



**SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

GMI - 23
16 a 21 Outubro de 2005
Curitiba - Paraná

**GRUPO XII
GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS TÉCNICOS E GERENCIAIS DE MANUTENÇÃO EM INSTALAÇÕES
ELÉTRICAS - GMI**

CUSTO BASEADO EM ATIVIDADES NA ENERSUL

Jair Alberto Doniak

ENERSUL – Empresa Energética de Mato Grosso do Sul S/A

RESUMO

No cenário de privatização de empresas concessionárias e do novo modelo do setor elétrico brasileiro, a direção da Enersul/Escelsa detectou a relevante importância do conhecimento, acompanhamento e gerenciamento dos seus custos com base em informações confiáveis e de qualidade.

Em 2000 foi desenvolvido, internamente, e implantado nas empresas um sistema orientado para o negócio com apuração baseada em informações precisas, sem riscos de deformações que, visualizando a empresa horizontalmente segundo parâmetros gerenciais, passou a rastrear os gastos e a compor os custos de modo a proporcionar suporte para decisões na promoção da melhoria contínua.

O enfoque básico do presente trabalho é apresentar e debater o sistema de gerenciamento de custos baseado em atividades, as etapas para sua implementação, a hierarquia das atividades com ênfase no processo Gestão de Ativos, e ainda exemplos da evolução do custo, nos últimos cinco anos, de algumas atividades.

PALAVRAS-CHAVE

Custos, ABC, Gestão, Atividades, Custo por Atividade.

1.0 - INTRODUÇÃO

Num ambiente de crescimento das organizações, rápido desenvolvimento tecnológico, complexidade do ambiente econômico, globalização da economia, gerando dificuldades na gestão dos negócios, o setor elétrico vem passando por transformações significativas, forçando as empresas concessionárias ao atendimento dos anseios da sociedade por redução de preços e melhoria da qualidade dos serviços prestados, ao mesmo tempo em que é necessário remunerar adequadamente os acionistas e ainda respeitar o meio ambiente sem deixar de lado a responsabilidade social. É imprescindível otimizar a utilização de pessoal, capital e ativos, maximizando a qualidade do serviço prestado e minimizando os custos. Para tanto, são necessárias informações confiáveis que auxiliem os gerentes na tomada de decisões.

A contabilidade, tendo em vista os seus propósitos e as necessidades do usuário, é hoje classificada em “financeira” e “gerencial”. Enquanto a contabilidade financeira tem como objetivo relatar informações econômicas e financeiras da organização para o mundo externo (credores, acionistas/investidores, órgãos reguladores, autoridades fiscais) seguindo rigidamente os princípios contábeis, a contabilidade gerencial, mais complexa, inclui conceitos econômicos, e objetiva através da medição de resultados, dar suporte à gestão nas decisões que envolvem informações de custos.

*Av Gury Marques, 8000 - Bloco 10 - CEP 79072-900 – Campo Grande - MS - Brasil
Tel.: (067) 398-4024 - Fax: (067) 398-4170 - e-mail: jdoniak@enersul.com.br

A Enersul e a Escelsa optaram pela utilização de um sistema de custos que, independente da estrutura organizacional da empresa, fosse dotado de base sólida e transparente permitindo coletar, organizar e registrar os recursos aplicados às atividades, possibilitando a geração e o controle informações úteis e necessárias à prestação de contas e à tomada de decisões. Foi então desenvolvido e implantado, com base nos conceitos ABC (Activity Based Costing) o Custo Baseado em Atividades.

2.0 - A ENERSUL

A Enersul, privatizada em 1997, atualmente integrante do Grupo EDP, detém a concessão de 330.000 km² que representa 92% da área do Estado de Mato Grosso do Sul, compreendendo regiões serranas, de cerrado e pantanal. A empresa conta, em dezembro/2004, com 640.000 clientes e ativo físico no sistema elétrico com valor de reposição na ordem de R\$ 2 bilhões, sendo composto basicamente de:

- 89 subestações, sendo 02 móveis;
- 5.101 km de linhas de subtransmissão e distribuição nas tensões 138, 69 e 34,5 kV;
- 12.106 km de redes de distribuição urbanas, 27.035 km de redes rurais com 23.627 transformadores;
- 03 Usinas Termelétricas e 04 Hidrelétricas (além de 02 com participação acionária do Grupo).

