

UNIDADE DE NEGÓCIO EM EMPRESA PÚBLICA: SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E AVALIAÇÃO DE RENTABILIDADE

Nilton de Paula PEREIRA*

Resumo: A reforma administrativa, proposta pelo governo, tem como ponto fundamental o redesenho da máquina estatal, fazendo com que as empresas – autarquias – e a administração direta adotem alternativas de exploração do ramo de negócio, através de métodos gerenciais auto-sustentados e com recursos próprios de financiamentos. Através do estudo da composição de custo da Unidade de Negócio – Franca – da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, este trabalho visa destacar a descentralização da gestão, com autonomia nas decisões de aplicações dos recursos. O conhecimento da estrutura de custos é uma poderosa ferramenta de gestão que demonstra a eficiente locação de recursos e a plena otimização da capacidade de gerar lucros e, conseqüentemente, recursos próprios para investimentos.

Palavras chaves: descentralização, unidade de negócio, estrutura de custos, rentabilidade.

O papel do Estado tem passado por mudanças profundas na sua gestão, fruto das alterações na economia mundial, nestas duas últimas décadas da globalização. As estratégias passam pela crescente participação da iniciativa privada em setores originalmente estatais, com a diminuição do poder do Estado como empresário, pela introdução da competição em mercados contestáveis e re-regulamentação dos serviços públicos.

* Mestrando pela FACEF-Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis de Franca. Professor do curso de Graduação em Administração Geral e Comércio Exterior.

O Brasil vem promovendo a redefinição do papel do Estado na economia, através da abertura comercial, da privatização de empresas estatais e da desregulamentação das atividades econômicas. Como consequência, o modelo de desenvolvimento passa por um profundo processo de transformação das instituições econômicas e das formas e práticas que regulam a participação dos agentes nas atividades produtivas.

O setor de saneamento insere-se neste cenário com a função de promover a melhoria da qualidade de vida da população, utilizando os recursos naturais de maneira ambientalmente sustentável e economicamente eficiente.

A estruturação do setor, neste ambiente empresarial, passa por uma nova forma de gestão, onde a sobrevivência das organizações neste cenário de exigências e competitividade depende diretamente de sua eficiência organizacional e de sua produtividade.

Os desafios da garantia dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, neste ambiente de crescente urbanização, trazem em seu bojo a falta de recursos financeiros suficientes para a expansão dos serviços e a ineficiência no uso dos recursos arrecadados pelo setor.

A exigência crescente de maiores investimentos para a manutenção da operacionalização do sistema e para a ampliação da cobertura a toda a população, dado o crescimento vegetativo, exige da empresa uma gestão voltada para resultados de desempenho que gerem recursos financeiros para aumentar o nível de recursos próprios da empresa. Visto que, as fontes de investimentos do governo brasileiro esgotaram-se e o fomento pelas agências internacionais, via Banco Mundial, possuem restrições quanto a destinação dos investimentos às empresas públicas de saneamento, bem como, elevada exigência quanto a destinação das verbas em projetos específicos e com garantias.

A Unidade de Negócio do Rio Pardo e Grande (Superintendência) opera na cidade de Franca e em mais outras 28 cidades gerando uma receita de R\$ 78,4 milhões, no ano de 2000, com o dispêndio em investimentos no valor de R\$ 11,08 milhões

no mesmo ano, além das despesas operacionais, conforme relatório do PPI - Plano Plurianual de Investimentos de 2001 a 2005.

Estima-se que de 2001 a 2005 a UN-Franca investirá R\$ 16,2 milhões ao ano, o que representa 46% a mais que deverão ser viabilizados pela capacidade financeira da empresa.

É, então, saudável e relevante o estabelecimento de estudos e pesquisas sobre as ferramentas que possibilitem conhecer a estrutura de custos de uma empresa de saneamento. E como essa estrutura concorre para gerar rentabilidade/lucro, para a efetividade da ação da empresa, no ambiente econômico local.

