguintes pressupostos:

- a) Mesmo diante das limitações regulatórias, empresas que atuam com estratégias e medidas corporativas para reforço do posicionamento estratégico de custos operacionais eficientes, acabam por aprimorar sua gestão de custos. Isto ocorre devido a prioridade que se dá para atuar

com mecanismos de gestão para aumentar a produtividade, reduzindo os custos operacionais;

- b) Os direcionadores de custos estruturais e de execução de empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica são afetados por decisões da *holding*;
- c) Um sistema de informações de custos subsidia as decisões estratégicas.

### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa estabelecido e com base nas considerações teórico-empíricas, foram estabelecidas as seguintes perguntas:

- a) Como são adotadas as estratégias corporativas que enfatizam a gestão de custos?
- b) Quais são as principais características da gestão de custos nas empresas pesquisadas?
- c) A gestão de custos aplicada possui elementos de uma gestão estratégica de custos?
- d) Como as empresas distribuidoras enfatizam a busca de custos operacionais eficientes?
- e) Como se dá o alinhamento dos gestores da distribuidora com a busca de custos operacionais eficientes?
- f) Como os requisitos regulatórios da Empresa de Referência são considerados na gestão dessas empresas?
- g) Como ocorre a integração da estratégia corporativa com as estratégias do negócio de distribuição?
- h) Quais os reflexos da estratégia corporativa orientada para custos na gestão da empresa de distribuição? Existe prioridade estratégica para controlar custos?

### 3.1.2 Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis Estudadas

As variáveis estudadas nesta pesquisa foram: estratégia corporativa, gestão de custos e custos operacionais eficientes. São citadas logo abaixo as definições constitutivas e operacionais para essas variáveis:

#### 3.1.2.1 Definições constitutivas (DC)

A seguir são apresentadas as definições constitutivas para as variáveis estudadas:

- a) Estratégias Corporativas: definidas como a elaboração de objetivos maiores, proposições de metas e políticas essenciais, ou planos para conseguir essas metas, se estabelecendo uma direção, definição de quais os negócios atuais e futuros da companhia e que tipo de companhia é ou seria (LYNCH, 2000);
- b) Gestão de Custos: caracterizada por um enfoque estratégico da análise e tratamento dos custos, considerando elementos estratégicos como o posicionamento estratégico, as estratégias corporativas e a compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa, para se obter vantagem competitiva sustentável (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997);
- c) Custos Operacionais Eficientes: um termo técnico bastante utilizado neste trabalho, específico da regulamentação brasileira para o serviço público de distribuição de energia elétrica, significa o nível de custos operacionais associados aos limites permitidos da ER (empresa virtual estipulada pelo agente regulador) para a empresa regulada, respeitadas as condições reais existentes na área geográfica de sua concessão. Representam custos associados à execução das atividades operacionais, de forma a obter a eficiência dos processos de operação e manutenção das instalações elétricas, gestão comercial de clientes, direção e administração, em condições que assegurem à concessionária distribuidora poder atingir os níveis de qualidade de serviço exigidos e que

seus ativos necessários mantenham sua capacidade de serviço inalterada durante toda sua vida útil (Nota Técnica nº 095/2004/SRE/ANEEL).

### 3.1.2.2 Definições operacionais (DO)

A seguir são apresentadas as definições operacionais para as variáveis estudadas:

- a) **Estratégias Corporativas:** foi verificado por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental como ocorre a elaboração do plano corporativo. Também foi analisado seu conteúdo quanto a identificação dos objetivos maiores, políticas essenciais e planos para se alcançar os objetivos, identificando ainda as estratégias adotadas para o negócio de distribuição e como se considera o contexto do ambiente na determinação das estratégias corporativas e do futuro dessas companhias e seus respectivos negócios;
- b) **Gestão de Custos:** foi operacionalizada com base na verificação, por meio de entrevistas semi-estruturadas, das práticas e mecanismos associados ao controle de custos, aplicados na gestão do negócio de distribuição. Além disso, verificação documental em relatórios gerenciais ou outros materiais que evidenciem características de ênfase estratégica da gestão de custos em cada uma das empresas;
- c) **Custos Operacionais Eficientes:** foi verificado por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental as ações e iniciativas que as empresas aplicam para alcançar eficiência nos processos e com isso baixar seus custos operacionais. Além disso, a análise documental possibilitou levantar evidências que demonstram os esforços dessas organizações para atingir metas associadas com o alcance de eficiência em seus processos operacionais.

### 3.1.3 Definição Constitutiva de Termos Considerados Importantes para este Estudo

A seguir é apresentada a definição constitutiva para cada um dos termos considerados importantes nesta pesquisa:

- a) Sistema de Informações de Custos: consiste em ferramenta associada à tecnologia de informação capaz de propiciar as informações que facilitem o desenvolvimento, tomada de decisões e a implementação de estratégias, sustentando ou fortalecendo o posicionamento estratégico da organização (SOUZA; CLEMENTE, 2006);
- b) Posicionamento estratégico: busca assegurar o posicionamento da firma frente aos competidores, desenhando uma forma de competir compatível com suas forças para buscar ganhos para o negócio acima da média do setor. Especificamente no caso dos serviços de distribuição de energia elétrica a forma de competir está baseada em mecanismos regulatórios da agência que regula as atividades do setor, a ANEEL (DAS, 2000);
- c) Empresa de Referência (ER): a ER é uma metodologia definida como uma companhia responsável pelo fornecimento do serviço (neste caso a distribuição e comercialização de energia elétrica) na área geográfica específica da empresa real, que presta esse serviço em condições de eficiência e adaptação econômica ao ambiente no qual desenvolve sua atividade. O enfoque da ER pretende simular as condições que enfrentaria um operador entrante no mercado no qual opera a empresa real responsável pelo serviço por redes de que se trata, e que deve prestar esse serviço cumprindo as condições estabelecidas no respectivo contrato de concessão. Esse operador deverá cumprir com eficiência todos os processos e atividades necessários para prestar o serviço de distribuição de energia elétrica, que compreende a operação e a manutenção (O&M) das instalações de infra-estrutura, a gestão técnico comercial dos clientes e as atividades de direção e administração inerentes a toda empresa (Nota Técnica nº 095/2004/SRE/ANEEL).



## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Delineamento da Pesquisa

O delineamento numa dimensão mais ampla se refere ao planejamento da pesquisa e envolve diagramação, análise e interpretação dos dados. Também considera o ambiente no qual os dados são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas. As preocupações passam a ser os problemas práticos de investigação, contrastes entre a teoria e os fatos. Para este trabalho o delineamento de pesquisa ocorreu sob a forma seccional transversal numa relação de associação com estudo descritivo, devido a coleta de dados ter ocorrido num dado momento.

Esta pesquisa buscou uma relação de associação entre fenômenos, se configurando num estudo descritivo, com uma pesquisa do tipo qualitativa, de natureza interpretativa. Quanto aos métodos de pesquisa empregados, primeiramente foram feitas pesquisas bibliográficas e documentais para dar fundamentação teórica ao estudo. Com base na fundamentação teórica foram elaborados roteiros semi-estruturados para a coleta de dados por meio de entrevista semi-estruturada (MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

A pesquisa qualitativa se justificou para este trabalho uma vez que a relação entre o mundo real das organizações pesquisadas dentro do tema escolhido e a sustentação teórica elaborada é muito dinâmica e repleta de subjetividades. De acordo com Richardson (1989), esse tipo de abordagem permite analisar aspectos subjetivos como: percepções, compreensão do contexto da organização, significados compartilhados e a dinâmica das interações, ou seja, justamente o objetivo desta pesquisa exploratória que pretende investigar, de forma empírica e mediante múltiplas fontes de evidência, como ocorre o processo de alinhamento entre as estratégias corporativas e a gestão de custos para alcançar custos operacionais eficientes. Para Vieira (2006), a pesquisa qualitativa oferece ao pesquisador um maior nível de flexibilidade com a finalidade de adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno organizacional que se estuda. Também possibilita ricas e bem fundamentadas descrições, ajudando o pesquisador a avançar em suas concepções iniciais.

Em estudos descritivos, segundo Oliveira (1999), são estudados com exatidão os fatos que se relacionam com uma dada realidade. Assim, se faz necessária a categorização do objeto que se estuda e suas variações, especificando o fenômeno e a população a ser estudada. Esses estudos despertam grande interesse entre os pesquisadores. As questões de pesquisa pressupõem conhecimento anterior do problema a ser pesquisado.

O presente estudo se baseou no método de Estudo de Caso, que na visão de Yin (2005), possibilita a investigação de um fenômeno e seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes, como é o caso desta pesquisa. Foi aplicada uma variação do estudo de caso: multicaseos. O estudo de multicaseos se configura num aprofundamento da pesquisa junto ao fenômeno investigado, permitindo amplo e detalhado conhecimento e a investigação das mais diversas áreas do conhecimento. Esse autor recomenda o estudo de multicaseos para situações mais complexas, em que a utilização de abordagens como *survey* ou experimentos não são adequados tendo em vista que não se pode esperar resultados claros e específicos.

O nível de análise é o organizacional e como unidade de análise este estudo contou com a participação de um grupo de especialistas e gestores das organizações estudadas, envolvidos com o planejamento estratégico corporativo e o planejamento do negócio de distribuição, assuntos regulatórios e com a gestão dos custos.

### 3.2.2 População e Amostra

A população referente ao estudo é um conjunto de aproximadamente 80 pessoas das três empresas escolhidas. A seleção das três empresas pesquisadas ocorreu com base em quatro fatores: possuir uma estrutura de gestão corporativa na *holding*; representar empresas consideradas de grande porte e de grande relevância para o setor; pela facilidade de acesso a profissionais das respectivas áreas de gestão e planejamento para realização da pesquisa; e empresas com orientações de gestão bastante diversificadas.

O estudo foi desenvolvido com uso de uma amostra não probabilística, intencional, constituindo-se de quatro pessoas de cada uma das empresas, escolhidas de acordo com dois critérios complementares: conhecimento e experiência do assunto, de acordo com indicações recebidas das próprias empresas, e ou função gerencial sobre o assunto pesquisado. Essas pessoas atuam pelo menos em um dos processos de planejamento, de gestão de custos ou de assuntos regulatórios.

A delimitação do estudo a uma amostra de profissionais de três empresas dentro de um conjunto de 64 que compõe o segmento de distribuição de energia elétrica se deve a inviabilidade de acessar pessoas em todas as empresas. O caráter intencional da amostra obedece ao critério de conveniência, o qual Flick (2004) afirma se tratar da seleção daqueles casos mais fáceis de serem acessados em determinadas condições.

### 3.2.3 Dados: tipos e coleta

#### 3.2.3.1 Fontes primárias

Nesta pesquisa foram utilizados dados primários, obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e dados secundários obtidos por consulta em documentos das empresas, relatórios e pesquisa na *home page* da internet de cada uma das empresas.

Os dados primários necessários a esta pesquisa foram coletados por meio da técnica de entrevistas semi-estruturadas, a partir das categorias de análise estabelecidas, conforme apresentado no Apêndice A, tendo por base o referencial teórico estabelecido. Este instrumento permite uma maior liberdade do informante para contribuir e enriquecer a investigação e a possibilidade de colocar interrogativas para aprofundar a investigação. A aplicação de entrevistas permite ao pesquisador, de acordo com Kerlinger (1980), após fazer uma pergunta mais ampla, verificar ou sondar o motivo das respostas dadas. A entrevista permite um aprofundamento na busca de dados ou informações. Para este autor os roteiros

elaborados para orientar as entrevistas são instrumentos poderosos para se observar e coletar informações em pesquisas.

A entrevista em profundidade é uma das mais empregadas para investigar variáveis relacionadas ao conhecimento e a opinião das pessoas sobre determinado tema no qual são especializados. A técnica de entrevista semi-estruturada possibilita uma abordagem de investigação mais rica em detalhes e permitirá uma exploração mais aprofundada sobre os fenômenos em estudo (MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Segundo Triviños (1992), em geral as entrevistas não devem exceder muito em tempo, sob pena de se tornarem repetitivas e pobres de conteúdo. Essas entrevistas, quando gravadas, devem ser transcritas e analisadas pormenorizadamente. Sobre as questões preliminares da entrevista semi-estruturada o mesmo autor apresenta quatro aspectos importantes a serem considerados: os propósitos da entrevista e do trabalho, o registro e o horário da entrevista, a necessidade de *rapport* na entrevista e os tipos de perguntas.

Este estudo teve como contribuição uma entrevista semi-estruturada concedida pelo Professor Henry Mintzberg, no campus da *Mc Gill University*, ao autor desta dissertação, conforme abordado anteriormente. O professor Mintzberg acentuou explicações sobre as dificuldades em alinhar o desenho estratégico que se faz na *holding* com os gestores que atuam nas operações da empresa, enfatizando o desafio que representa conquistar esse alinhamento e o rico processo de aprendizado devido a dinâmica do desenho e planejamento da estratégia nas organizações.

### 3.2.3.2 Fontes secundárias

Foram realizadas pesquisas bibliográficas, levantando referências editadas e expostas em meios escritos. Na visão de Martins (2006), essas pesquisas ajudam a compor a plataforma teórica dos estudos, inclusive quando se trata do método de casos. Esse tipo de pesquisa se desenvolve pesquisando livros e artigos científicos, proporcionando ao pesquisador uma soma de conhecimentos mais amplos sobre o tema. Além da pesquisa bibliográfica, foram realizadas pesquisas documentais. Na

visão do mesmo autor estas pesquisas contribuem para juntar evidências consideradas importantes na compreensão dos casos estudados. As pesquisas documentais se diferenciam das pesquisas bibliográficas por se aterem a consultas em materiais não editados em meios escritos. Essa busca de materiais relevantes se torna importante em qualquer planejamento para coletar dados e evidências.

Posteriormente coletados dados secundários obtidos de documentos e relatórios entregues pelas empresas e outras organizações que regulamentam normas e procedimentos para o setor elétrico, possibilitando conhecer com maior profundidade, por meio dos documentos pesquisados, informações sobre as empresas e também os requisitos regulatórios do funcionamento do setor no Brasil.

### 3.2.3.3 Tratamento e análise dos dados

Os dados coletados por meio da pesquisa documental e pelas entrevistas semi-estruturadas foram analisados por meio de categorias analíticas, conforme apontado no Apêndice B. A análise documental e a análise temática, após a transcrição das entrevistas, foram feitas com os cuidados da aplicação de um método interpretativo que, segundo Flick (2004), possui procedimentos para checar sua aplicação, verificando se o princípio da seqüencialidade estrita foi observado, ou mesmo, se a análise do conteúdo foi feita em cima das regras previstas. Por trabalhar em uma das empresas, o pesquisador teve um cuidado maior em zelar pela imparcialidade da análise e descrição dos resultados, devendo refletir adequadamente sobre a situação encontrada na organização. Como resultado das análises feitas, é apresentado nas conclusões do trabalho um modelo básico de gerenciamento de custos para empresas do setor elétrico com base nos conceitos e aplicações da heurística, como contribuição do autor e para uso dos gestores de dessas empresas. Propõe-se a realização de novos estudos para testar o modelo num contingente maior de empresas, associando isso com o levantamento de dados quantitativos. O desenvolvimento de heurísticas em estudos de casos, conforme afirma Jóia (2006) é feito como contribuição aos gestores nessa atual época de incertezas. O autor afirma ainda que, o conceito de heurística passa a ser aplicado cada vez mais em pesquisas qualitativas. A heurística prevê as simplificações

necessárias para a tomada de decisões em tempo hábil. É cada vez mais comum para o gestor não poder contar com um conjunto completo de informações para balizar decisões.