3.0 - O SISTEMA ABC

Os sistemas de custeamento foram desenvolvidos a partir do início do século XX visando atender as necessidades de informações de custos para elaboração dos demonstrativos contábeis - balanço patrimonial e demonstração do resultado. O sistema de custeamento adotado para esta finalidade foi o chamado "custeio por absorção", também chamado de *full cost*, que busca incorporar todos os custos incorridos ao produto. A partir da década de 50, foi utilizado o "custeio variável" ou "direto" que identificava aos produtos ou operações somente os custos que variavam proporcionalmente às atividades.

No final da década de 80 surgiu o "Custo Baseado em Atividades" (Activity Based Costing – ABC) que respondeu às necessidades de inclusão de todos os custos nas empresas com custos fixos muito altos. Este sistema é também considerado como "full cost", a semelhança do custeio por absorção, mas procura superar as limitações de alocação de custos por rateio com a utilização de direcionadores de custos que visam apresentar de forma mais precisa o consumo de recursos pelos produtos e operações.

Os sistemas tradicionais de custeamento utilizam-se de rateios, enquanto que o sistema de Custo Baseado em Atividades é um método de análise que busca rastrear os gastos das atividades mais importantes de uma empresa. Por consumir o maior volume de recursos é importante analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos "diretamente identificáveis" com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços. O "rastreamento" tem o significado de identificar, classificar e mensurar, numa primeira etapa, a maneira como as atividades consomem recursos e, numa segunda etapa, como os produtos consomem as atividades de uma empresa.

O sistema de Custo Baseado em Atividades descreve a forma como uma empresa emprega tempo e recursos para atingir determinados objetivos. Uma atividade caracteriza-se pelo consumo de recursos para produzir um produto ou serviço, portanto a metodologia compreende "atividades consomem recursos e produtos consomem as atividades".

A quantidade, a relação de causa e efeito e a eficiência e eficácia com que os recursos são consumidos nas atividades mais relevantes constituem o objetivo da análise estratégica de Custo Baseado em Atividades, cujo principal papel é o de espelhar, com a maior fidelidade e clareza possíveis, as operações da empresa, disponibilizando informações das causas e taxas de consumo de recursos em seus principais processos de negócios.

Medindo os custos das atividades que compõem os processos fundamentais que cortam transversalmente os vários órgãos funcionais da estrutura organizacional têm-se não só a determinação de custos próximos de seu verdadeiro valor, como também o **gerenciamento baseado em atividades**, cujo objetivo é otimizar custos e despesas.

4.0 - A IMPLANTAÇÃO NA ENERSUL

Ao se desenhar o sistema de Custo Baseado em Atividades a escolha do nível de atividades é um dos aspectos mais importantes para o sucesso de sua implementação, podendo ser levantadas dezenas ou centenas de atividades.

A implementação do sistema está fortemente associada ao convencimento de que ele será um agente eficaz de mudanças da empresa, tornando-o mais ágil e proativo em face da nova visão de negócios que se impõe. No caso da Enersul/Escelsa optou-se pela formação de grupos internos de trabalho (empregados da empresa), conduzidos pela própria direção, evitando a contratação de consultoria externa. Essa decisão provocou grande envolvimento e comprometimento do corpo funcional e gerencial com o novo sistema.

A análise das atividades relevantes requer grande detalhamento que poderá ir até a descrição de cada operação e tarefa, a fim de que todas as facetas do trabalho possam ser conhecidas e analisadas, porque só assim se chegará à conclusão de como se poderá eliminar ou minimizar as atividades que não adicionam valor aos produtos e aos clientes.

A grande dificuldade, durante a fase de desenvolvimento, residiu na determinação do nível ideal de detalhamento das atividades, evitando futuros dispêndios de recursos na apropriação de despesas cujo controle não oferecesse benefícios.

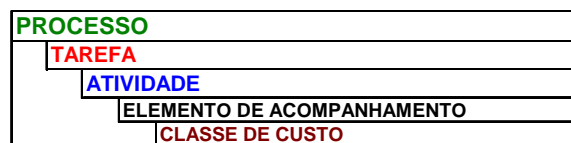
Em síntese, as principais etapas de implantação do sistema foram as seguintes:

- Formação dos grupos de trabalho;
- Determinação dos processos desenvolvidos na empresa;
- Determinação e seleção das atividades;
- Detalhamento das atividades e elaboração de ementas;
- Adequação, com parametrização, dos sistemas corporativos SAP R/3 e Navigator;
- Elaboração dos modelos de relatórios gerenciais.

O sistema foi implantado em 2000, a partir de então, à medida que houve apuração e o conseqüente acompanhamento e gerenciamento dos custos, algumas alterações foram efetuadas, porém, até o momento, não houve necessidade de modificações significativas. O sistema, por ter sido desenhado por atividades, preserva o histórico destas, mesmo quando de alterações na estrutura organizacional da empresa como a verificada em 2003.