Os pontos fracos do setor

O setor de saneamento no Brasil foi avaliado por levantamento efetuado pelo SNIS Sistema Nacional de Informações sobre o Saneamento, órgão ligado a Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano da Presidência da República (SEDU/PR), e ao IPEA Instituto de Pesquisa Econômica aplicada, no que resultou o Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgoto (1998), indicando que:

- O setor cobre 75% da população quanto a fornecimento de água.
- O setor cobre 50% da população quanto a coleta de esgoto.
- O setor trata somente 7% do esgoto coletado.
- Somente oito empresas têm receita maior que as despesas.
- O índice de perda de faturamento é de 37,2%, em média.
- O número de funcionários próprios por mil ligações é de 6, sendo que o padrão internacional é de 2.
- O valor de créditos a receber é de 33,6% da receita, o que corresponde ao comprometimento de 122 dias do faturamento médio diário.

Isto demonstra que a visão empresarial, no que concerne a resultados especificamente voltados a produtividade, é praticamente inexistente. O que impera é a visão do produto, onde o foco está centrado na capacidade de garantir o serviço a qualquer

custo, com pouca atenção a otimização dos recursos aplicados e disponíveis (MOREIRA, 1998, p.2).

O conhecimento da estrutura dos custos e as forças que os movimentam para cima ou para baixo, com capacidade de aumentar a produtividade cortando custos sem sacrificar o valor do produto e a qualidade dos serviços, deve ser o modelo a ser buscado pela gestão estratégica da empresa. Para Porter (1999)

o desempenho de qualquer empresa num determinado ramo de atividade é atribuível ao desempenho da empresa acima, ou abaixo do desempenho médio do setor.

E conclui que a rentabilidade das empresas depende da eficácia operacional (EO) de suas atividades, e que é o desempenho sustentável que proporcionará a estratégia distinta para posterior posicionamento da empresa.

As exigências dos consumidores, e a necessidade crescente de recursos para ampliação e otimização dos sistemas públicos de abastecimento de água e de esgotos, devem levar as empresas concessionárias e entidades prestadoras de serviços de saneamento a buscar novos padrões de eficiência e produtividade nos processos.

Como produtividade pode-se entender, primeiramente, o aumento das receitas pela diminuição das despesas, com redução de perdas, melhor aproveitamento dos recursos investidos (custo/benefício). Esta busca pela produtividade deve permear toda a organização, o que significa maior responsabilidade, mais transparência nos atos e mudanças. A busca de produtividade é uma questão de natureza comportamental, que necessita de mudanças de atitudes e disposição para querer agir com eficiência e eficácia.

Gestão Estratégica de custos

A deterioração do sistema de saneamento é estrutural pela falta de política para o setor e pela incapacidade das empresas em obter rentabilidade/lucro para sua viabilidade econômica financeira, para a formação de capital próprio para o investimento.

Assim, a plataforma da Reforma Administrativa do Estado foi delineando-se dada a necessidade da: (1) descentralização, do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de estruturas piramidais; (4) organizações flexíveis, nas quais as idéias de multiplicidade, de competição administrativa e de conflito tenha lugar; (5) pressuposto de confiança limitada e não de desconfiança total; (6) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos e (7) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referidas (PEREIRA, 1997, p.12)

A descentralização através de UN é, assim, uma busca a melhoria da qualidade do serviço público, em que as unidades é que decidem sobre as prioridades de investimentos regionais, observando critérios de atendimento à população e de retorno desse investimento. A descentralização induz a gerência de recursos para a sua continuidade no tempo.

A reforma administrativa idealizada pelo governo e a descentralização em UN colocam o gerente local como ponto de alocação e disposição de recursos para atender às necessidades da população, bem como ponto de convergência das insatisfações e carências que porventura deixaram de ser atendidas. Com isso, ele buscará em um primeiro instante resultados descritos na reforma administrativa para conter a população com métodos “quase sempre por seu aspecto imediatamente quantitativo: reduzindo os excessos (de despesas, funcionários, privilégios, órgãos, funções, serviços) da máquina pública, e com isso ...esta adquiriria uma nova qualidade e passaria a se conduzir de modo inteiramente diversos, ganhando em produtividade, eficácia e efetividade” (BOBBIO, 1996, p.119-120).

Somente numa segunda fase é que se obteria resultados mais satisfatórios quando já concluído a descentralização e que somente

haverá obtenção de resultados quando se utilizar práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública. **Gerenciar** difere de **controlar** quase de mesma forma que **fazer acontecer** difere de **evitar que aconteça**, é a abordagem gerencial que substitui a perspectiva burocrática anterior (PEREIRA, 1998, p.7).