O Apêndice C apresenta esquema detalhado da estrutura metodológica para este trabalho e resume os aspectos metodológicos tratados neste capítulo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No primeiro item são apresentadas as informações sobre o acesso e o levantamento de dados por meio das entrevistas e da análise documental, um breve perfil de cada uma das empresas estudadas, preservando sua identificação por se tratar de companhias de capital aberto, com ações negociadas em bolsa de valores. No segundo item são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, relacionando as informações obtidas com a base teórica do estudo.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

As empresas escolhidas para este estudo atuam no setor elétrico brasileiro, possuindo características organizacionais e de gestão próprias. Este estudo se limita especificamente ao negócio de distribuição de energia elétrica. Pelos serviços prestados nessa área, as empresas cobram tarifas que são homologadas pela ANEEL. Essas tarifas são estabelecidas com base na garantia de um equilíbrio econômico-financeiro, do negócio e a cobertura de custos não gerenciáveis do negócio. São cobradas junto aos consumidores por meio da conta de energia elétrica apresentada mensalmente no endereço de seus consumidores. O lucro das empresas que atuam nesse serviço é auferido na parcela de custos gerenciáveis, fruto de sua performance operacional, pautada na eficiência dos processos, na produtividade e satisfação de seus clientes.

De acordo com a regulamentação em vigor, válida para todas as concessionárias distribuidoras de energia elétrica do Brasil, essas empresas têm exclusividade na distribuição de energia para clientes que se encontram dentro de sua área de concessão, não estando sujeita a concorrência. Essa concessão para explorar os serviços de distribuição de energia, outorgada pela ANEEL, é uma concessão individual com prazo de vigência estabelecido.

As especificações do produto em seus diversos aspectos, como qualidade, continuidade do fornecimento e preço, são regulamentadas pela ANEEL, considerando o zelo pela qualidade dos serviços prestados, condições de equilíbrio entre os interesses das empresas do setor elétrico brasileiro e os interesses dos consumidores.

Essas empresas contam com um processo formal e estruturado de planejamento estratégico, contando com a participação de representantes dos negócios e das áreas funcionais, além de contar com a participação e contribuições da alta direção. Cada uma das empresas possui procedimentos e métodos próprios de organização e desenvolvimento de seu planejamento, com a finalidade de melhoria de performance em seus processos para alcance de maiores resultados.

As três organizações que participam desta pesquisa, são consideradas companhias de grande porte do setor elétrico, possuindo negócios diversificados em geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Além disso, possuem negócios ou participações em outras áreas de serviço público. São empresas de capital aberto, com ações negociadas em bolsas de valores. Possuem características operacionais específicas, culturas empresariais distintas, histórias próprias, composições acionárias diferenciadas e prioridades estratégicas específicas de cada uma. Assim, o presente estudo não busca traçar comparações com a finalidade de verificar qual empresa é a melhor, mas somente descrever a posição de cada uma em relação aos objetivos da pesquisa.

O acesso para a pesquisa nessas empresas foi obtido mediante prévia solicitação endereçada a um de seus diretores, conforme carta apresentada no Apêndice D. O levantamento de dados primários ocorreu por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado. Foram entrevistadas quatro pessoas, em cada uma das empresas, com papéis distintos e importantes na gestão da companhia. As entrevistas tiveram duração média de aproximadamente 55 minutos e todos os entrevistados apresentaram contribuições relevantes para o presente trabalho. Depois de transcritas, as entrevistas foram enviadas aos entrevistados para eventuais ajustes. A análise ocorreu de acordo com os objetivos da pesquisa, com base em categorias de análise apresentadas no Apêndice B. O levantamento de dados secundários ocorreu por meio de pesquisa em relatórios de gestão das empresas; pesquisa em outros documentos mais específicos de cada empresa; apresentações feitas em eventos; e pesquisa nos *sites* das empresas via internet.



#### 4.1.1 Perfil da Empresa A

A empresa A administra negócios no setor de energia elétrica, inclusive o serviço de distribuição. Possui projetos de expansão de seus negócios e atende a milhões de consumidores. Trata-se de uma empresa de grande porte, contando com alguns escritórios regionais e muitos postos de atendimento ao público, além de dezenas de subestações de transformação de energia. Conta com milhares de pessoas em sua força de trabalho. Mais de 30% dos trabalhadores possuem curso superior e quase 50% de seu quadro de pessoal são eletricitistas. Seu mercado de atuação está segmentado em diversas classes de consumidores. A empresa atua na prestação de serviços de distribuição de energia elétrica em área geográfica específica, mediante contrato de concessão.

#### 4.1.2 Perfil da Empresa B

A empresa B é uma das maiores concessionárias de energia elétrica do País, contando com uma grande área de concessão. Possui dezenas de usinas. Atende a centenas de municípios e milhões de consumidores. Apresenta diversos investimentos em seu setor de atuação, atuando em negócios diversificados, inclusive em outras áreas diferentes da área de energia elétrica. No segmento de distribuição gerencia uma grande rede para distribuir energia elétrica aos seus consumidores.

Para fazer a energia elétrica chegar aos milhares de consumidores que possui, a empresa B gerencia sua rede de distribuição de energia elétrica de algumas centenas de milhares de quilômetros de extensão, dentro de elevados padrões tecnológicos e de eficiência. A empresa cumpre um importante papel no desenvolvimento da economia estadual, sendo ao mesmo tempo uma empresa eficiente e competitiva. Conta com um conselho de administração atuante em orientar os negócios e ações sistematizadas de acompanhamento dos resultados.

Tem obtido resultados operacionais considerados vantajosos e também investido significativamente para melhorar ainda mais o padrão de qualidade de seus serviços, considerando tecnologias de ponta em seus processos operacionais.

#### 4.1.3 Perfil da Empresa C

A empresa C atua como concessionária do serviço público de energia elétrica e em outros negócios, possuindo capital aberto ao mercado de ações há muitos anos. Atende a milhões de unidades consumidoras em diversas classes de consumo de energia elétrica, localizados em mais de mil municípios e localidades. Sua força de trabalho é composta por milhares de trabalhadores. A estrutura de operações dessa empresa compreende diversas usinas de pequeno, médio e grande porte, algumas já automatizadas, produzindo eletricidade destinada a atender parte das necessidades do País, um sistema de transmissão integrado ao Sistema Interligado Nacional (SIN). Seu sistema de distribuição conta com mais de 150 mil quilômetros de linhas e redes e mais de 200 subestações.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando uma melhor organização, entendimento e aproveitamento dos resultados obtidos na pesquisa de campo, a apresentação e análise dos resultados foi estruturada com base em três categorias de análise: estratégia corporativa, gestão de custos e o alinhamento entre a estratégia corporativa e a gestão de custos para obter custos operacionais eficientes. Para cada uma das categorias foram estabelecidos alguns elementos de análise, conforme apresentado no Apêndice B.

## 4.2.1 Estratégia Corporativa

### 4.2.1.1 Definições, aplicações e requisitos para a estratégia corporativa

Para as três empresas estudadas a estratégia corporativa possui significado relevante. Procura desenhar e desdobrar estratégias para atuais e novos negócios, cabendo ressaltar que na empresa B esse tipo de estratégia se origina no plano diretor. Na empresa C foi colocada a percepção de que a estratégia corporativa atua como um guarda-chuva, contemplando diferentes abordagens conforme as especificidades de cada negócio. Nas empresas, A e B foi percebida uma maior ênfase para estratégias de crescimento, conforme abordagem de Lynch (2000), Digman (1986) e Montgomery e Porter (1998). Para as três empresas esse nível de estratégia é considerada de primeiro nível, acima das estratégias dos negócios, onde se busca capitalizar oportunidades para a organização, conforme Andrews (1998), Lynch (2000) e Johnson (1997). A empresa B evidenciou o cuidado que procura ter com o movimento nacional e internacional dos *players* do setor.

Como alternativa de sinergia e agregação de valor entre os negócios, a estratégia corporativa possui maior relevância para as empresas A e B e uma relevância menor para a empresa C. A empresa A apresentou o exemplo dos benefícios que o negócio de comercialização pode proporcionar ao negócio de distribuição de energia elétrica. Na empresa B essa sinergia pode ocorrer para ganhos de escala, gestão do conhecimento e melhores práticas. As três empresas estudadas consideram relevante o significado da estratégia corporativa como forma de alocação dos recursos corporativos, avaliando negócios mais interessantes para se investir, de maior interesse para o acionista, conforme Digman (1986). Na empresa C essa alocação ocorre por meio do plano estratégico no nível corporativo e no nível dos negócios.

Nas empresas estudadas a estratégia corporativa permeia diferentes dimensões, havendo variações de significado em relação às cinco perspectivas para se compreender a estratégia, citadas por Mintzberg (2005). A empresa A vê a estratégia corporativa em parte como um plano, em parte como um estratagema do jogo competitivo, um determinado padrão de propósitos, ou mesmo a posição da

organização no ambiente competitivo e ainda como perspectivas subjetivas na mente dos executivos que pensam estrategicamente. Na empresa B é tida como plano, estratégia do jogo competitivo, como um padrão de propósitos há desafios a serem superados, e vista como a posição da organização no ambiente competitivo, não possuindo significado relevante como perspectiva subjetiva na mente dos executivos uma vez que a estratégia é construída em colegiado. Para a empresa C é vista como um plano, não tendo um forte significado como posição ocupada no ambiente competitivo, ou estratégia sobre os oponentes, ou mesmo como uma perspectiva subjetiva na mente do estrategista.

Nas três empresas os requisitos da *holding* e dos negócios são considerados para construir a estratégia corporativa. Além disso, são estudados e considerados os fatores relacionados com o ambiente interno e externo, sendo destacada a importância de flexibilidade da estratégia para as questões emergentes que surgem do ambiente externo, conforme análise de Lynch (2000) representada na Figura 3, exemplificando como a estratégia corporativa liga os recursos da organização com o seu ambiente por Lynch (2000). No caso da empresa A, essa flexibilidade é vista pela disposição da empresa em realizar anualmente no ciclo do planejamento estratégico, estudos de cenários e análises setoriais. Nessas análises são verificados aspectos do mercado, da indústria como setor, dos concorrentes, dos requisitos regulatórios, aspectos econômicos e políticos. Na empresa B, o principal instrumento de base da elaboração de estratégias para os negócios é o plano diretor. Requisitos dos negócios são considerados em análises específicas. Para a empresa C, a flexibilidade quanto aos fatores internos e externos e a relevância dada aos requisitos dos negócios são refletidas na elaboração do mapa estratégico de cada um dos negócios. Todavia os requisitos da *holding* não são fortemente considerados, oferecendo-se uma prioridade maior para os negócios. Com relação as questões emergentes do ambiente externo, a empresa conta com áreas especializadas em acompanhar variáveis mercadológicas, regulatórias, tecnológicas e econômicas. Normalmente, mudanças mais significativas ocorridas no ambiente externo são consideradas no processo da estratégia corporativa.

Analisando como as empresas definem a estratégia corporativa, são percebidas similaridades em alguns aspectos e diferenças em outros. Em nenhuma das três empresas se verificou um modelo fortemente descentralizado da gestão, conforme apontavam e esclareciam os estudos de Chandler (1966) sobre as

condições de gestão das grandes empresas nos anos 50. Conseqüentemente, por haver nas três empresas estudadas uma centralização da gestão na *holding*, a definição de que a estratégia corporativa acontece na matriz é válida, e a aplicação do esquema de desenvolvimento da estratégia econômica citado por Montgomery e Porter (1998), acontece nas três organizações. Esse esquema sobre estratégia, com uma visão mais holística da empresa, considerava todas as combinações entre recursos, competências, oportunidades e riscos, condições do ambiente e escolha de produtos e mercados. Um questionamento que pode ser relevante para as empresas pesquisadas, consideradas de grande porte e atuando num setor extremamente regulado como o setor elétrico brasileiro, é se o desenho da estratégia não deveria ser objeto de maiores análises e tempo por parte dos executivos da *holding* em detrimento de um tempo maior oferecido às questões mais táticas e operacionais dos negócios. Neste sentido, Kaplan e Norton (2006) recomendam a favor da descentralização da gestão com características mais operacionais e centralização de atividades mais relacionadas com o desenho do futuro das organizações e orientações por meio de pessoal mais especializado, do funcionamento das unidades de suporte ou áreas operacionais. Com um tempo maior para a estratégia e conseqüentemente análises e simulações mais apuradas, possivelmente haveria mais riqueza nos estudos de sinergia e escala, uma análise mais profunda de estratégias de acompanhamento da dinâmica do ambiente e provavelmente, uma análise mais rica dos fatores competitivos regulamentados. A estratégia deixaria de ser vista, de forma mais enfática, como plano e possivelmente, passaria a ser vista, mais acentuadamente, como perspectiva subjetiva na mente do estrategista, conforme uma das perspectivas citadas por Mintzberg (2005).

#### 4.2.1.2 Relação da estratégia corporativa com a estrutura de gestão operacional

Quanto ao conflito de interesses e prioridades entre a estratégia e estrutura de gestão operacional foram constatadas algumas diferenças nas empresas. Na empresa A não existe um conflito significativo. Executivos e representantes dos negócios discutem juntos cenários e estratégias, não se configurando o conflito preconizado por Ansoff (1988). Para a empresa B a relação possui contornos de

conflito e disputa de prioridades, todavia existem esforços para amenizar isso e ações são implementadas para que haja uma maior cooperação. Já para a empresa C, a relação entre estratégia e estrutura de gestão operacional também conta com situações de conflito e disputa de prioridades. O método para estimular uma atuação cooperada precisa ser mais aplicado.

Em relação ao gerenciamento das áreas operacionais ou funcionais ser feito para suportar as estratégias, existem diferenças entre as empresas. Na empresa A as áreas operacionais são gerenciadas de forma a suportar as estratégias estabelecidas, segundo Digman (1986). Na empresa B algumas áreas funcionais como recursos humanos e finanças já são gerenciadas de forma a suportar as estratégias estabelecidas e na empresa C foi apresentada a oportunidade de um maior desenvolvimento da gestão das áreas de apoio como áreas que realmente ofereçam suporte às necessidades estratégicas.

O nível e as características do conflito entre as prioridades da estratégia e as prioridades das áreas operacionais apresenta avaliações diferentes nas empresas devido as diferentes ações realizadas para amenizar ou reduzir esse tipo de entrave. Possivelmente uma forma de reduzir esse conflito esteja em estabelecer práticas participativas de planejamento, mais iniciativas do pessoal da *holding* para aumentar sua integração com o pessoal das operações e possivelmente fortalecer uma cultura de orientação para resultados, orientando a gestão das áreas operacionais em função de interesses estratégicos maiores. Essa integração e orientação são grande desafios para uma gestão que procura ser estratégica, conforme apontado nos estudos de Digman (1986).

#### 4.2.1.3 A formulação e o processo da estratégia corporativa

Não foram constatadas acentuadas diferenças na forma de se subsidiar a formulação das estratégias corporativas. Nas três empresas são realizadas reuniões de avaliação de cenários, onde se consideram fatores regulatórios, econômicos, políticos, mercadológicos e aspectos financeiros. No âmbito interno são realizadas análises de SWOT onde se avaliam aspectos internos da organização. Destaca-se na empresa B uma ênfase maior para o acompanhamento sobre os movimentos dos

principais *players* e o marco regulatório não só no Brasil, mas no âmbito da América Latina. Também são acompanhados movimentos de grupos de investidores em outras regiões, no contexto internacional. Para a empresa C foram enfatizadas como premissas para construção da estratégia corporativa, as diretrizes definidas pelo Conselho de Administração (CAD). Alinhadas com as diretrizes, são consideradas ainda, Ondas que representam ênfases estratégicas para determinados resultados que podem ser alcançados em períodos de tempo específicos. Essas considerações de natureza externa e interna formam as premissas para a formulação da estratégia no processo do planejamento estratégico e estão em consonância com a visão de Lynch (2000) e Porter (1998).