5.0 - A HIERARQUIA DA ANÁLISE

A hierarquia implantada na Enersul/Escelsa é composta de:



5.1 Processos

Caracteriza-se como uma agregação de diversas tarefas que são relacionadas segundo um processo comum. Foram identificados sete processos fundamentais:

PR	TA	AT	EA	DESCRIÇÃO
				GESTÃO DO NEGÓCIO
				GESTÃO DE PESSOAS
				GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA
				GESTÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO
				GESTÃO DE SUPRIMENTOS
				GESTÃO COMERCIAL
				GESTÃO DE ATIVOS

5.2 Tarefas

Consiste numa seqüência ou rede de atividades relacionadas e interdependentes realizadas para se atingir um objetivo específico. As tarefas do processo Gestão de Ativos são as seguintes:

PR	TA	AT	EA	DESCRIÇÃO
				GA - GESTÃO DE ATIVOS
				GERENCIAR
				OPERAR SISTEMA DE GERAÇÃO
				OPERAR SISTEMA ELÉTRICO
				MANTER SISTEMA DE GERAÇÃO
				MANTER SISTEMA ELÉTRICO
				ATENDER A LEGISLAÇÃO AMBIENTAL
				EXECUTAR GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS
				REALIZAR ESTUDOS ESPECIAIS

5.3 Atividades

O terceiro nível da hierarquia é composto pelas atividades que consomem recursos (pessoal, material, serviços e outros) para produzir produtos ou serviços.

CÓDIGO	DESCRIÇÃO
PR TA AT	
GA - GESTÃO DE ATIVOS	
GERENCIAR	
OPERAR O SISTEMA ELÉTRICO	
	PLANEJAR OPERAÇÃO DO SISTEMA ELÉTRICO
	PROGRAMAR DESLIGAMENTOS DO SISTEMA ELÉTRICO
	ELABORAR E ATUALIZAR A DOCUMENTAÇÃO OPERATIVA
	ELABORAR A PROGRAMAÇÃO ENERGÉTICA DO SISTEMA ELÉTRICO
	EXECUTAR A OPERAÇÃO DO SISTEMA ELÉTRICO
	ANALISAR AS OCORRÊNCIAS DO SISTEMA ELÉTRICO
	GERIR OS DADOS DA OPERAÇÃO
	REALIZAR ESTUDOS ESPECIAIS
MANTER O SISTEMA ELÉTRICO	
	REVISAR LINHAS
	ADEQUAR LINHAS
	REPARAR LINHAS
	REVISAR REDES URBANAS
	ADEQUAR REDES URBANAS
	REPARAR REDES URBANAS
	REVISAR REDES RURAIS
	ADEQUAR REDES RURAIS
	REPARAR REDES RURAIS
	REVISAR EQUIP. DE REDES DE DISTRIBUIÇÃO URBANAS
	ADEQUAR EQUIP. DE REDES DE DISTRIBUIÇÃO URBANAS
	REPARAR EQUIP. DE REDES DE DISTRIBUIÇÃO URBANAS
	REVISAR EQUIP. DE REDES DE DISTRIBUIÇÃO RURAIS
	ADEQUAR EQUIP. DE REDE DE DISTRIBUIÇÃO RURAIS
	REPARAR EQUIP. DE REDE DE DISTRIBUIÇÃO RURAIS
	REVISAR SUBESTAÇÕES
	ADEQUAR SUBESTAÇÕES - MANUT. PREVENTIVA
	ADEQUAR SUBESTAÇÕES - CONSERVAÇÃO
	REPARAR SUBESTAÇÕES
	ADEQUAR SSC
	REPARAR SSC
OPERAR SISTEMA DE GERAÇÃO	
	PLANEJAR OPERAÇÃO DE USINAS
	ELABORAR PROGRAMAÇÃO ENERGÉTICA DE USINAS
	OPERAR AS USINAS
MANTER SISTEMA DE GERAÇÃO	
	REVISAR USINAS
	ADEQUAR USINAS - PREVENTIVA
	ADEQUAR USINAS - CONSERVAÇÃO
	REPARAR USINAS
	ADEQUAR SSC
	REPARAR SSC

5.4 Elementos de Acompanhamento

O quarto nível se caracteriza como componentes de uma atividade, indicando como a mesma é realizada. Abaixo os Elementos de Acompanhamento das atividades da tarefa Manter o Sistema Elétrico. Observa-se que cada Linha de Subtransmissão e Distribuição 34,5, 69 ou 138 kV, bem como cada subestação é classificada como Elemento de Acompanhamento, portanto têm os custos apurados individualmente por tipo de intervenção (inspeção, manutenção preventiva ou corretiva).