Continuando na exposição do ministro Bresser Pereira a administração pública deve ser orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados. Como estratégia serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e a inovação.

A descentralização pode e deve ser uma forma de inovação ou de empreendedorismo em que se considera a sua flexibilidade de gestão como forma possível de administração empresarial. E o Estado precisa adotar padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (FERLIE et al, 1996; PEREIRA & SPINK, 1998; apud QUIRINO, 2000, p.126)

Um conceito que acreditamos que se enquadra na descentralização por UN é a abordagem da competência que proporciona a vantagem competitiva (KAY, 1996, p.248) pela arquitetura da empresa. Destes destacamos a arquitetura interna visto que toda empresa pública deve começar mudando o comportamento de seus empregados, o relacionamento com fornecedores ou clientes, ou entre um grupo de empresas engajadas em atividades correlatas. E o segredo do sucesso é que a arquitetura depende da capacidade da empresa construir e sustentar relacionamentos a longo prazo e estabelecer um ambiente que puna o comportamento oportunista.

A utilização da abordagem da competência tem como finalidade proporcionar às empresas formas flexíveis de gestão e é como uma linha que divide, de um lado o reconhecimento da competitividade empresarial e do outro lado da linha o abuso de poder ou controle sobre a massa de trabalhadores, como forma de oportunismo e de altos ganhos. A pesquisadores que criticam a flexibilidade como fundamental para a produtividade, pois na prática caracterizam-se como mais uma ferramenta para controlar as tarefas e diminuir os ganhos do trabalhador e, em contrapartida, aumentar o lucro das empresas.

Por estar em um ambiente dinâmico e estar em constante evolução e interação os processos de competências exigem das gerências e dos níveis abaixo *capacidades desenvolvidas* para

...administrar as competências organizacionais e humanas, as equipes, as redes sociais, a aprendizagem e a inovação, de modo a proporcionar à organização as condições para que alcance níveis de competitividade compatíveis com o estágio de desenvolvimento da atual sociedade do conhecimento e da informação "(GUIMARÃES, 2000, p.134).

Cita ainda o autor, que é de vital importância que a abordagem da competência, quando de sua aplicação nas organizações, atenda a três condicionantes básicas. A primeira é a "existência de uma estratégia corporativa definida com o estabelecimento de sua missão, visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho". A segunda diz que o "ambiente organizacional deve privilegiar o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, o *empowerment*, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta performance". E a terceira refere-se a "coerência entre as políticas e a diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos"¹³.

¹³ SHANK & GOVINDARAJAN (1997), p.121 -128, esses autores também tem posições semelhantes ao estabelecer o desempenho orçamentário em um UN com o que eles denominam de *missão de colher* é mais confiável e com resultados satisfatórios na obtenção de lucratividade a curto prazo. E que critérios de desempenho de curto prazo

Estratégia é um plano de ação amplo por meio do qual uma empresa espera atingir um objetivo. Se vai atingir o alvo, se o objetivo proporciona competitividade ou se o plano tem sustentabilidade é que faz a diferença entre as organizações.

A sustentabilidade do plano e da competitividade devem ser definidas com o estabelecimento da missão da empresa. Esta por sua vez, para ser definida precisa da visão de futuro, da base do seu negócio, dos seus objetivos e dos indicadores de desempenho da empresa. Isso é interno a empresa. Não se pode simplesmente desejar ou copiar uma estratégia. Não há como fazer uma estratégia corporativa “bem sucedida sem a identificação das capacidades diferenciadoras da empresa” (KAY, 1996, p.360).

Outras abordagens também afirmam que a competitividade e a sustentabilidade dependem da posição estratégica da empresa, que é estabelecida pela melhoria contínua da eficácia operacional, que resulta em melhores práticas de como executar o processamento de pedidos de vendas, de fabricação, de desenho (PORTER, 1999, p.10).

Continuando com a abordagem de PORTER, (1999), a estratégia resulta de diferenças competitivas que a empresa consegue através das somas de todas as atividades da organização. E “desempenho das atividades geram custos” e uma empresa se destaca no mercado quando “as vantagens de custo resultam do exercício de determinadas atividades de forma mais eficiente do que os concorrentes”.