De acordo com Lynch (2000), que aborda sobre a morosidade e complexidade do processo da estratégia corporativa verificou-se que na empresa A o processo é relativamente moroso e de elevada complexidade, tendo como meta que o processo se inicie em agosto e termine no mês de novembro de cada ano. Na empresa B o processo não é tido como moroso, mas sim custoso devido a opção de ser algo participativo e de elevada complexidade. Envolve em torno de duzentas pessoas. No processo decisório as reuniões contam com a participação de aproximadamente sessenta executivos da empresa. A empresa C não considera o processo como moroso, mas sim complexo, envolvendo a participação de muitos atores. Por ser participativo e de elevada complexidade, o processo, às vezes, precisa de um ritmo maior.

Para as três empresas se trata de um processo mais linear, mais formal e seqüenciado em etapas de análises estratégicas, desenvolvimento e implementação das estratégias de acordo com o abordado por Lynch (2000). Observou-se que tanto na empresa B quanto na empresa C esse processo está mudando para características de uma abordagem mais emergente e inter-relacionada.

Analisando a formulação das estratégias, em suas premissas e fundamentação por estudos do ambiente, constituído por fatores econômicos, mercadológicos, regulatórios, tecnológicos, e estudos de cenários, análises de fatores internos, aspectos de capacidade financeira e outros de interesse da alta direção, verifica-se grande similaridade de aplicação nas empresas e representam os elementos de estudo apontados por Montgomery e Porter (1998) e um dos três elementos apontados por Lynch (2000) denominado de análise do contexto, considerados necessários para fundamentar a estratégia e a busca de vantagens

competitivas. Quanto ao processo e conteúdo da estratégia, as diferenças de método de aplicação indicam haver diferenças de entendimento e significado, o que na opinião do autor deste trabalho reflete as diferenças de entendimento e métodos também entre os teóricos e pesquisadores na área de estratégia. A morosidade do processo, conforme argumenta Lynch (2000) é algo natural devido ao envolvimento de pessoas de diferentes níveis e posições. Acrescenta-se ainda, as dificuldades encontradas para conduzir o processo dentro de uma agilidade desejada, uma vez que as pessoas envolvidas quase sempre não podem participar das reuniões e quando participam têm dificuldades para realizar, nos prazos desejáveis, os estudos decorrentes das reuniões de planejamento.

A aplicação de uma abordagem mais linear, formal e seqüenciada, conforme descrito por Lynch (2000) e apresentado na Figura 3, em detrimento de uma abordagem mais emergente com características de processo contínuo onde desenvolvimento e implementação de estratégias se confundem, ou seja, ocorrem simultaneamente, conforme descrito pelo mesmo autor e apresentado na Figura 4, reflete em parte uma provável predominância de conceitos associados com uma escola de estratégia mais racionalista e procedimental, como prevê a escola do planejamento (MINTZBERG, 2005). Todavia, o movimento de mudança nas empresas B e C, optando por um processo mais associado com a abordagem emergente de Lynch (2000) e com contornos de flexibilidade conforme a visão de Mintzberg (1998; 2000), apontam para uma visão mais associada ao aprendizado que o processo da estratégia proporciona. Essa opção por um processo mais construtivo e flexível parece combinar com a dinâmica de alguns fatores do ambiente competitivo do setor, principalmente pelas recentes mudanças na regulamentação. Cabe ressaltar que devido ao porte dessas organizações e o caráter participativo do processo, esse movimento se torna complexo e desafiador.

#### 4.2.1.4 O papel da estratégia corporativa

Quanto aos itens apresentados como papel da estratégia corporativa, conforme Lynch (2000), Harrison (1986) e Colley *et al* (2002), Prahalad e Hamel (1995), Andrews (1998) e Digman (1986), tanto para a empresa A, quanto para a



empresa B quase todos foram considerados relevantes, cabendo observar que na empresa B o item “combinar adequadamente os recursos e estimativas de riscos” necessita de um maior aprimoramento. Para a empresa C os itens “considerar toda a cadeia de atividades; busca de vantagem competitiva; combinar adequadamente os recursos e estimativas de riscos” não representam uma grande relevância.

Embora haja certa similaridade entre as empresas sobre a definição de estratégia corporativa e até mesmo sua aplicabilidade, o mesmo não acontece com a percepção sobre seu real papel. Possivelmente, a diferença de percepção quanto a finalidade da estratégia corporativa observada na empresa C, esteja associada as características e prioridades de sua gestão, bem como algumas dificuldades em ampliar o papel desse nível de estratégia. A ampliação do papel da estratégia corporativa, considerando a complexidade de sua aplicação demanda tempo, conforme se observa nos estudos de Digman (1986). Uma outra possibilidade são as escolhas que envolvem o tipo de estrutura organizacional. Conforme se constata nos estudos de Andrews (1998), a estrutura pode influenciar na expansão de atuação da estratégia corporativa.

#### 4.2.1.5 Os envolvidos no processo

O envolvimento de diferentes níveis incluindo executivos da *holding* e dos negócios, gerentes com habilidades de tomada de decisões, especialistas e representantes dos negócios que cuidam do desdobramento da estratégia em suas unidades, conforme citado por Andrews (1998), Digman (1986) e Penrose (1968) ocorre nas três empresas, muito embora esse envolvimento possua intensidade específica para cada empresa. Nas empresas A e B verificou-se um envolvimento maior da alta direção, até mesmo pela prática corporativa de intensificar reuniões dos executivos e conselheiros do CAD para avaliar o andamento da estratégia, por meio da análise crítica do desempenho. Na empresa C houve a ênfase para o caráter participativo do processo, envolvendo mais os executivos no nível de superintendências e um pouco menos os diretores. Os dirigentes dessas empresas, de forma colegiada, discutem de forma mais aprofundada as alternativas estratégicas, conforme abordado por Andrews (1998), não se aplicando a resistência

do CEO quanto ao papel do conselho de diretores de moldar o futuro da organização.

As reuniões são preparadas com apresentações e relatórios importantes. Tais relatórios são disponibilizados com o objetivo de contribuir para a qualidade dessas reuniões, conforme citado por Andrews (1998).

Segundo Digman (1986), considerado no Quadro 1, os diretores e CEO's possuem um papel importante na formulação, avaliação e monitoramento das estratégias. Essa participação dos executivos da alta direção no gerenciamento estratégico, ocorrendo com mais frequência nas empresas A e B e de forma mais participativa embora com frequência menor na empresa C, revela, provavelmente, o grau diferenciado de prioridade que se dá, na difícil agenda dos diretores, para a gestão da estratégia. A opção da empresa C em possibilitar a participação de um maior número de executivos no processo, proporciona um pouco mais de dificuldade na condução das reuniões de planejamento, todavia garante uma maior experiência, conhecimento e criticidade ao processo e ao conteúdo.

A seguir é apresentado o Quadro 5 que resume a análise realizada sobre a categoria Estratégia Corporativa.

Categorias de Análise	Elementos de Análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Estratégia Corporativa	Definição e Aplicação	Significado relevante Estratégia de primeiro nível Forma de alocação de recursos corporativos Considera requisitos da <i>holding</i> e dos negócios Considera fatores do ambiente interno e externo		
		É vista como um plano, como estratégia do jogo competitivo, perspectiva subjetiva na cabeça dos estrategistas, um padrão de propósitos, uma posição da empresa no ambiente competitivo.	A estratégia corporativa se inicia no plano diretor Ênfase no crescimento Acompanha movimentos nacionais e internacionais de outros <i>players</i> Sinergia entre os negócios É vista como um plano, como estratégia do jogo competitivo, um padrão de propósitos, uma posição da empresa no ambiente competitivo.	É vista como um guarda-chuvas, é vista como um plano.

Quadro 5: Síntese da análise da categoria estratégia corporativa – Continua

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Elementos de Análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Estratégia Corporativa	Relação com a Estrutura de gestão operacional	Não existe um conflito significativo As áreas operacionais são gerenciadas para suportar a estratégia.	Existem conflitos e disputa de prioridades Algumas áreas operacionais são gerenciadas para suportar a estratégia	Existem conflitos e disputa de prioridades Necessita de um maior desenvolvimento de gestão para que as áreas operacionais sejam gerenciadas para suportar a estratégia.	
	A formulação	Reuniões de estudo de cenários e avaliações internas (SWOT)			
		Ouvindo especialistas de diferentes áreas	Acompanhamento do movimento dos <i>players</i> e do marco regulatório nacional e internacional	O valor das diretrizes do CAD e as Ondas como ênfases estratégicas	
	Como processo	Processo relativamente moroso e altamente complexo Processo mais linear, mais formal e seqüenciado.	O processo não é moroso, mas sim custoso por ser participativo e complexo Processo mais linear, mais formal e seqüenciado. Em transição para uma abordagem mais emergente.	O processo não é moroso, mas sim complexo, participativo e de elevada complexidade. Processo mais linear, mais formal e seqüenciado. Em transição para uma abordagem mais emergente.	
	Seu papel	Todos os papéis apontados foram considerados relevantes.	Todos os papéis apontados foram considerados relevantes.	Alguns itens não representam uma grande relevância.	
	Os envolvidos no processo	São envolvidos executivos da <i>holding</i> e dos negócios, gerentes, especialistas dos negócios. Não existe resistência do CEO quanto ao papel do Conselho de Administração de moldar o futuro da organização.			
Destaque para um papel maior da alta direção.		Destaque para um papel maior da alta direção.	Destaque para o caráter participativo do processo.		

Quadro 5: Síntese da análise da categoria estratégia corporativa – Continuação

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.2 Gestão de Custos

A análise da gestão de custos apresentada a seguir enfatiza o negócio de distribuição de energia elétrica sendo apresentada sob um enfoque mais estratégico.

#### 4.2.2.1 As premissas da gestão de custos

Foi verificado que as premissas da gestão de custos aplicadas nas três empresas possuem elementos citados por Shank e Govindarajan (1997), destacando-se a característica de uma gestão estruturada com base no contexto competitivo dos negócios, neste caso, o negócio de distribuição, embora o segmento de distribuição seja um monopólio natural. A empresa B enfatiza uma enorme preocupação em controlar custos dentro dos critérios da empresa de referência. A gestão de custos procura contribuir para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, sendo observado que no caso da empresa C não se tem conseguido obter ganhos de vantagem competitiva decorrentes do modelo regulatório, apresentando alguns custos associados a multas e indenizações por dificuldades na gestão operacional, em relação ao atendimento de requisitos de qualidade dos serviços. Uma premissa colocada pelas empresas é de oferecer subsídios para decisões empresariais. Foi levantado que a empresa C está trabalhando para implementar melhorias em seus sistemas de informações gerenciais, visando subsidiar de forma mais aprimorada as decisões gerenciais; procura focar os vários processos que integram a cadeia de valor do negócio; possui enfoque externo; flexibilidade em relação ao posicionamento estratégico, com destaque para a escolha da empresa B de ter toda a empresa atuando no controle de custos, de acordo com o seu plano estratégico e a correta compreensão da estrutura e do comportamento dos custos, não seguindo somente princípios de contabilidade, mas uma modelagem de gestão realizada anualmente. O modelo não é centrado numa visão contábil, mas numa visão de gestão dos processos; e subsidia análises antes de escolhas estratégicas sobre a estrutura operacional.

Apesar de se observar nas três empresas elementos que caracterizam premissas estratégicas para a gestão de custos, como por exemplo a análise do contexto e a busca de vantagens competitivas, não foram verificados exemplos que caracterizassem de forma mais sistematizada alguns elementos estratégicos dessa gestão, como a análise de custos da cadeia de suprimentos extrapolando os limites internos à empresa, ou mesmo um referencial comparativo mais comum ao setor para comparar custos dos principais direcionadores de custos que influenciam no processo de busca de vantagens competitivas. O setor ainda não conta com

indicadores associados a custos, cuja aplicação esteja sistematizada, permitindo análises comparativas. A empresa C apontou algumas dificuldades importantes no controle de seus custos e a deficiência em sistemas de informações, os quais Barfield (1997) aponta como elementos importantes para subsidiar a tomada de decisões empresariais.

#### 4.2.2.2 A análise da cadeia de valor

Existem diferenças na forma como as três empresas consideram a análise da cadeia de valor como elemento estratégico da gestão de custos, conforme os aspectos abordados por Shank e Govindarajan (1997). Na empresa A não se dispõe de um gerenciamento de custos que permita conhecer custos por processo, analisando a cadeia de valor interna, devido à forma como a empresa está estruturada. Custos são alocados em funções centralizadas na corporação. É aplicada uma visão mais atrelada a estrutura, por áreas, que depois se transforma em custo por produto, por segmento de mercado (tensão). São aplicadas práticas de controle de custos em relação a parceiros e fornecedores. A finalidade desse é buscar fontes de vantagem competitiva em determinadas partes da cadeia de valor. Na empresa B se aplicam práticas de gestão da cadeia de valor como componente da gestão de custos, numa visão de redução de custos em determinadas atividades que integram os principais processos do negócio. A exemplo da empresa A, a empresa B busca medidas de eficiência e menores custos em relação a parceiros e fornecedores compreendendo a cadeia que vai da matéria prima até a entrega ao consumidor final, buscando fontes de vantagem competitiva. São aplicadas, de forma mais acentuada, ações que proporcionem ganhos na cadeia de valor e conseqüentemente reduções do custeio por meio da eficiência fiscal, automação de processos, medidas de desempenho e redução de riscos operacionais. Na empresa C é considerado de grande relevância gerenciar bem os diversos elos da cadeia de valor para obter maiores resultados em custos. Para isso a empresa possui uma frente de trabalho para mapear seus principais processos de negócio, com a finalidade de identificar oportunidades de maior efetividade e inteligência na gestão de custos por toda a cadeia de processos e atividades da empresa. Acredita-se que

por meio dessas ações será possível melhorar os indicadores e fazer um gerenciamento mais técnico dos custos operacionais. A gestão de custos está sendo estruturada sob um contexto mais amplo, no qual o sistema de informações de custo auxilie as áreas de forma a se ter visão geral e completa dos impactos das decisões gerenciais sobre o custeio e os investimentos.

Quando se enfoca a análise da cadeia de valor como elemento estratégico no escopo da gestão de custos é preciso considerar que nas três empresas a análise da cadeia de valor pressupõe o controle de custos nos processos. Todavia, esse tipo de gerenciamento está restrito as empresas A e B e de forma predominante os custos são controlados no ambiente interno à empresa e também em alguns elos da cadeia como fornecedores diretos. Esse cuidado com elos da cadeia de valor se aproxima do exposto por Silva (1999) que recomenda o controle de custos em todos os pontos da cadeia de valor que interferem no produto ou serviço. As ações da empresa C em buscar o mapeamento de seus processos revelam esforço para conhecer e controlar custos num escopo de gestão mais estratégica. Todavia o controle de custos por alocações de acordo com a estrutura, situação encontrada nas empresas A e C representam carência de relevância estratégica na gestão de custos, conforme razões expostas por Shank e Govindarajan (1997) e podem significar a ausência de uma avaliação mais ampla e inteligente de custos, podendo implicar danos ao negócio, conforme alerta Martim (apud PEREZ, 2005).

#### 4.2.2.3 A gestão de custos e o posicionamento estratégico

Sobre o posicionamento estratégico como elemento importante para subsidiar a gestão de custos, conforme enfoque de Shank e Govindarajan (1997), verificou-se na empresa A ênfase em se considerar a margem de contribuição nas análises de custos e ganhos envolvidos nos projetos de melhoria dos produtos e serviços. Não são considerados somente aspectos técnicos nos projetos, mas também fatores que impactam na rentabilidade do negócio. Na empresa B e na empresa C se aplicam práticas de aumento da produtividade e redução do custeio sem, contudo agredir o posicionamento estratégico de excelência operacional, com foco na qualidade dos serviços prestados. Todavia, não se configurou, conforme abordado pelos autores,

uma ênfase maior para a gestão de custos a partir do posicionamento estratégico. Com isso um dos elementos da gestão estratégica de custos, segundo o modelo desenvolvido por Shank e Govindarajan (1997) e apontado na Figura 6, se mostra parcialmente aplicado nas empresas B e C e ênfase específica na empresa A que conceitualmente se distancia um pouco do modelo apresentado pelos autores.