5.5 Classes de Custo

Finalmente têm-se a menor unidade de trabalho que são as classes de custo conforme Plano de Contas da

CÓDIGO		DESCRIÇÃO	Gerência
PR	TA AT EA		
GA - GESTÃO DE ATIVOS			
MANTER O SISTEMA ELÉTRICO			
REVISAR LINHAS			
		Fazer Eng. Manutenção - Linhas	TCMO
		CENTRO	
		Inspeção da LD xxx	TCRC
		NORTE e SUL idem Centro	
ADEQUAR LINHAS			
		Cadastramento - Linhas	TCMO
		CENTRO	
		Manutenção Preventiva da LD xxx	TCRC
		NORTE e SUL idem Centro	
REPARAR LINHAS			
		CENTRO	
		Manutenção Corretiva da LD xxx	TCRC
		NORTE e SUL idem Centro	
REVISAR SUBESTAÇÕES			
		Fazer Eng. Manutenção - Subestações	TCMO
		Inspeção da SD xxx	TCMO
ADEQUAR SUBESTAÇÕES - MANUT. PREVENTIVA			
		Cadastramento - Subestações	TCMO
		Manutenção Preventiva da SD xxx	TCMO
ADEQUAR SUBESTAÇÕES - CONSERVAÇÃO			
		Conservação de Instalações Prediais da SD xxx	TOOP
REPARAR SUBESTAÇÕES			
		Manutenção Corretiva da SD xxx	TCMO
ADEQUAR SSC			
		Manut. Preventiva do SSC-Centro de Operação	TOEO
REPARAR SSC			
		Manut. Corretiva do SSC-Centro de Operação	TOEO
REVISAR REDES URBANAS			
		Fazer Eng. Manutenção - Redes Urbanas	TCMO
		CENTRO	
		Inspeção de Redes Urbanas - Centro	TCRC
		Medição de Grandezas Elétr. de Redes Urbanas - Centro	TCRC
		NORTE e SUL idem Centro	
ADEQUAR REDES URBANAS			
		CENTRO	
		Cadastramento - Redes Urbanas	TOQS
		Manut. Prevent. Rede Urb. - Linha Viva - Centro	TCRC
		Manut. Prevent. Rede Urb. - Linha Morta - Centro	TCRC
		NORTE e SUL idem Centro	
REPARAR REDES URBANAS			
		CENTRO	
		Atendimento de NRs - Redes Urbanas - Centro	TCRC
		NORTE e SUL idem Centro	
REVISAR EQUIP. DE REDES DE DISTRIBUIÇÃO URBANAS			
		Inspeção Equipam. Especiais - Redes Urbanas - Centro	TCMO
		NORTE e SUL idem Centro	
ADEQUAR EQUIP. DE REDES DE DISTRIBUIÇÃO URBANAS			
		Cadastramento - Equipam. Especiais Redes Urbanas	TCMO
		Manut. Prevent. Equip. Especiais - Redes Urbanas - Centro	TCMO
		NORTE e SUL idem Centro	
REPARAR EQUIP. DE REDES DE DISTRIBUIÇÃO URBANAS			
		Manut. Corret. Equip. Especiais - Redes Urbanas - Centro	TCMO
		NORTE e SUL idem Centro	

ANEEL.