#### 4.2.2.4 Os direcionadores de custos

Quanto aos direcionadores de custos estruturais e de execução, citados por Shank e Govindarajan (1997), constatou-se abordagens distintas nas empresas pesquisadas. Na empresa A os principais itens de custeio não são categorizados e gerenciados como custos estruturais e de execução. Os custos decorrentes das decisões de investimentos em expansão são analisados não segundo a ótica dos direcionadores de custos estruturais, estando limitados à análise de acordo aos investimentos previstos na ER. Não se verificou uma análise que considere a possível incorporação de novos custos quando da realização de investimentos. A eficiência em gerenciamento de custos é ter custos menores que os previstos na ER. Por isso, a empresa estuda com afinco a metodologia de custos operacionais eficientes da ER.

Existe um mecanismo de limitação de custeio associado ao sistema orçamentário da empresa. Toda vez que o nível de compromisso orçamentário ultrapassa 80% do previsto o sistema comunica o ocorrido e o gestor fica alerta para não permitir que se ultrapasse o limite dos 100%. A área de controladoria trabalha para proporcionar aos gestores da empresa de distribuição o conhecimento e o controle de seus custos tendo como parâmetro os custos da ER. A empresa conta com um conjunto de indicadores que comparam os custos por segmento de mercado e por região de localização dos consumidores.

Na empresa B verificou-se a aplicação enfática de controle dos custos estruturais e controle dos custos de execução, por meio de melhoria contínua nos processos, controle da qualidade, havendo um acompanhamento e uma pressão no nível do Conselho de Administração para que se atente aos controles do custeio. Na empresa C, como na empresa A, os principais itens de custeio não são

categorizados e gerenciados como custos estruturais e de execução. Os direcionadores de custos são aplicados somente para alguns serviços, tendo sido dado como exemplo os serviços corporativos de cunho logístico como aqueles de manutenção e conservação predial. Esse tipo de análise e gerenciamento de custos precisa ser aprimorado e melhor desenvolvido. Ainda são poucas as ações de controle dos principais itens de custeio da empresa. A empresa busca uma sistematização de práticas associadas a esse gerenciamento mais técnico dos custos. Têm-se medido os custos da empresa em relação aos custos permitidos pela ER, todavia esse acompanhamento ainda não foi sistematizado. Existe um grupo de trabalho atuando para aprimorar mecanismos de controle de custos, identificando os principais itens de custeio de acordo com os chamados custos gerenciáveis que integram a metodologia da empresa de referência.

As empresas A e C não contam com uma arquitetura de controle de custos com base nos direcionadores de custos definidos por Riley e citados nos estudos de Shank e Govindarajan (1997). Essa ausência compromete um acompanhamento e controle mais estruturado dos custos operacionais, afetando análise de fatores associados aos direcionadores de custos estruturais. Decisões estratégicas tomadas com carência de análises de custos, fundamentadas em direcionadores de custos estruturais, podem causar impactos financeiros futuros indesejáveis, conforme ressalta Souza e Clemente (2006). A ausência de controle de custos com base num conjunto de direcionadores de custos de execução dificulta foco na posição de custos, conforme mencionado por Shank e Govindarajan (1997).

#### 4.2.2.5 O custo meta

O princípio do *target cost* (custo meta), abordado por Silva (1999), é em parte aplicado nas empresas A e B por meio de metas em relação ao custeio permitido na ER. Na empresa B recursos adicionais ao orçamento são justificados e negociadas caso-a-caso, demonstrando a rigidez no controle do custeio. Na empresa C não foi encontrada, de forma sistematizada a aplicação de metas de acordo com o princípio do *target cost*, em relação a ER.



Cabe ressaltar que ocorre em duas das três empresas estudadas, empresas A e B, uma parcial aplicação do princípio do *target cost* (custo meta), abordado nos estudos de Peres *et al* (2005) e Silva (1999). A ausência de uma aplicação mais aprofundada deste princípio relacionado a controle de custos indica uma carência importante para empresas que precisam regular seus custos de acordo com metas e limites para custos operacionais em seus processos. É preciso considerar que o princípio do *target cost*, enfatizando a pertinência de projeção de custos, se torna recomendável para empresas como essas que foram estudadas, tendo em vista suas necessidades em atender requisitos de regulamentação associados a uma empresa referencial, limitadora dos custos operacionais.

#### 4.2.2.6 Informações de custos

A forma como as empresas organizam suas informações de custos podem ser associadas ao que Weil e Maher (2005), abordam, ou seja, diferentes formas de organização conforme a finalidade do gerenciamento de custos. Por meio de sistema específico, a empresa A procura identificar os custos por segmento de mercado para fins de controle gerencial. A empresa B, por meio do seu sistema de informações procura identificar custos para o controle gerencial, contendo uma série de indicadores que tanto acompanham o custeio da empresa, como subsidiam decisões, conforme Barfield *et al* (1997). Na empresa C as informações de custos são descentralizadas e precisam ser mais aplicadas pelos gestores tanto para subsidiar o processo decisório, quanto para fins de controle gerencial. Ainda se trabalha numa cultura orçamentária, de realização do orçamento, em detrimento de uma visão mais acentuada e estratégica de gestão dos custos. Melhorias realizadas no sistema de informações proporcionaram aos gestores uma melhor condição de acompanhamento dos custos gerenciáveis, de acordo com as estratégias adotadas e as necessidades regulatórias para o negócio de distribuição.

A variação na forma como as empresas organizam e tratam informações de custos, refletem diferenças na aplicação da gestão de custos, todavia existe um entendimento comum de sua importância para controle custos, a fim de obter custos operacionais eficientes. Uma questão não apresentada pelas empresas é como são

aplicados mecanismos que incentivam a inteligência e relevância estratégica para essas informações. Foi possível verificar que os relatórios de custos são considerados importantes mecanismos de controle e são aplicados no gerenciamento dos custos. Assim, o uso estratégico das informações de custos, conforme destacado por Weil e Maher (2005) é aplicado parcialmente nas empresas pesquisadas.

A seguir é apresentado o Quadro 6 que resume a análise realizada sobre a categoria Gestão de Custos.

Categorias de Análise	Elementos de Análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A Gestão de Custos	Premissas da Gestão de Custos	Estruturada com base no contexto competitivo dos negócios. Subsidia decisões empresariais. Foco nos processos da cadeia de valor. Possui enfoque externo. Flexibilidade em relação ao posicionamento estratégico. Subsidia análises de escolhas estratégicas sobre a estrutura operacional.		
	A Análise da Cadeia de Valor	Os custos não são alocados e gerenciados por processo. Alocação de custos de acordo com a estrutura. Atenção ao custo por produto, por segmento de consumidores. Práticas de controle de custos em relação a parceiros e fornecedores.	Controle de custos em atividades dos principais processos. Práticas de controle de custos em relação a parceiros e fornecedores. Medidas especiais de redução do custeio.	Atenção aos elos da cadeia de valor. Mapeamento dos processos de negócio. Busca de um gerenciamento mais técnico dos custos, estabelecendo mais indicadores de controle.
	A gestão de custos e o posicionamento estratégico	Atenção a margem de contribuição dentro das análises de custos e os ganhos com projetos de melhoria.	Práticas de aumento da produtividade e redução do custeio sem afetar o posicionamento estratégico de qualidade dos serviços.	

Quadro 6: Síntese da análise da categoria gestão de custos - Continua

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Elementos de Análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A Gestão de Custos	Os direcionadores de custos	Não categorização dos principais itens de custeio. Padronização dos itens de custeio de acordo com a ER. Ênfase para a metodologia de custos operacionais eficientes da ER. Análise de custos por segmento de consumidores e por região de localização.	Controle de custos estruturais associado ao rígido controle e análise dos investimentos e custos de execução, melhorando processos e controle de qualidade.	Não separação dos principais direcionadores de custos de acordo as duas categorias de Riley. Atenção aos custos permitidos pela ER. Esforço corporativo no controle dos custos.
	Custo Meta	Aplicação em parte dos princípios do custo meta.	Aplicação em parte dos princípios do custo meta.	Não encontrada a aplicação dos princípios do custo meta.
	Informações de Custos	Informações de custo por segmento de mercado e nível de tensão de atendimento.	Informações para acompanhar o custeio e subsidiar decisões.	Informações de custo atreladas ao sistema orçamentário e ao sistema contábil.

Quadro 6: Síntese da análise da categoria gestão de custos - Continuação

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.3 Alinhamento entre a Estratégia Corporativa e a Gestão de Custos para Obter Custos Operacionais Eficientes

Para verificar o alinhamento entre a estratégia corporativa e a gestão de custos nas empresas de distribuição de energia elétrica que integram este estudo foram analisados três aspectos distintos: a integração das estratégias corporativas de custos com as estratégias dos negócios; a prioridade estratégica de controlar custos; e estratégias corporativas de controle de custos diante do contexto regulatório.

##### 4.2.3.1 A integração da estratégia corporativa com as estratégias dos negócios, associadas com a eficiência em custos

Para a empresa A, a integração entre as estratégias corporativas associadas a eficiência em custos com as estratégias dos negócios, conforme exposto por

Digman (1986), Das (2000) e Porter (1998) se inicia no processo de elaboração da estratégia, integrando nas reuniões de planejamento executivos e especialistas da empresa de distribuição com executivos e especialistas da *holding*, para se definir prioridades e necessidades estratégicas do negócio, definição de objetivos e metas associadas a custos, metas de desempenho operacional da distribuidora, inclusive a busca de um gerenciamento mais efetivo da base de ativos. O foco está na busca da maximização de resultados associados a custos e produtividade, priorizando ganhos de produtividade e escala para otimização de toda a estrutura destinada a atender os serviços de distribuição. Os resultados dessa otimização são demonstrados no Anexo B, onde são observados ganhos significativos de produtividade, considerando-se um modelo competitivo de restrições regulatórias, de acordo com a abordagem de Paul (1999). Os estudos de planejamento buscam sinalizar espaços para ganhos nos negócios de distribuição, mesmo diante de forte regulação e de rentabilidade limitada. Também apontam possibilidades de uma melhor performance das operações, um efetivo controle dos custos por meio da eficaz gestão dos custos operacionais aproveitando oportunidades de ganhos de escala.

As empresas B e C, a exemplo da empresa A, também definem suas estratégias para o negócio de distribuição no processo da estratégia corporativa, onde participam gestores e especialistas da distribuidora e gestores e especialistas da *holding*. São ações de natureza estratégica para o negócio de distribuição, associadas ao posicionamento estratégico de custos, conforme estudos de Cooper e Slagmulder (2003), visando maximizar a vantagem competitiva, valorizando a sinergia e ganhos de escala entre os negócios com enfoque estratégico para a performance em custos comparativamente a empresa B de referência e a empresa C de referência. No caso da empresa B são considerados também os diferentes elos da cadeia de valor, conforme abordado por Shank e Govindarajan (1997). O plano orçamentário da empresa, conforme demonstra o Anexo C, ressalta direcionadores estratégicos associados à eficiência operacional com impactos em custos e válidos para o negócio de distribuição. O acompanhamento da eficiência em custos é realizado de forma específica para cada um dos níveis de gestão. Weil e Maher (2005) colocam a importância de criteriar informações e formas de acompanhamento gerencial pelos níveis de gestão. Esse acompanhamento procura verificar se a eficiência do controle de custos está de acordo com o desempenho planejado, por meio de indicadores e metas estabelecidas, conforme indica o Anexo D.

Na empresa C, a orientação para os negócios da companhia se origina no Conselho de Administração (CAD) em forma de diretrizes estratégicas. Essas diretrizes contemplam dentre outras orientações, ênfase em custos. Com isso e considerando o mapa estratégico corporativo, a distribuidora elabora seu mapa estratégico, conforme apresentado no Anexo E com objetivos de produtividade, consoante ao que ressaltam Kaplan e Norton (2000) e foco na gestão de custos e resultados. A falta de um alinhamento maior entre a estratégia corporativa e a gestão de custos se deve, possivelmente, a ausência de uma forma mais sistematizada e consolidada de mecanismos de controle, em parte explicado por dificuldades na disponibilização de informações de custos aos gestores e a ausência de um gerenciamento mais efetivo numa perspectiva de análise da cadeia de suprimentos, conforme apontamentos de Silva (1999). Existe um esforço corporativo significativo em andamento para buscar ganhos de escala e sinergias entre os negócios, principalmente na distribuição. Para isso, ações que integram mais as áreas fins com prioridades das áreas meio estão sendo implementadas. O processo de planejamento empresarial tem sido uma forma de se conseguir maior alinhamento das áreas corporativas com as necessidades da distribuidora de energia elétrica da empresa C.

#### 4.2.3.2 A prioridade estratégica de controlar custos

As três empresas possuem na gestão da distribuidora ações, indicadores e metas que refletem a estratégia corporativa orientada para custos. Na empresa A o processo orçamentário procura garantir à distribuidora, devido ao entendimento de suas necessidades por fatores regulatórios, os investimentos necessários, evitando-se gastos com multas por descumprimento dos padrões de qualidade exigidos pelo agente regulador. Existe a preocupação com o equilíbrio entre as metas de eficiência em custos com as metas de qualidade dos serviços prestados. Os resultados obtidos no processo de gestão da inadimplência, citados no Anexo F, com reflexos em custos, reforçam e evidenciam a política de eficiência operacional. Esses resultados podem ser considerados importantes e evidenciam a prioridade

estratégica de redução de custos operacionais para alcançar custos operacionais eficientes.

Para a empresa B as iniciativas ou projetos com foco em custos procuram fortalecer as estratégias do negócio de distribuição. Dentre os direcionadores de custos de execução citados por Riley (apud SHANK, 1997; 1987) e Silva (1999), destacam-se aqueles associados a qualidade do processo e a utilização da capacidade e envolvimento da força de trabalho. Para isso são acompanhados os indicadores de redução de custos diretos, aumento da produtividade dos processos, proteção e otimização do uso de ativos e cultura voltada para resultados empresariais. Esses indicadores integram os *scorecards* da perspectiva financeira, interna e aprendizado e crescimento, conforme exemplos citados nos estudos de Kaplan e Norton (2000) e integram o mapa estratégico da empresa B relativo ao negócio de distribuição, conforme apontado no Anexo G. Medidas de controle de custos, com a finalidade de melhoria dos resultados empresariais procedem do conselho de administração. Essas orientações são desdobradas internamente de forma criteriosa, conforme o interesse estratégico envolvido.

Procura-se trabalhar no limite e o limite é o limite de custeio permitido pela empresa de referência. O foco operacional em custeio, conforme Kaplan e Norton (2000) objetiva metas de produtividade, considerando referenciais comparativos de melhores práticas. Esse enfoque em custos não é realizado sem considerar a sustentabilidade do negócio no longo prazo e da lógica econômica das revisões tarifárias. Existe foco na qualidade dos serviços prestados alinhados com a política de redução de custos unitários nos subprocessos. O alinhamento da gestão da distribuidora com os requisitos de eficiência e qualidade dos serviços, buscando a excelência operacional é intenso e pode ser visto pelas metas estabelecidas para o negócio. Atualmente a realidade regulatória das distribuidoras é bem diferente da realidade do passado, e a busca pela eficiência e aplicação de investimentos adequados e prudentes se tornam essenciais. Inclusive há severas restrições a novos empreendimentos.

A empresa C passa por uma transição sobre sua visão de custos operacionais. Não se considerar apenas uma visão de custeio mais associada a orçamento, mas, sobretudo uma ênfase estratégica em excelência operacional, considerando a eficiência dos processos operacionais, com foco em resultados de custos e produtividade, conforme ressaltam Kaplan e Norton (2000), ao comentarem

os indicadores associados a resultados. Essa busca de resultados estratégicos integra a Onda 2, ênfase em custos, produtividade e melhores resultados, conforme demonstra o Anexo H. Cabe ressaltar a existência de uma diretriz do Conselho de Administração que orienta os negócios a buscarem excelência em custos. Também foram estabelecidos no mapa estratégico corporativo objetivos associados a gestão de custos. Ao se desdobrar estes objetivos corporativos para o negócio de distribuição, foram estabelecidos indicadores e metas associados a custos operacionais eficientes, procurando alcançar os limites de custos delineados na empresa de referência. Existem esforços da alta direção para comunicar a prioridade estratégica em baixar custos e nas reuniões com os gestores tem-se procurado difundir a importância de melhores resultados em custos do ponto de vista estratégico. Os direcionadores de custos de execução, conforme Riley (apud SHANK, 1997; 1987) e Silva (1999), de maior valor estratégico são aqueles associados aos processos e ao produto. Existe um grande desafio: desenvolver e sistematizar mecanismos de controle dos custos gerenciáveis (pessoal, materiais, serviços de terceiros e outros) para o alcance de custos nos níveis permitidos pela ER.

#### 4.2.3.3 Estratégias corporativas de controle de custos diante do contexto regulatório

Na empresa A existe um processo de análise e controle mensal de desempenho que se inicia no levantamento de informações e elaboração de relatórios, passa pela análise dos gestores da distribuidora e depois é avaliado em dois grandes fóruns: reunião dos diretores da *holding* e reunião do conselho de administração. No Anexo I é apresentado um fluxo básico de como ocorre esse processo de controle. Resultados associados aos custos operacionais da distribuidora são contemplados nessas análises. Esse processo, sistematizado como é, evidencia de forma inequívoca uma integração da gestão de custos com a gestão da organização como um todo, conforme destacado por Perez *et al* (2005). Este alinhamento contribui e reforça todo o esforço realizado para o controle dos custos operacionais do serviço de distribuição de energia elétrica. Nas reuniões mensais de metas são avaliados os requisitos técnicos, operacionais e orçamentários

relacionados com uma melhor performance da empresa. Os gestores buscam custos eficientes e ganhos de produtividade de forma intensa.

Na atividade de distribuição de energia elétrica a empresa B procura aplicar ações de alinhamento de todos os gerentes para essa prioridade de gestão, conforme o posicionamento estratégico adotado. O mapa estratégico, apresentado no Anexo G, demonstra as prioridades estratégicas para atingir custos operacionais eficientes. Dessa forma se evidenciam as prioridades da gestão de custos da distribuidora. São dez indicadores de custos na gestão do desempenho da empresa de distribuição. Percebe-se nesta empresa uma aproximação maior de sua forma de gerenciar custos com o modelo citado por Shank e Govindarajan (1997). No qual é destacada a análise da cadeia de valor com ênfase para a gestão dos processos.

A empresa C procura aplicar metas de redução de custos para a distribuição. As metas são consideradas de importância estratégica e para seu alcance existem diversas iniciativas para reduzir custos com pessoal, custos com aquisição de material e serviços de terceiros, custos com depreciação e custos com frota. Existem indicadores e metas associados aos requisitos da ER e integram o plano de gestão da distribuidora. Essas metas são trabalhadas para que se alcance o nível de custos permitido. O custo final da ER serve de balizador e dita a prioridade estratégica para o custo final da empresa. Isso influencia a gestão quanto ao controle, as metas e prioridades que favoreçam a melhor performance em custos operacionais. A seguir é apresentado o Quadro 7 que resume a análise realizada sobre a categoria Alinhamento entre a Estratégia Corporativa e a Gestão de Custos para obter Custos Operacionais Eficientes.



Categorias de Análise	Elementos de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
O alinhamento da EC com a GC	A integração com as estratégias dos negócios	A integração se inicia na elaboração da estratégia por meio de reuniões entre executivos e especialistas da <i>holding</i> e dos negócios. A integração é maior na avaliação e busca de melhor performance no controle de custos e na gestão operacional.	A integração se inicia na elaboração da estratégia por meio de reuniões entre executivos e especialistas da <i>holding</i> e dos negócios. O acompanhamento da eficiência em custos é realizado de forma específica para cada um dos níveis de gestão.	A integração se inicia na elaboração da estratégia por meio de reuniões entre executivos e especialistas da <i>holding</i> e dos negócios. Os gestores da diretoria de distribuição elaboram o mapa estratégico a partir do mapa estratégico corporativo. Integrar mais as áreas fins com prioridades das áreas meio.
	Prioridade estratégica de controlar custos	Ações, indicadores e metas refletindo a estratégia de custos. Garantia dos investimentos necessários para cumprir os requisitos de qualidade. Equilíbrio entre custos e qualidade dos serviços. Prioridade estratégica em reduzir custos para alcançar e manter custos operacionais eficientes.	Ações, indicadores e metas refletindo a estratégia de custos. Iniciativas e projetos para fortalecer estratégias da empresa de distribuição. Direcionadores de custos de qualidade e produtividade nos processos, otimização de ativos e envolvimento da força de trabalho. Indicadores de custos no mapa estratégico. Política de redução de custos unitários nos processos.	Ações, indicadores e metas refletindo a estratégia de custos. Visão de controle no orçamento para uma visão de eficiência dos processos. Diretriz específica do Conselho de Administração para excelência em custos. Onda 2 com ênfase estratégica para redução de custos. Objetivos estratégicos para a gestão de custos. Esforço da alta direção para sistematizar o controle.

Quadro 7: Síntese da análise da categoria alinhamento entre a estratégia corporativa e a gestão de custos para obter custos operacionais eficientes – Continua

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Elementos de análise	Empresa A	Empresa B	Empresa C
O alinhamento da EC com a GC	EC de controle de custos diante do contexto regulatório	Controle mensal de custos como um processo sistematizado que alcança o Conselho de Administração. O controle integra a gestão de custos com a gestão como um todo da organização. Intensidade da busca de eficiência.	Controle de custos com orientações do Conselho de Administração. Alinhamento dos gerentes para mais eficiência e menores custos. Controle de custos por meio de 10 indicadores de custos. Ênfase no controle de custos nos processos.	Metas de redução de custos corporativas para contribuir com a necessidade da empresa de distribuição. Controle de custos com pessoal, aquisição de material e serviços de terceiros, depreciação e custos com frota. Desdobramento de metas de custos envolvendo os diferentes níveis gerenciais na <i>holding</i> e no negócio.

Quadro 7: Síntese da análise da categoria alinhamento entre a estratégia corporativa e a gestão de custos para obter custos operacionais eficientes – Continuação

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou identificar como ocorre o alinhamento entre as estratégias corporativas e a gestão de custos para obter custos operacionais eficientes no serviço de distribuição de energia elétrica. Para isso procurou-se, especificamente, identificar como são estabelecidas as estratégias corporativas que enfatizam custos operacionais eficientes, as principais características da gestão de custos nas três empresas, diagnosticar como os mecanismos regulatórios incentivam as empresas na busca de custos regulatórios eficientes, e por último, identificar fatores que possibilitassem descrever como ocorre o alinhamento das estratégias corporativas com a gestão de custos operacionais.

Conforme verificado, nas três empresas as estratégias corporativas que enfatizam custos operacionais eficientes, são estabelecidas devido a sua relevância estratégica. Cumprem um papel de orientação e foco em grandes prioridades estratégicas, são consideradas estratégias de primeiro nível, acima das estratégias dos negócios, buscando capitalizar oportunidades para a organização. Nesse nível as estratégias são estabelecidas como uma forma de alocação dos recursos corporativos nos diferentes negócios, e ainda funcionam como um plano de longo prazo. Também são estabelecidas como um atendimento que se faz aos requisitos da *holding* e dos negócios, com grande importância aos estudos do ambiente, possíveis cenários e perspectivas mercadológicas, além da avaliação de fatores internos.

Essas estratégias são estabelecidas com alguns enfoques conceituais distintos em relação a: sinergia para ganhos de escala e crescimento da empresa, possibilidades de agregação de valor e conhecimento, dimensão do tempo de alcance dos resultados. Também é diferente o entendimento sobre haver ou não relação de conflito com a estrutura e gestão operacional dos negócios e áreas funcionais de apoio. Foi possível concluir que essas diferenças de enfoque não representaram conceitos ou enfoques antagônicos aos apresentados na base teórica deste estudo.

As estratégias corporativas são estabelecidas a partir de um processo de formulação e elaboração muito parecido nas três empresas. São realizadas reuniões para estudar e avaliar cenários, fatores regulatórios, questões de mercado, análise dos outros *players* e diretrizes oriundas do conselho de administração. Não existem diferenças significativas, entre as empresas estudadas, quanto aos envolvidos no processo. Participam do processo diferentes atores da gestão, incluindo executivos, gerentes, especialistas dos negócios que cuidam do desdobramento da estratégia em suas unidades. As alternativas estratégicas são discutidas pelos diretores de forma colegiada, discutindo-se amplamente e de forma mais aprofundada.

Quanto às características da gestão de custos empregada nas empresas foram verificadas similaridades e especificidades. Similaridades em algumas premissas consideradas para gerir custos, na importância dada ao sistema de informações de custos com enfoque gerencial e para um sistema de indicadores de monitoramento do desempenho dos principais direcionadores de custos. Especificidades na base do controle de custos, ocorrendo caso em que o controle se dá no processo e caso em que o controle se dá por segmento de mercado atendido, especificidades na arquitetura das informações de custos e especificidades em relação aos tipos de direcionadores de custos que são estabelecidos.

O que se pode concluir dos mecanismos regulatórios é que funcionam como grandes alavancadores para que as empresas busquem custos operacionais eficientes. Isto ocorre por meio de diversas ações e projetos de cunho estratégico, além de diversas iniciativas de mudança. A meta é de atingir padrões de custos abaixo dos padrões estabelecidos pela ER. Para isso são estabelecidos indicadores para aferir desempenho, acompanhar metas e realizar o controle. Em uma das empresas o controle chega no nível do conselho de administração. Em outro pode se dizer que o controle também é rígido, mas atuando pela definição de investimentos com critérios rígidos estabelecidos por um comitê de definição de investimentos associados às operações do negócio. Esses incentivos proporcionados pelos mecanismos regulatórios também funcionam como ênfases estratégicas retratadas em grandes programas corporativos de busca dos custos operacionais eficientes. Até mesmo mapas para indicar metas e indicadores são elaborados, conforme já citado. Conclui-se ainda que as empresas estão atentas às mudanças ou ajustes da regulamentação e atuam junto ao órgão regulador de acordo com seus específicos interesses ou coletivamente por meio de sua

associação específica, a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE). Existe nas empresas um esforço corporativo significativo para adequar seus custos, principalmente devido ao interesse existente quando das revisões tarifárias periódicas.

Diversos fatores identificados na forma como as três empresas realizam a gestão e controle de custos operacionais eficientes, revelaram um alinhamento com as estratégias corporativas estabelecidas. Cabe ressaltar que em cada uma das empresas esse alinhamento possui características próprias, representando os traços próprios da gestão de cada uma das empresas. Nas três empresas o alinhamento se inicia já no processo de elaboração da estratégia corporativa. Executivos da *holding* e dos negócios estudam em conjunto os objetivos, metas e indicadores associados a custos operacionais eficientes, revelando um posicionamento estratégico de custos com suas especificidades para o serviço de distribuição de energia elétrica, diante da regulamentação vigente que incentiva a busca de custos operacionais eficientes por meio de mecanismos específicos, como a metodologia da ER.

Na empresa A são priorizadas ações e projetos que garantam ganhos de escala e sinergia operacional. Um processo orçamentário atento às necessidades e limites de custos da distribuidora juntamente com um processo sistematizado de controle de custos, no qual são envolvidos os diferentes níveis de gestão, destacando-se o controle mensal de resultados pelos diretores e conselheiros do Conselho de Administração. A Companhia possui histórico de custos operacionais com nível de eficiência acima da média do setor, significando a capacidade em gerir bem seus custos.

No caso da empresa B a orientação estratégica se baseia no plano diretor da companhia, que estabelece eficiência e crescimento dos negócios de distribuição de energia elétrica, ampliando a participação no mercado por meio de aquisições. A gestão de custos é realizada para atender os direcionadores estratégicos definidos para a distribuição e para atingir e manter o limite de custeio operacional gerenciável permitido pela ER. Mecanismos de gestão e acompanhamento na forma de indicadores, metas e reuniões de análise proporcionam a participação dos diferentes níveis gerenciais, caracterizando o alinhamento dos gestores com o posicionamento estratégico de eficiência em custos operacionais. O modelo de gestão aplicado na distribuição juntamente com o seu mapa estratégico e respectivos indicadores associados a eficiência operacional com controle dos custos, concebidos a partir de

orientações estratégicas do Conselho de Administração, reforçam o gerenciamento estratégico relacionado com a busca de eficiência em custos operacionais, levando em conta sempre a sustentabilidade do negócio a longo prazo. O gerenciamento e controle de custos no nível estratégico conta com uma diretriz estratégica de criteriar os investimentos na distribuição no nível certo, nem mais e nem menos, respeitando a metodologia da base de remuneração dos ativos e uma estratégia corporativa de gerenciar custos por processo. Iniciativas ou projetos com foco em custos atuam para uma maior robustez do negócio de distribuição.

Na empresa C a gestão de custos é orientada a partir de diretrizes do Conselho de Administração, contendo uma diretriz específica sobre a excelência em custos, que se desdobra na Onda Estratégica 2, tendo como um dos focos a redução de custos, nos objetivos estratégicos do mapa estratégico corporativo e também no mapa estratégico do negócio de distribuição. Este mapa dá origem a metas e indicadores de custos e produtividade. O alinhamento entre a estratégia corporativa e a gestão de custos ainda não ocorre de forma mais sistematizada e carece de elementos mais estratégicos como a análise e gerenciamento de custos pela ótica da cadeia de valor com o controle de custos nos processos. Existem esforços corporativos da alta direção para comunicar a prioridade estratégica da Onda 2. Esses esforços têm a finalidade de obter o engajamento de todos para o aumento da eficiência operacional, com ênfase para a situação da distribuidora de energia elétrica, que precisa aprimorar a gestão de custos para o cumprimento dos requisitos e limites de custos encontrados na ER. A alta direção também tem atuado na implementação de medidas corporativas com impacto em melhoria da performance operacional. Medidas que acentuam a redução do custeio operacional e o aumento da produtividade estão sendo aplicadas com maior intensidade. Espera-se que esses esforços no controle de custos, aprimorando a gestão por meio de objetivos, metas e indicadores, contribuam para reforçar as estratégias corporativas e de negócios adotadas na empresa.