PESSOAL	MATERIAL	SERVIÇOS	OUTROS
6153110101 SALÁRIO BASE	6153111112 LT'S	6153112102 LINHAS DE DISTRIB.	6153113900 ESQ.DESENV. EF.ENERG
6153110102 ATS	6153111113 SE'S	6153112103 PÉS DE TORRES	6153115300 DEPRECIÇÃO
6153110103 AD. PERICULOSIDADE	6153111114 RD'S	6153112104 SUBESTAÇÃO	6153115301 DEPREC.-DISTRIBUIÇÃO
6153110104 GRAT.FUNÇÃO/REPRES	6153111115 RECUP. TRAFQ	6153112105 REDES DISTRIBUIÇÃO	6153115304 DEPREC.-DISTRIBUIÇÃO
6153110105 AD. NOTURNO	6153111117 MEDID./EQ.MEDIÇÃO	6153112107 RECUP. DE TRAFQ	6153115305 DEPREC.-DISTRIBUIÇÃO
6153110106 HORAS EXTRAS	6153111119 OUTROS	6153112108 SUBST. DE TRAFQ	6153115307 DEPREC.-DISTRIBUIÇÃO
6153110107 GRAT. CREDENCIAM.	6153111121 TEL. TELECONTROLE	6153112110 LIMPEZA FAIXA	6153115501 AMORTIZAÇÃO
6153110108 ABONO PECUNIÁRIO	6153111131 LAB. OF. ELETROM.	6153112111 TELECOM./TELECONTR.	6153115502 IMOBIL. - INTANGÍVEL
6153110109 GRAT. ESCALA	6153111141 PEÇAS	6153112112 LABOR. E OFIC.ELETR.	6153115503 DIFERIDO
6153110110 PCEE SOBREAVISO	6153111142 COMBUSTÍVEIS	6153112113 INSPEÇÃO UN. CONSUM.	6153119111 ALUGUEIS DE IMÓVEIS
6153110111 PARTICIPAÇÕES	6153111151 PROCES. DE DADOS	6153112114 LIMPEZA FAIXA - REDE	6153119112 AL. DE MÁQ. E EQUIP.
6153110112 MÉDIA AD. H. EXTRAS	6153111152 MATER. DE EXPED.	6153112115 SERVIÇO DE OPERAÇÃO	6153119113 AL. DE CANAL DE VOZ
6153110113 DIF/FALTAS/ATRASOS	6153111153 CONSERV. E HIGIENE	6153112121 TELEFONIA	6153119114 AL. - VEÍCULOS
6153110114 H.EXTRAS-BCO HORAS	6153111154 COPA	6153112122 TELEFONIA MÓVEL	6153119119 OUTROS
6153110115 CMP	6153111181 MANUT. PREDIAL	6153112123 MALOTES E CORREIOS	6153119121 AL. DE EQ. INFORM.
6153110116 PERIC. INTERCALADA	6153111182 EQUIP./MOBIL.ESCRIT.	6153112124 ÁGUA E ESGOTO	6153119122 AL. DE CIRC. INFORM.
6153110117 HORAS EXTRAS-ESCALA	6153111183 MEIO-AMBIENTE	6153112132 CONS. E LIMPEZA	6153119123 AL. DE SOFTWARE
6153110119 OUTRAS	6153111189 OUTROS	6153112133 VIGIL. PATRIMONIAL	6153119124 AL.CIRC.INF-BACKBONE
6153110121 INSS/OUTROS		6153112134 CONSULTORIA	6153119201 SEGUROS - DPVAT
6153110122 FGTS		6153112136 MÃO-DE-OBRA CONTR.	6153119202 SEGUROS - RESP CIVIL
6153110123 PREV. PRIVADA		6153112137 CONSULTORES	6153119203 SEGUROS - INCÊNDIO
6153110131 FÉRIAS		6153112138 (-)CONSULTORES	6153119299 SEGUROS - OUTROS
6153110132 13º SALÁRIO		6153112139 PODA DE ÁRVORES	6153119301 IPTU
6153110133 GRAT. DE FÉRIAS		6153112141 M. OBRA CONTR. REC.	6153119302 LICENC. DE VEÍCULOS
6153110134 ENC. SOCIAIS		615311214 PARTICIPAÇÕES	6153119399 OUTROS
6153110135 ENC. SOCIAIS		6153112143 (-)PARTICIPAÇÕES	6153119800 (-) REC. DE DESPESAS
6153110139 OUTRAS PROVISÕES		6153112144 PARTICIPAÇÕES	6153119911 MÍDIA LOCAL/NACIONAL
6153110141 INC. APOSENTADORIA		6153112151 SERV.DE INFORMÁTICA	6153119912 PUBLICAÇÕES
6153110142 FGTS/RCT		6153112152 MANUT. DE EQUIP.	6153119913 CAMP. PUBLICITÁRIAS
6153110143 AV. PRÉVIO INDENIZADO		6153112153 SERV.DE INTERNET	6153119914 PROMOÇÃO/MARKETING
6153110144 13º INDENIZADO		6153112161 SERV. EM VEÍCULOS	6153119915 PUBLICAÇÕES LEGAIS
6153110145 FÉRIAS INDENIZADAS		6153112162 MANUT. PREDIAL	6153119921 INDENIZ.TRABALHISTAS
6153110147 INDEN. P/ESTABILID		6153112163 MOB.E EQ.ESCRITÓRIO	6153119931 ESTAGIÁRIOS
6153110149 OUTRAS		6153112164 GASTOS COM VIAGEM	6153119932 MENORES ASSISTIDOS
6153110151 AUXÍLIO REFEIÇÃO		6153112165 REFEIÇÕES/LANCHES	6153119933 ESTAGIÁRIO-ESPECIAIS
6153110152 AUXÍLIO TRANSPORTE		6153112166 MEIO AMBIENTE	6153119934 MENOR APRENDIZ
6153110153 SEGURO DE VIDA		6153112167 FRETE/TRANSPORTE	6153119981 CONSERV.DE ENERGIA
6153110154 ASSIST. MÉDICA		6153112169 OUTROS	6153119982 CONSUMO PRÓPRIO
6153110155 ASSIST. ODONTOLÓG.			6153119983 LIV. REVIST.E JORNAIS
6153110156 MEDICAMENTOS			6153119984 CUSTAS JUDICIAIS
6153110157 ACESSO - INTERNET			6153119985 MENS.DE ASSOCIAÇÕES
6153110158 COMP.AUX.DOENÇA/ACI			6153119986 FALTA INV. ESTOQUE
6153110159 OUTROS			6153119987 INDEN.PERDASE DANOS
6153110161 INSTR E PALESTRANTES			6153119989 OUTRAS
6153110162 TX. DE INSCRIÇÃO			
6153110163 GASTOS VIAGEM			
6153110167 INCENT.À ED. FORMAL			
6153110169 OUTROS			
6153110171 EXAME PERIÓDICO			
6153110172 UNIFORME			
6153110173 EQUIP.PROTEÇÃO			
6153110179 OUTROS			
6153110181 MÃO DE OBRA PRÓPRIA			
6153110182 EMPREG. CONTRAT.			
6153110183 PARTICIP.RECEBIDAS			
6153110191 TRANSFCUSTO ORDENS			
6153110192 TRANSF.CUSTO EMPR.			
6153110193 (-) CEDIDO TERCEIROS			
6153110194 (-) PART.EMPR.GRUPO			
6153110195 (-) PARTIC.- O.CURSO			