Com base nos casos estudados, analisando os resultados obtidos, o objetivo geral de identificar como ocorre o alinhamento entre estratégias corporativas e a gestão de custos, para obter custos operacionais eficientes no serviço de distribuição de energia elétrica, foi alcançado. O alinhamento encontrado é bastante específico para cada uma das empresas, todavia foram verificados, conforme já apresentado, alguns pontos comuns importantes nas características desse

alinhamento. Os resultados obtidos também confirmam os pressupostos teóricos estabelecidos, citados a seguir:

- a) Mesmo diante das limitações regulatórias, empresas que atuam com estratégias e medidas corporativas para reforço do posicionamento estratégico de custos operacionais eficientes, acabam por aprimorar sua gestão de custos. Isto ocorre devido à prioridade que se dá para atuar com mecanismos de gestão para aumentar a produtividade, reduzindo os custos operacionais; Essa característica se dá pelo regime de regulação que contempla o preço máximo;
- b) Os direcionadores de custos estruturais e de execução de empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica são afetados por decisões da *holding*;
- c) Um sistema de informações de custos subsidia as decisões estratégicas.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES E PROPOSIÇÃO DE UM MODELO BÁSICO DE GESTÃO DE CUSTOS

Com base em todo o estudo teórico de sustentação deste trabalho, nas pesquisas realizadas e na análise e conclusões elaboradas, são sugeridas algumas recomendações para contribuir com as empresas que atuam no segmento de distribuição de energia elétrica:

- a) A estratégia corporativa, enquanto processo, carece de uma ampliação de seu papel, principalmente quanto a finalidade de um apoio maior ao negócio de distribuição. Enquanto meio de integração da gestão e promoção de grandes prioridades corporativas, o processo carece de uma maior agilidade e um pouco mais de flexibilidade para atender necessidades diferenciadas dos negócios;
- b) Devido ao modelo regulatório vigente, "empurrando" as empresas para a busca da eficiência e redução de seus custos operacionais, seria oportuno atuar no aprimoramento da gestão de custos, aplicando-se de forma sistematizada e com maior profundidade os elementos que integram a gestão estratégica de custos, um paradigma em gerenciamento de custos,

consolidado nos estudos de Shank e Govindarajan (1997). Este paradigma surgiu em contraponto ao paradigma tradicional em custos, preso a uma visão predominantemente contábil de seu gerenciamento. Diversos teóricos que escrevem sobre custos já identificaram a carência de relevância estratégica em modelos de gestão de custos muito vinculados aos limitados relatórios analíticos da contabilidade;

- c) A gestão de custos necessária às empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica carece de maior relevância estratégica em relação ao gerenciamento dos processos operacionais e de apoio. Isso compreende estender as análises de custos com maior atenção aos processos, sua influência sobre os custos da empresa. Para isso se faz necessário um mapeamento mais amplo de todos os processos da empresa que influenciam mais diretamente na composição dos custos operacionais e nos custos das funções de apoio;
- d) A visão gerencial precisa focar a cadeia de valor, extrapolando o ambiente interno à empresa. O modelo apresentado na Figura 9, com base em conceitos e aplicações de modelos heurísticos utilizados cada vez mais em pesquisas qualitativas, aponta para uma forma de gerenciamento de custos mais apropriada para o negócio de distribuição. Este modelo foi elaborado com base em pontos comuns verificados nas empresas visitadas. Esses pontos comuns reforçam a necessidade cada vez maior de alinhamento da estratégia corporativa com a gestão de custos para o alcance da eficiência operacionais e conseqüentemente menores custos operacionais. O processo da estratégia corporativa, considerando a participação da alta direção e uma integração com as necessidades dos negócios, possibilita atingir custos operacionais eficientes com base na metodologia da ER e no processo da revisão tarifária. É preciso ressaltar a importância de adequação nos sistemas de informação de custos, compreendendo a capacidade de subsidiar decisões empresariais, uma arquitetura inteligente e informações gerenciais para controlar custos. Isso contribui para estabelecer mecanismos que tornem a gestão de custos com um escopo estratégico, passando pela análise da cadeia de valor, atendimento ao posicionamento estratégico e atenção aos direcionadores de custos estruturais e de execução.



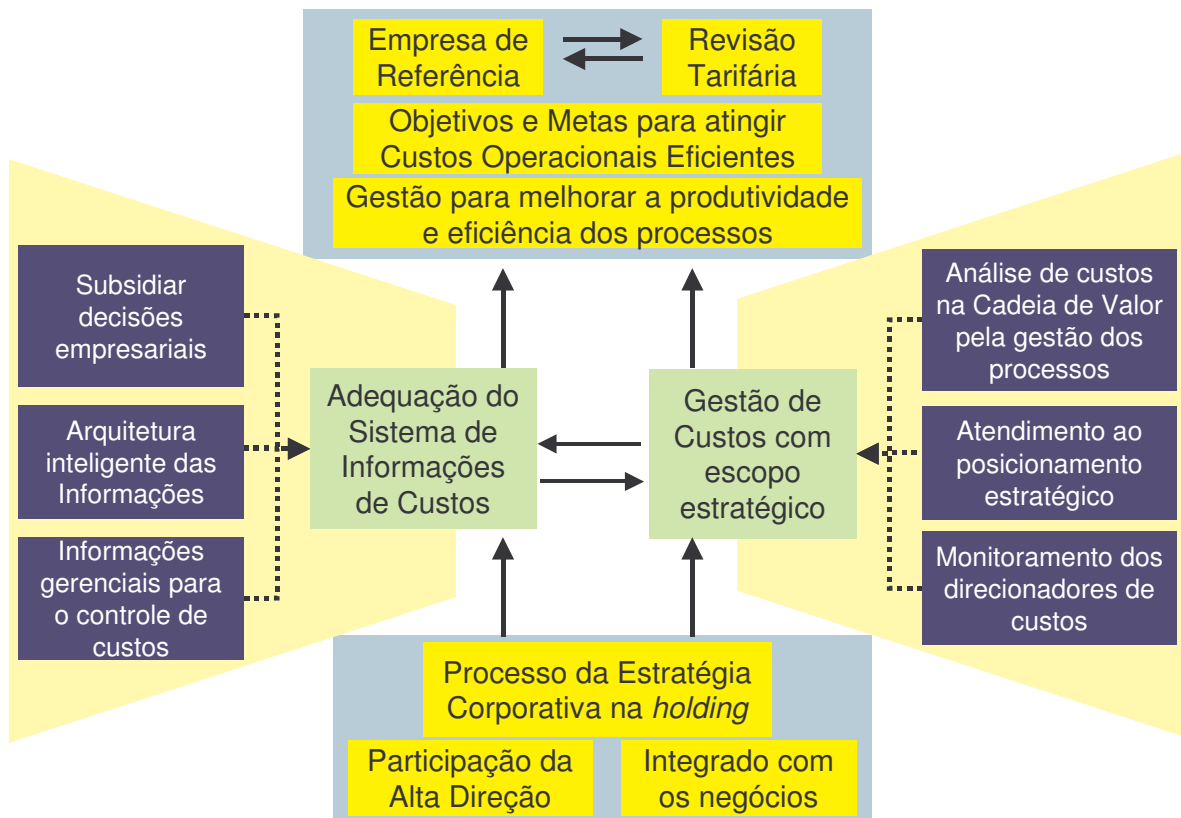


Figura 9: Modelo básico de gerenciamento de custos para o negócio de distribuição de energia elétrica

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3 OPORTUNIDADES PARA NOVOS ESTUDOS

Os resultados deste estudo, embora não permitam uma generalização para as demais empresas do setor, contribuem para apontar pontos importantes que as empresas precisam considerar na busca do alinhamento das estratégias corporativas com a gestão de custos para o negócio de distribuição, diante de um posicionamento necessário em busca de processos operacionais eficientes e de baixo custo. Sugere-se para futuros estudos, um enfoque diferente e baseado em análises mais quantitativas para verificar, por exemplo, se esse alinhamento estratégico tem proporcionado melhores resultados operacionais. Também poderia ser verificada a validade do modelo básico de gerenciamento de custos, proposto na Figura 8, em outras empresas do setor elétrico brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ANDREWS, K. R. A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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. Metodologia e cálculo da empresa de referência relativa à área de concessão da Copel. Audiência pública AP nº 017/2004. **Nota técnica nº 095/2004/SRE/ANEEL**, abr. 2004.

ANSOFF, I. H. **The new corporate strategy**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1988.

ANUATTI, NETO F.; PELIN, E. P.; PEANO, C. R. **O Papel do Fator X na Regulação por Incentivos e a conciliação com a Manutenção do Equilíbrio Econômico-Financeiro**. Contribuição enviada para ANEEL referente a AP nº 43/2003. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE/USP), São Paulo, 2004.

ARAÚJO, J. L. (Org.); OLIVEIRA, A. **Diálogos da Energia: reflexões sobre a última década, 1994-2004**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2005.

ARENTSEN, M. J.; KÜNNEKE, R. W. **Economic organization and liberalization of the electricity industry**. In search of conceptualization. Netherlands: Great Britain. v. 24, n. 6, p. 541-552, 1996.

BARFIELD, J. T.; RAIBORN, C. A.; KINNEY, M. R. **Cost accounting: traditions and Innovations**. 2. ed. New York: West Publishing Company, 1997.

BOSQUETTI, M. A.; FERNANDES, B. H. R.; DORIA, R. J. Ambiente e Empresas do Setor Elétrico Brasileiro. In: Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 2004, Curitiba. **Anais do XXVIII EnANPAD**, Curitiba, 2004.

BOSQUETTI, M. A. **Incumbents strategic choices for the newly opened British electricity market**, Bath, 1999. (Dissertação), Centre for the Study of Regulated Industries CRI, School of Management, University of Bath.

CATAPAN, E. A. **A privatização do setor elétrico brasileiro**: os reflexos na rentabilidade e solvência das empresas distribuidoras de energia. Florianópolis, 2005. (Tese) Doutorado em Engenharia da Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC.

CHANDLER, A. D. Jr.; **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. New York: Anchor Books Doubleday & Company, 1966.

COLLEY, J. L., Jr.; DOYLE, J. L.; HARDIE, R. D. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 2002.

COOPER, R; SLAGMULDER, R. Redução de custos com inteligência. **HSM Management**, [S.l.], v. 5, n. 40, set./out. 2003.

DAS, R. **Crafting the Strategy**: concepts and cases in strategic management. New Delhi: McGraw-Hill, 2000.

DIGMAN, L. A. **Strategic management**. Texas: Business Publications, 1986.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GHEMAWAT, P.; KHANNA, T. The nature of diversified business groups: a research design and two cases studies. **The Journal of Industrial Economics**, [S.l.], v. 46, n.1, p. 35-61, mar.1998.

GOMIDE, F. O que é um modelo para o setor elétrico. Curitiba: Primeira Semana de Engenharia Civil de Curitiba, **Encontro Paranaense de Engenheiros Civis**, 2003.

HARRISON, F. E. **Policy, strategy, and managerial action**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1986.

HUNT, S. **Making competition work in electricity**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring corporate strategy**. 4. ed. London: Prentice Hall, 1997.

JÓIA, A. L. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KAHN, E. Electric utility planning regulatory. **American Council for an Energy-Efficient Economy**. Washington: [s.n.], 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSA, 1980.

LITTLE, A. D. Nos negócios como na guerra. **HSM Management**, São Paulo, n. 51, v. 4, jul./ago. 2005.

LYNCH, R. **Corporate strategy**. 2. ed. Harlow: Financial Times, 2000.

MARTINS, A. M. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA. **O Novo Modelo do Setor Elétrico**, 2003.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia** - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. A organização diversificada. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 316-326.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy bites back**. Great Britain: Prentice Hall, 2005.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MUNASINGHE, M. **The economics of power system reliability and planning**. Theory and Case Study. A World Bank Research Publication. London: The Johns Hopkins University Press, 1979.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação JIT/TQC**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PAUL, C. J. M. **Cost structure and the measurement of economic performance**. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1999.

PEANO, C. R. **Regulação tarifária do setor de distribuição de energia elétrica no Brasil: uma análise da metodologia de revisão tarifária adotada pela ANEEL**. São Paulo, 2005. (Dissertação), Mestrado em Energia do Programa Interunidades de Pós-graduação em Energia, USP.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1968.

PEREZ, J. H. Jr.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. **Gestão Estratégica de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PONTES, J. R. **A indústria de energia elétrica no Brasil: causas fundamentais de sua reestruturação**. Florianópolis, 1998. (Dissertação), Mestrado em Engenharia da Produção, Departamento de Engenharia da Produção, UFSC.

PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PUMPIN, C. **The essence of corporate Strategy**. England: Gower, 1987.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, C. L. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. **Revista FAE**, v. 2, n. 2, p. 12-26, maio/ago. 1999.

SOUZA, A; CLEMENTE, A. **Gestão de Custos**: usos estratégicos e operacionais. São Paulo: Atlas, 2006. (no prelo).

SOUZA, A. *et al.* Estratégias Competitivas e Métodos de Custeio. In: Congresso Brasileiro de Custos, 10, 2003, Guarapari. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**. Guarapari, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciência social**. São Paulo: Atlas, 1992.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WEIL, R. L.; MAHER, M. W. **Handbook of cost management**. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

WERNKE, R. **Gestão de Custos**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICE A – Quadro de Análise para a Pesquisa**



Categorias de análise	Elementos de análise	O que será verificado	Questão
Estratégia Corporativa	Como a organização define a EC	Se existem diferenças de entendimento e definição do que seja Estratégia Corporativa	Como é vista em termos conceituais a EC em sua empresa?
	<b>Aplicação</b>	Como EC é aplicada	Em que contexto ou situação vocês aplicam a EC:
	A estratégia corporativa e a estrutura (gestão operacional)	A relação da estratégia com a estrutura	Como você define a relação da estratégia corporativa com a gestão operacional em sua empresa?
	A formulação da estratégia corporativa	O que precede a estratégia corporativa	Que fatores externos e internos são considerados na construção da EC?
	A EC como processo	Características do processo da estratégia corporativa	Como funciona o processo de construção da estratégia? Como é o processo?
	O papel da estratégia corporativa	Identificar possíveis diferenças quanto ao papel da EC.	Em sua empresa como você define o papel da EC?
	Os envolvidos no processo	Avaliar que tipo de papel para cada segmento de liderança envolvido	Como você avalia o papel da alta direção no processo de construção da EC?
	A estratégia corporativa e as estratégias do negócio	Identificar características de integração da EC com as estratégias do negócio.	Como você identifica o alinhamento da EC com a estratégia da distribuidora?
Gestão de Custos	Premissas da Gestão de custos	Identificar fatores que estruturam a gestão de custos nas empresas	Que premissas ou fatores são consideradas para estruturar a gestão de custos?
	A Análise da Cadeia de Valor	Identificar elementos que associassem a gestão de custos com a análise da cadeia de valor Identificar se a gestão de custos contempla fatores associadas a análise da cadeia de valor	Como ocorre a associação da gestão de custos com a gestão da cadeia de valor? Como ocorre a integração da produtividade dos processos com foco na gestão de custos?
	A gestão de custos e o posicionamento estratégico	Identificar elementos que associassem a gestão de custos com o posicionamento estratégico	Como você identifica o alinhamento da gestão de custos com o posicionamento estratégico da distribuidora?
	Os direcionadores de custos	Verificar se existe controle de custos por indicadores que significam direcionadores de custos estruturais e de execução	Como são identificados e gerenciados os principais direcionadores de custos da distribuidora?
	Custo Meta	Identificar se existem princípios de gestão de custos que estejam associados com os princípios do <i>target cost</i>	Como são praticados os princípios do <i>target cost</i> e como é feita a gestão de gargalos na cadeia de valor?
	Informações de Custos	Avaliar a importância dada as informações de custos na gestão de custos aplicada	Como os sistemas de informações de custo auxiliam na gestão de custos e na tomada de decisões?

Categorias de análise	Elementos de análise	O que será verificado	Questão
Termo regulatório: Custos Operacionais Eficientes	Custos e a regulação	Verificar o posicionamento da empresa diante das imposições regulatórias.	Como sua empresa se posiciona diante das imposições regulatórias relacionadas a custos operacionais eficientes?
	A empresa de referência na gestão da Distribuidora	Identificar como são gerenciados os custos da parcela B (custos gerenciáveis). O entendimento e ações sobre a busca de custos operacionais eficientes	Como a ER tem sido contemplada na gestão da empresa? Como os gestores estão alinhados em relação aos requisitos regulatórios da ER (qualidade e custos eficientes)?
	A busca dos custos eficientes	Como são considerados e estimados os ganhos de produtividade em relação ao fator X e o incentivo regulatório de busca da eficiência. A existência de indicadores e metas em busca da empresa de referência.	Como são gerenciados e controlados os custos? Existe uma relação com os custos apontados na ER? Como se pode evidenciar o alinhamento da gestão da distribuidora com a eficiência da gestão segundo a metodologia ER?

## **APÊNDICE B – Quadro para Análise dos Resultados**

Categorias de Análise	Elemento de análise	Caso 1: empresa A	Caso 2: empresa B	Caso 3: empresa C	Fundamentação Teórica
Estratégia Corporativa	Definição e Aplicação				
	Relação com a Estrutura				
	A formulação				
	Como processo				
	Seu papel				
	Os envolvidos no processo				
A Gestão de Custos	Premissas da Gestão de custos				
	A Análise da Cadeia de Valor				
	A gestão de custos e o posicionamento estratégico				
	Os direcionadores de custos				
	Custo Meta				
	Informações de Custos				
O alinhamento da EC com a GC	A integração com as estratégias dos negócios				
	Prioridade estratégica de controlar custos				
	EC de controle de custos diante do contexto regulatório				

## **APÊNDICE C – Esquema Detalhado da Estrutura Metodológica do Trabalho**

TEMA		Estratégias Corporativas e Gestão de Custos: Um alinhamento necessário para atingir custos operacionais eficientes	
Problema de Pesquisa	As empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica atendem exigências legais associadas ao controle de suas tarifas. Também necessitam atender requisitos legais de qualidade dos serviços. Em razão disso, os níveis de eficiência requeridos tendem a ser maiores a cada processo de revisão tarifária. A cada quatro anos ocorre uma revisão tarifária com base em critérios de eficiência da Empresa de Referência. Com receitas limitadas pelo controle de suas tarifas e a necessidade de atender requisitos regulatórios de custos operacionais eficientes, o posicionamento estratégico dessas empresas é direcionado para excelência operacional, com ênfase em controle de seus custos. O desafio é estabelecer estratégias corporativas que compatibilizem qualidade dos serviços com custos operacionais baixos.		
Eixo norteador da dissertação	Estratégias corporativas, num contexto de robusta regulação, podem reforçar o posicionamento estratégico de ênfase em custos operacionais eficientes.		
Objetivo Geral	Identificar como ocorre o alinhamento entre as estratégias corporativas e a gestão de custos para atingir custos operacionais eficientes		
Objetivos Específicos	(1) Descrever como são estabelecidas as estratégias corporativas que enfatizam custos operacionais eficientes.		
	(2) Conhecer as principais características da gestão de custos nas três empresas.		
	(3) Diagnosticar como os mecanismos regulatórios incentivam as empresas na busca de custos regulatórios eficientes		
	(4) Identificar fatores que revelam ou não alinhamento da gestão e controle de custos operacionais eficientes com as estratégias corporativas estabelecidas.		
Pressupostos Teóricos	Mesmo diante das limitações regulatórias, empresas que atuam com estratégias e medidas corporativas para reforço do posicionamento estratégico de custos operacionais eficientes, acabam por aprimorar sua gestão de custos. Isto ocorre devido a prioridade que se dá para atuar com mecanismos de gestão para aumentar a produtividade, reduzindo os custos operacionais.		
	Os direcionadores de custos estruturais e de execução de empresas concessionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica são afetados por decisões da holding.		
	Um sistema de informações de custos subsidia as decisões estratégicas.		
Suporte Teórico da Pesquisa	Metodologias da Empresa de Referência	Metodologia de cálculo das tarifas com base na empresa de referência (Nota Técnica nº 095/2004/SRE/ANEEL) e Resolução Normativa ANEEL nº 234. Outubro de 2006	
	Referencial de apoio para identificar definições, aplicação, processo, papel e integração das estratégias corporativas com as estratégias de negócio.	Algumas Considerações sobre a História Recente da Estratégia e a Complexidade da Gestão nas Organizações Diversificadas (Chandler, 1966); Kaplan e Norton (2006); Montgomery e Porter (1998)	
		Estratégia corporativa liga os recursos da organização com o seu ambiente (Lynch, 2000)	
		Abordagens Prescritiva e Emergente Analisando o Processo, Conteúdo e Contexto da Estratégia Corporativa (Lynch, 2000).	
		O Papel da Estratégia Corporativa e seus Requisitos (Prahalad e Hamel, 1995)	
		Papeis e responsabilidades na tomada de decisões estratégicas (Digman, 1986)	
Gestão de custos com enfoque estratégico	SCM – Strategic Cost Management (Shank e Govindarajan, 1997) Paradigma entre a tradicional contabilidade gerencial e a gestão estratégica de custos (Shank e Govindarajan, 1997) Principais Elementos de Análise da Gestão Estratégica de Custos (Shank e Govindarajan, 1997).		
Suporte Metodológico da Pesquisa	Classificação da Pesquisa	Forma de estudo: qualitativa/descritiva	
		Coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semi-estruturada	
		Controle de variáveis: ex post facto	
		Propósito da pesquisa: associação	
		Dimensão de tempo: corte seccional transversal	
		Escopo da pesquisa: estudo de multicasos	
	Material e Métodos	Pesquisa Bibliográfica - Sistematização de Conceitos Pesquisa Documental - Análise de relatórios e outros documentos das empresas Roteiro semi estruturado para Entrevistas Semi Estruturada, seguida de Análise de Conteúdo	
Origem da Amostra	Três Empresas do Setor Elétrico Brasileiro		
Suporte Metodológico da Pesquisa	Perguntas de Pesquisa, vinculação com os objetivos pretendidos e métodos de investigação	Instrumentos de Coleta e Métodos de Investigação	Análise documental do plano estratégico das empresas e Entrevistas semi estruturadas
			Análise documental do plano estratégico das empresas e Entrevistas semi estruturadas
			Entrevistas semi estruturadas
	Análise documental do plano estratégico das empresas e Entrevistas semi estruturadas		
Perguntas de Pesquisa, vinculação com os objetivos pretendidos e métodos de investigação	Instrumentos de Coleta e Métodos de Investigação	Pesquisa documental em documentos das empresas.	
		Entrevistas semi estruturadas	
		Instrumentos de Coleta e Métodos de Investigação	Entrevistas semi estruturadas
	(3) Como os requisitos regulatórios da Empresa de Referência são considerados na gestão dessas empresas?		

Suporte Metodológico da Pesquisa		(4) Como ocorre a integração da estratégia corporativa com as estratégia do negócio de distribuição?		Entrevistas semi estruturadas Análise documental
		(4) Quais os reflexos da estratégia corporativa orientada para custos na gestão da empresa de distribuição? Existe prioridade estratégica para controlar custos?		Entrevistas semi estruturadas Análise documental
Resultados Esperados	Confirmação (ou não) dos pressupostos teóricos			
	Identificação do alinhamento das estratégias corporativas e a gestão de custos para atingir custos operacionais eficientes.			
	Contribuir para um maior alinhamento entre as estratégias corporativas e a busca de custos operacionais eficientes no serviço de distribuição de energia elétrica.			

**APÊNDICE D – Carta de Solicitação para Participação em Pesquisa**



Curitiba, 04 de setembro de 2006.

À

Empresa:

Ilmo Senhor:

Cargo:

Cidade - Estado

Ref.: Participação em pesquisa acadêmica

Vimos por meio desta solicitar a participação de sua empresa na pesquisa acadêmica que integra a dissertação de mestrado com o tema **Estratégias Corporativas e Gestão de Custos: Um Alinhamento Necessário para Atingir Custos Operacionais Eficientes.**

O estudo será de natureza qualitativa. A coleta de dados ocorrerá por meio de entrevistas, análise de material publicado no *site* da empresa e outros materiais obtidos durante a visita para as entrevistas.

Basicamente por meio desse estudo se espera identificar como ocorre o alinhamento entre as estratégias corporativas e a gestão de custos para alcançar custos operacionais eficientes em três empresas do setor elétrico brasileiro. O trabalho não busca avaliar o conteúdo das estratégias da empresa, mas tão somente descrever como ocorrem as práticas que envolvem o tema em estudo e seus resultados para a gestão da Empresa.

A amostra escolhida dentre as empresas do setor elétrico brasileiro para a realização do estudo é composta por três empresas, identificadas figurativamente pelos nomes A, B e C. Logo abaixo é apresentada uma visão esquemática do estudo.

O atendimento a essa solicitação certamente contribuirá para o avanço da compreensão de tema relevante para o setor elétrico brasileiro. Para isso preciso de sua ajuda para realizar a pesquisa por meio de entrevistas previamente agendadas conforme possibilidade de atendimento das pessoas de sua empresa. Estamos propondo ao final desta, em caráter preliminar, para apreciação, uma programação para as entrevistas, a qual precisa ser ajustada conforme a disponibilidade das pessoas envolvidas.

Ressaltamos que o estudo não implicará em custo algum para a sua empresa. Os horários de nosso trabalho de pesquisa serão adequados às disponibilidades das pessoas envolvidas. Informamos ainda os seguintes cuidados quanto a não expor sua empresa indevidamente:

Trata-se de quatro entrevistas, com duração aproximada de 50 minutos. Todo o conteúdo coletado nas entrevistas será submetido à apreciação dos entrevistados, antes de inseri-lo no trabalho final.

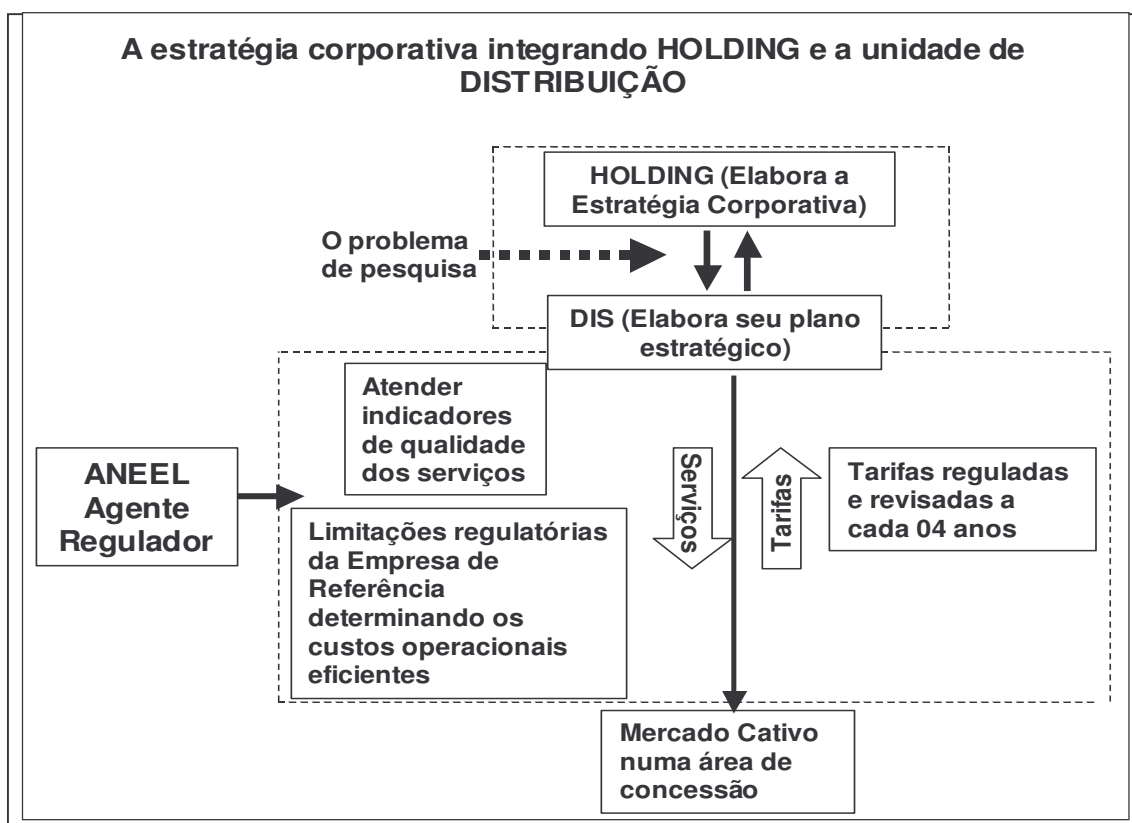
- a) Outras informações serão obtidas no *site* da empresa (material disponível ao público em geral); e consulta a relatórios internos em busca de informações adicionais, sempre com a permissão da pessoa responsável;
- b) Semelhantemente, todas as informações coletadas e aproveitadas para o estudo, mesmo aquelas constantes no *site* na internet, serão submetidas previamente à apreciação, antes de inseri-las no trabalho final.

Nos colocamos a disposição para apresentar os resultados do estudo realizado. O estudo poderá contribuir para uma reflexão sobre o tema e sua aplicabilidade, uma vez que a fundamentação teórica utiliza textos de autores importantes no contexto acadêmico internacional sobre o assunto.

Antecipadamente queremos externar nossos agradecimentos pela atenção já dispensada. Nós, pesquisadores da área de administração, sempre dependemos da colaboração das empresas para realizar pesquisas dentro de um método científico adotado. Assim podemos contribuir, ainda que limitadamente, para a melhoria da gestão das organizações.

Atenciosamente,

Joazir Nunes Fonseca  
Mestrando em Administração Estratégica  
Programa de Pós-graduação em Administração  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC Pr



Visão Esquemática do Estudo

Local/Área	Nome do Entrevistado e sua Função	Data e Horário (Sujeita e adaptável à disponibilidade do entrevistado)	Duração da Entrevista
Planejamento Corporativo	Nome: Função:		Aproximadamente 50 minutos
Distribuição (*)	Nome: Função:		Aproximadamente 50 minutos
Área de regulação e ou tarifas	Nome: Função:		Aproximadamente 50 minutos
Controladoria de Custos (**)	Nome: Função:		Aproximadamente 50 minutos

## Proposta de Programação das Entrevistas

(\*) Pessoa com visão global do negócio e da empresa de Distribuição, considerando a busca pela excelência operacional e os impactos das questões regulatórias envolvendo a Empresa de Referência.

(\*\*) Pessoa com visão global da gestão de custos aplicável no negócio de distribuição.

## **ANEXO A – O Novo Modelo do Setor Elétrico**

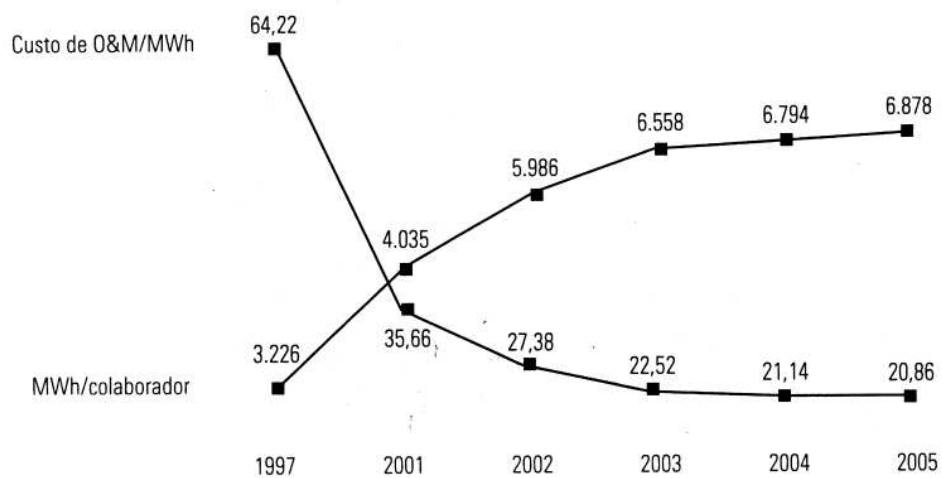
O novo modelo proposto pelo Governo institucional do setor elétrico tem os seguintes objetivos principais:

- a) promover a **modicidade tarifária**, que é fator essencial para o atendimento da função social da energia e que concorre para a melhoria da competitividade da economia;
- b) garantir a **segurança do suprimento** de energia elétrica, condição básica para o desenvolvimento econômico sustentável;
- c) assegurar a **estabilidade do marco regulatório**, com vistas à atratividade dos investimentos na expansão do sistema; e
- d) promover a **inserção social** por meio do setor elétrico, em particular dos programas de universalização de atendimento.