6.0 - O APONTAMENTO DAS DESPESAS

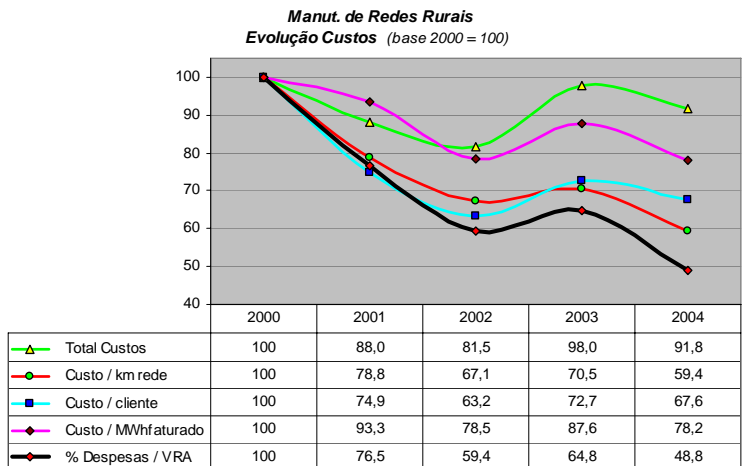
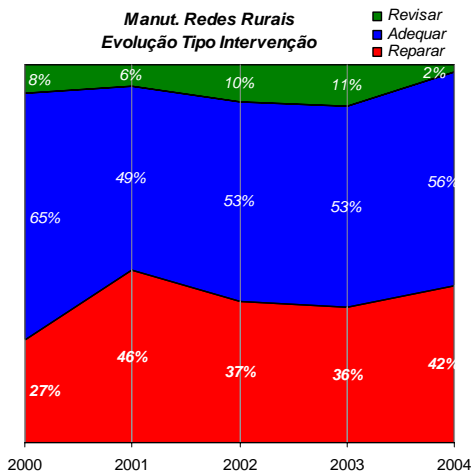
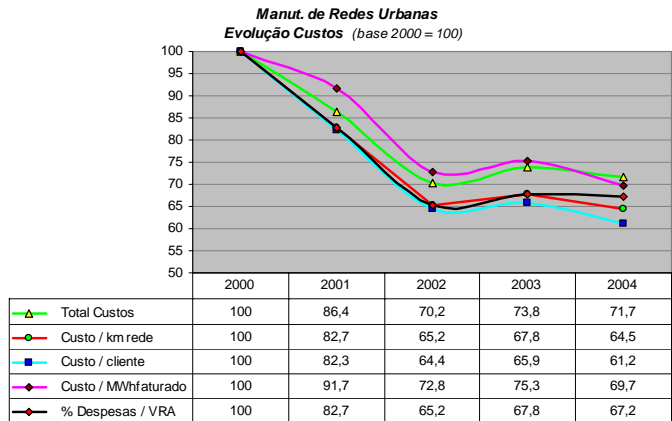
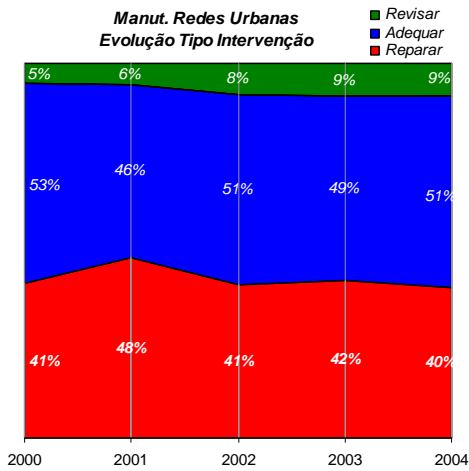
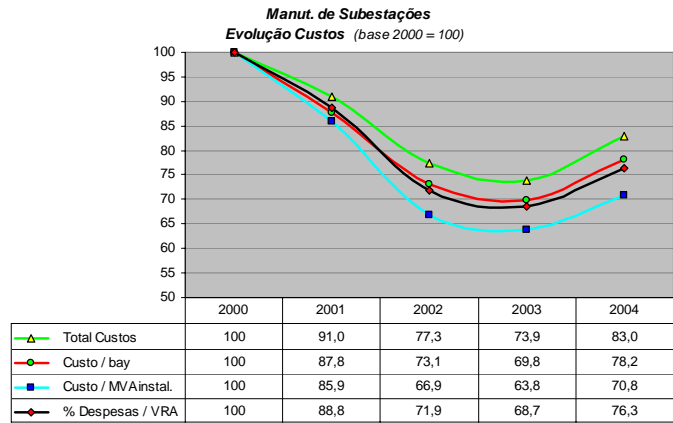
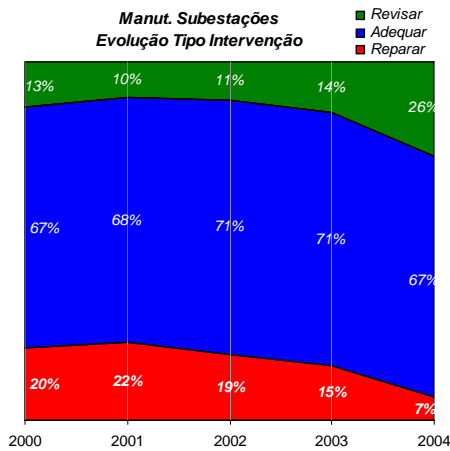
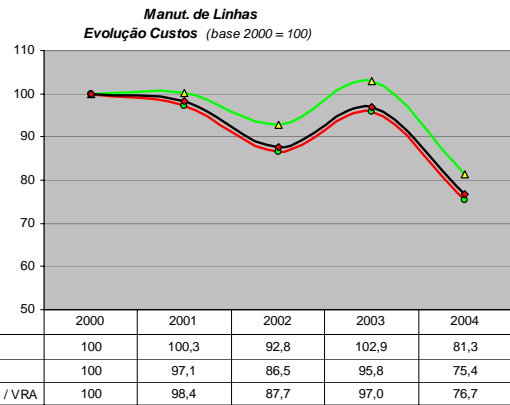
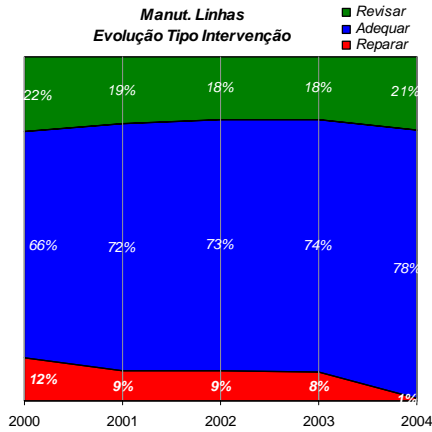
As despesas são apontadas no sistema corporativo SAP R/3 utilizando-se os códigos numéricos do respectivo Elemento de Acompanhamento e do Centro de Custo. Para as despesas de pouca relevância, como material de limpeza, telefone e outras, são utilizados concentradores parametrizados para rateio automático nos Elementos de Acompanhamento de sua influência.

7.0 - OS RESULTADOS

No caso da Gestão de Ativos o sistema tem propiciado o controle e acompanhamento dos custos de operação e manutenção, por tipo de intervenção, das linhas e das subestações individualmente e das redes e equipamentos de distribuição por região, proporcionando uma visão mais estratégica com informações precisas para, em conjunto com indicadores técnicos e econômicos, identificar as oportunidades de melhoria, bem como a avaliação da eficácia das ações e o acerto das decisões.

Em 2003, a comparação através da correlação dos custos das atividades da Enersul com os da Empresa de Referência, elaborada pela ANEEL, foi de grande relevância, tendo fornecido importantes subsídios de análise para o processo de revisão tarifária quinquenal.

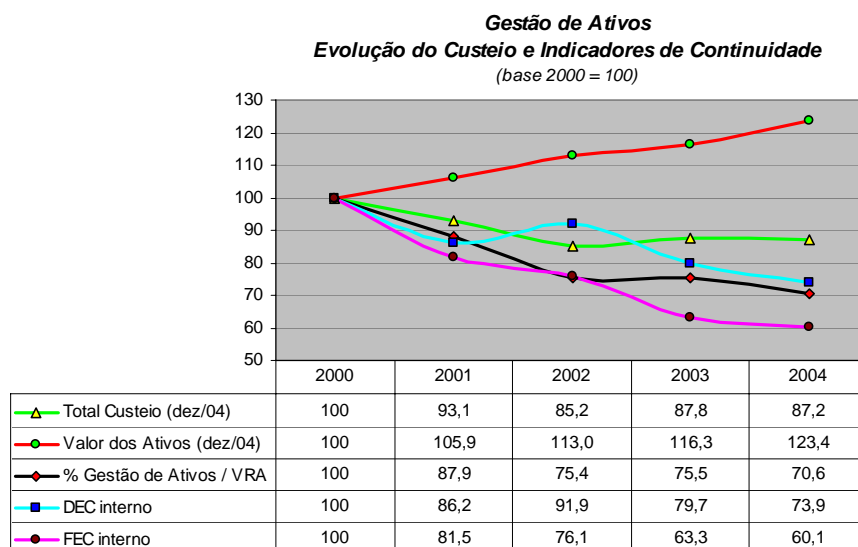
O novo sistema de apontamento de gastos não prejudicou o anterior já que os antigos relatórios continuam disponibilizados no SAP R/3 e ainda aumenta a transparência e integridade requeridas pela Lei Sarbanes – Oxley. A título de exemplo, a seguir gráficos disponibilizados demonstrando a evolução dos custos de manutenção do sistema elétrico. (Obs.: VRA = valor de reposição do ativo)



CONCLUSÃO

Assim como as novas técnicas e tecnologias vão transformando o ambiente competitivo atual, são necessários sistemas avançados de gestão de custos que dêem resposta para as necessidades dos negócios e ajudem os gerentes a tomarem decisões acertadas. As mudanças vêm ocorrendo em ritmo veloz, não há mais lugar para improvisações. Mais que nunca, trabalhar adequadamente a informação de custos é essencial para o aumento da eficiência das empresas.

A implantação eficaz do Custo Baseado em Atividades exige o empenho e a participação das gerências e dos empregados – o ideal é que seja liderada pelo presidente. A empresa deve estar preparada para identificar os seus custos diretos e indiretos. Os sistemas devem ser projetados e desenvolvidos para acompanhamento das atividades e fornecimento de informações de custo de forma contínua e a organização estar disposta a modificar outros sistemas para a inclusão dos princípios do Custo Baseado em Atividades que não poderá ser mantido fora dos sistemas-chave de gerenciamento.



Obs.: VRA = valor de reposição do ativo

O Grupo EDP iniciou o benchmarking entre as suas empresas no Brasil utilizando indicadores técnicos e econômicos, inclusive indicadores de custo como:

- R\$ / km de linha;
- R\$ / bay de subestação;
- R\$ / MVA instalado;
- R\$ / km de rede;
- R\$ O&M / cliente;
- R\$ O&M / MWh faturado
- % O&M / Valor de Reposição do Ativo

Os cinco anos de gestão de Custo Baseado em Atividades na Enersul têm demonstrado que o sistema é uma ferramenta gerencial de elevada utilidade, trazendo três benefícios básicos:

- Auxílio na obtenção de melhores informações dos processos e atividades, permitido que a eficiência das operações seja continuamente aumentada;
- Oferece subsídios para racionalização e aprimoramento na alocação de pessoal, capital e outros ativos;
- Possibilita maior agilidade resultando em posição competitiva mais forte.

8.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) CHING, HONG YUH. Gestão Baseada em Custeio por Atividades; Editora Atlas 1997.
- (2) AZEVEDO, HÉLIO, MESTRE. Gestão Estratégica de Custos; FGV 2004.
- (3) HSM MANAGEMENT. A Gestão de Custos na Nova Economia; Abril/2000.
- (4) HSM MANAGEMENT. Tecnologia melhora o ABC; novembro/1997.