O modelo proposto foca diretamente essas questões, em contraponto ao ordenamento institucional vigente. Nessas condições, os elementos fundamentais do novo modelo são:

- a) a reestruturação do planejamento de médio e longo prazo;
- b) o monitoramento, no curto prazo, das condições de atendimento;
- c) o redirecionamento da contratação de energia para o longo prazo, compatível com a amortização dos investimentos realizados;
- d) a competição na geração com a licitação da energia pelo critério de menor tarifa;
- e) a coexistência de dois ambientes de contratação de energia, um regulado (Ambiente de Contratação Regulada – ACR), protegendo o consumidor cativo, e outro livre (Ambiente de Contratação Livre – ACL), estimulando a iniciativa dos consumidores livres;
- f) a instituição de um *pool* de contratação regulada de energia a ser comprada pelos concessionários de distribuição;
- g) a desvinculação do serviço de distribuição de qualquer outra atividade;
- h) a previsão de uma reserva conjuntural para restabelecimento das condições de equilíbrio entre oferta e demanda;
- i) a restauração do papel do Executivo como Poder Concedente (Ministério das Minas e Energia, 2003).

## **ANEXO B – Prioridades em Ganhos de Escala para Baixar Custos**



Fonte: informações contidas no perfil corporativo da empresa A (2006)

**ANEXO C – Alguns Itens do Direcionamento Estratégico para a Eficiência  
Operacional: empresa B**

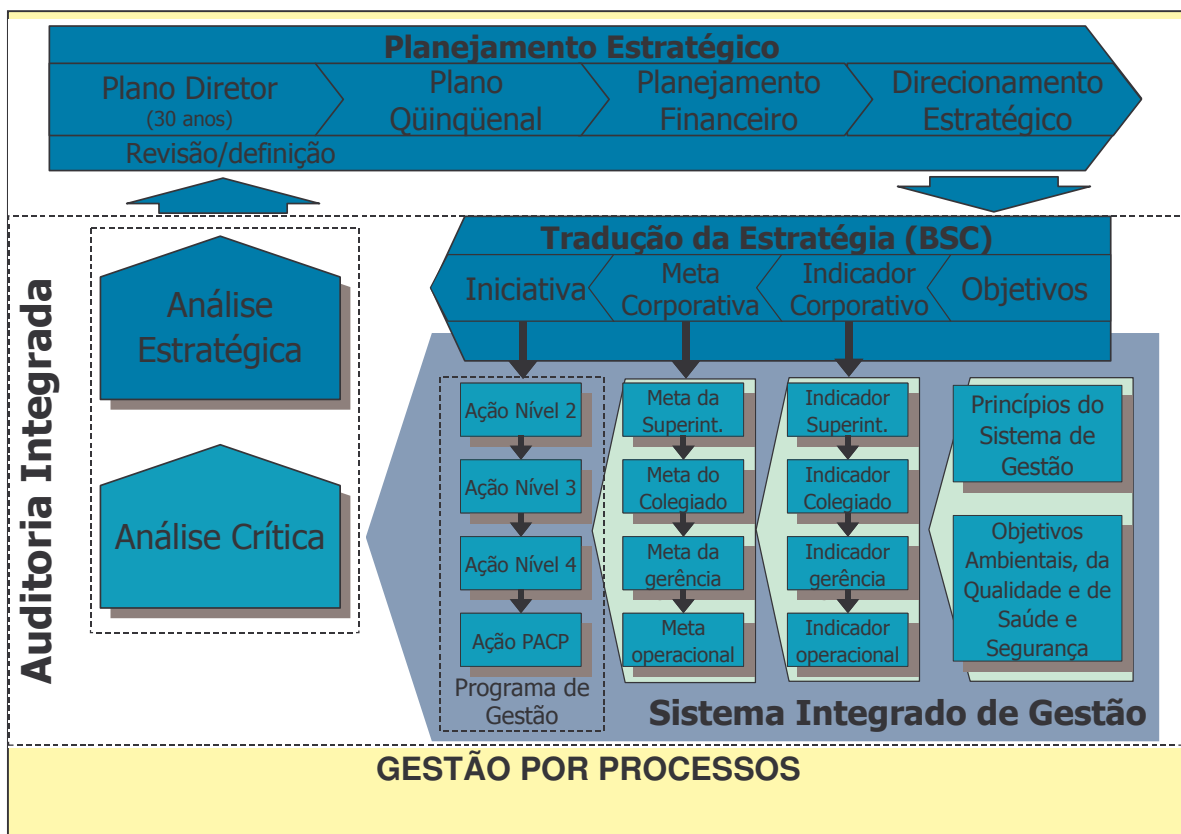


Eficiência operacional:

- a) Perseguir continuamente o ajuste a Empresa de Referência e buscar as melhores práticas nos processos que a integram;
- b) Garantir a qualidade do produto e do serviço ao cliente, de acordo com as exigências regulatórias, nos limites de custo dados pela Empresa de Referência;
- c) Aumentar a eficiência na gestão de estoques.

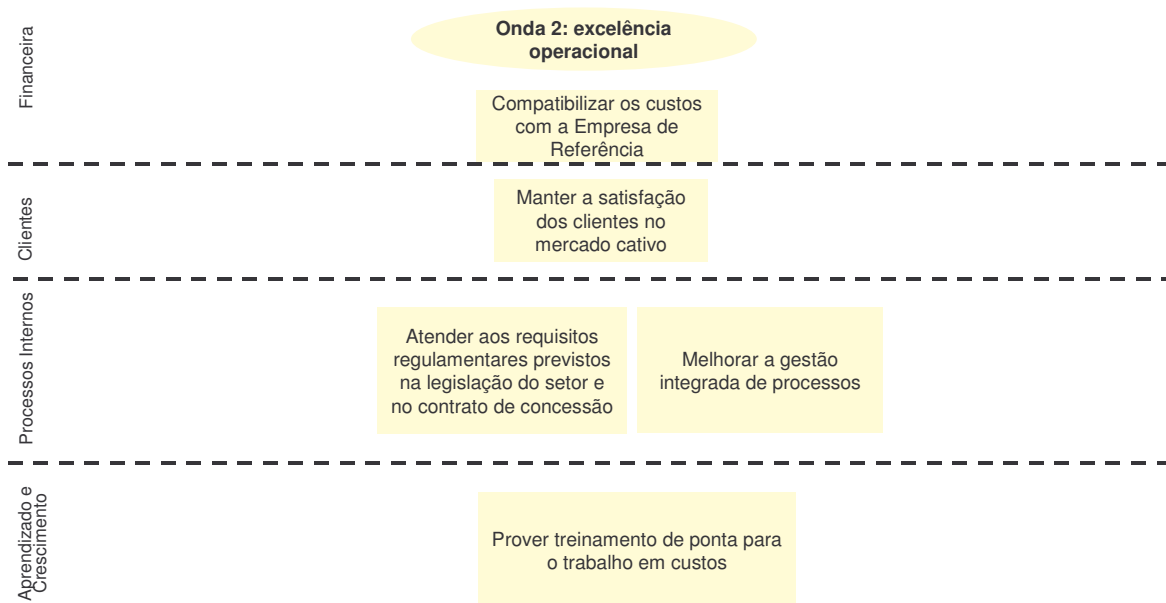
Fonte: adaptado do planejamento orçamentário empresa B (2006)

**ANEXO D – Desdobramento de Metas e Indicadores: empresa B**



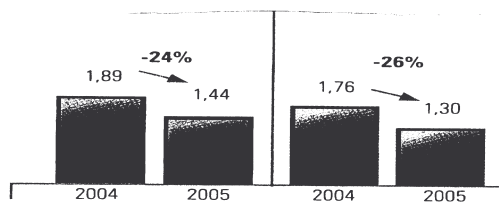
Fonte: informações sobre planejamento estratégico da empresa B (2006)

## **ANEXO E – Algumas Prioridades no Mapa Estratégico: empresa C**



Fonte: mapa estratégico da empresa C (2006)

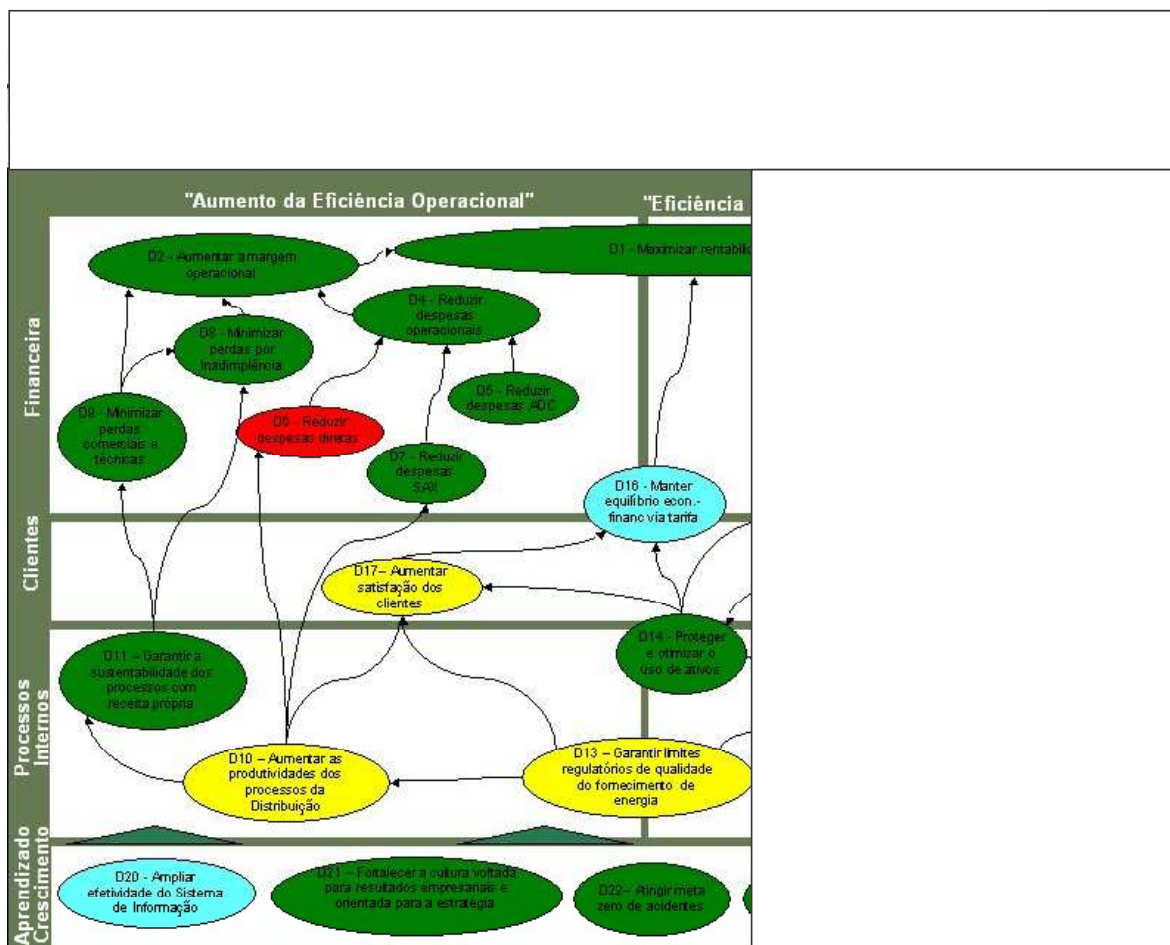
**ANEXO F – Eficiência no Combate a Inadimplência com Reflexos em Custos  
Gerenciáveis: empresa A**

**Índice de inadimplência (% do faturamento)**

Fonte: informações contidas no perfil corporativo da empresa A (2006)

**ANEXO G – Prioridade para Custos no Mapa Estratégico: empresa B**





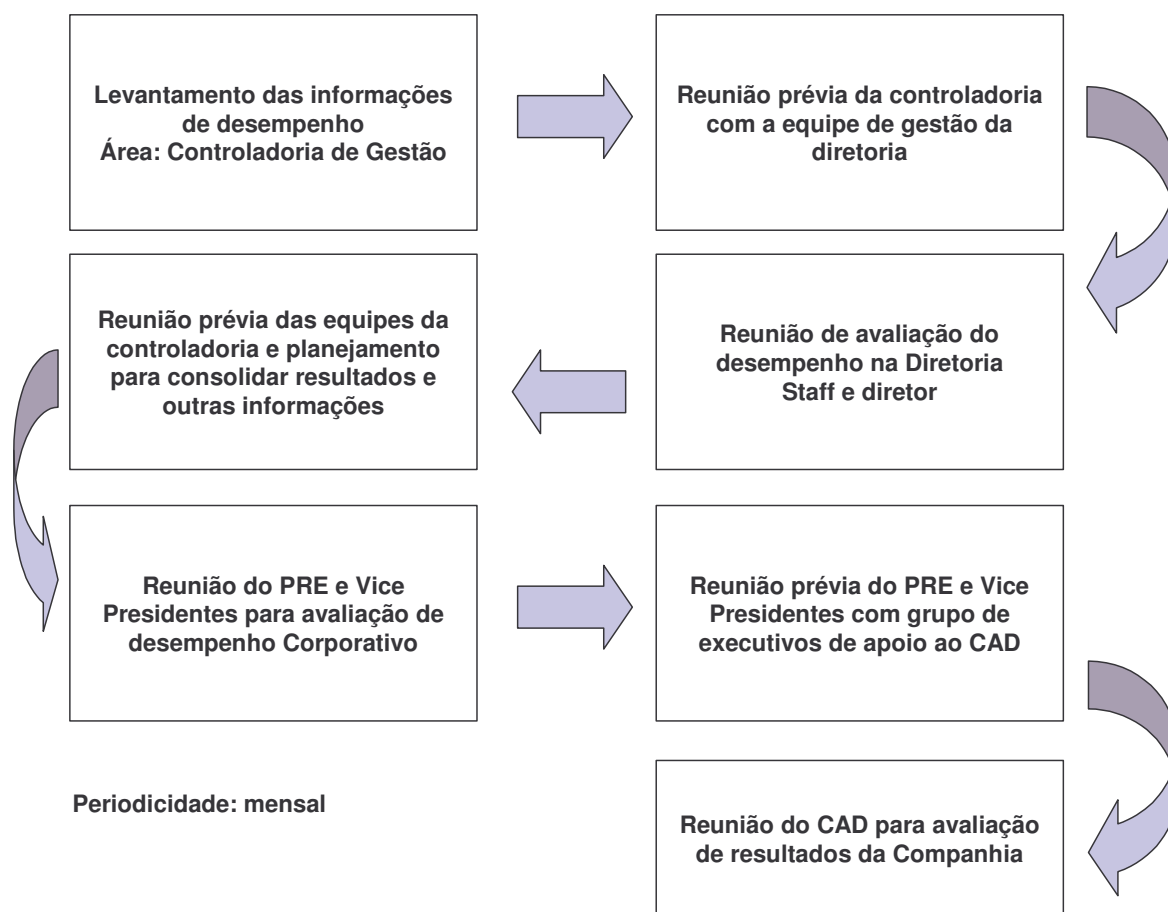
Fonte: mapa estratégico empresa B (2006)

**ANEXO H – Onda 2, Ênfase Estratégica em Custos: empresa C**



Fonte: planejamento estratégico da empresa C (2006)

**ANEXO I – Processo de Controle de Resultados com Participação da Alta  
Direção: empresa A**



Fonte: adaptado do planejamento estratégico da empresa A (2006)