Quando uma organização consegue otimizar custos, entendemos que ela racionalizou os processos otimizando o pleno emprego dos recursos. O que é entendido como alta produtividade e denominado de “fronteira da produtividade” (PORTER, 1999, p.49). E que essa fronteira é um alvo móvel à medida que novas otimizações de custo ocorram e a distanciam, mais ainda, dos concorrentes.

Isso, só se consegue ao melhorar a eficácia operacional e, para tanto, “talvez necessite de investimentos de capital, de

referem-se a controle de custos, lucros operacionais, fluxo de caixa e operações de retorno sobre o investimento.

mudanças de pessoal ou, simplesmente, de novos métodos de gestão”(PORTE, 1999). E conclui que “as diferenças na EO são uma importante fonte da diversidade de rentabilidade entre os concorrentes, pois afetam diretamente as posições de custos relativas, dado que a empresa precisa proporcionar maior valor aos clientes a um custo mais baixo”.

Que é o que entendemos que a estrutura de custos de uma UN quando é conhecida e gerenciada com efetividade, pode proporcionar a obtenção de maior rentabilidade para a organização. E isso é o que interessa para a nossa pesquisa no enquadramento da descentralização em UN e como sua estrutura de custos pode concorrer para formar a capacidade de gerar rentabilidade/lucro.

Shank & Govindarajan (1997, p.116) são autores que possuem pensamentos semelhantes a PORTER quanto as estratégias e vantagem competitiva. E asseguram que “a lógica de vincular os controles a estratégia baseia-se nas seguintes lógicas de raciocínio”:

Para uma execução eficaz, diferentes estratégias exigem diferentes prioridades, diferentes fatores-chaves de sucesso, e diferentes habilidades, perspectivas e comportamentos;

Os sistemas de controle são sistemas de medição que influenciam o comportamento daquelas pessoas cujas atividades estão sendo medidas;

Assim, uma preocupação constante com o projeto dos sistemas de controle significa observar se o comportamento induzido pelo sistema é aquele condizente com a estratégia.

E que a estratégia de uma UN para ser formulada necessita de dois aspectos inter-relacionados: (1) sua missão ou metas, e (2) a forma de competição para alcançar as metas.

A construção ou manutenção de sua missão ou meta requer esforços financeiros por ser a UN uma **usuária líquida de caixa**, e para tanto é necessária uma meta de maximização de ganhos e fluxo de caixa a curto prazo, que só podem ser conseguidos com a forma da competição – vantagem competitiva – conseguida com

baixo custo nos seus processos, ou através de diferenciação percebida pelos clientes (PORTER, 1980, apud SHANK & GOVINDARAJAN, 1997, p.116).

A conclusão a que chegamos é que conseguimos o embasamento científico suficiente para enquadrar a estrutura de custos da UN à forma de estratégia competitiva.

O controle gerencial e estratégico para a obtenção de rentabilidade/lucro pode, então se fundamentar no estabelecimento de controles de desempenho de despesas de exploração da UN-Sabesp Franca, objeto de estudo desta pesquisa, para o qual desenvolvemos o modelo matemático citado no capítulo I, subitem 1.3 e que será desenvolvido e explicitado no capítulo posterior.

Estrutura de custos:

Custos e indicadores:

As empresas já não conseguem mais sua viabilização econômica através da análise simplista de indicadores econômicos de desempenho passado.

Os conceitos tradicionais de sistemas de gerenciamento de custos são baseados em indicadores que mostram a eficiência operacional da empresa, dados os custos incorridos em função da execução de atividades operacionais pelas empresas.

Nessa ótica, o gerenciamento é fácil de ser instituído observando-se os componentes da receita e de despesas e os desperdícios que ocorrem em cada fase. Melhorar a performance passa a ser sinônimo de controlar os indicadores, perseguindo os desperdícios para a redução de custos e, conseqüentemente, o aumento de receita.

Várias técnicas foram desenvolvidas para perceber e gerenciar o desperdício no processo de fabricação. A autora MCNAIR (2000, p. 8) interrelaciona-os com as ferramentas e exemplifica mostrando que os desperdícios de defeitos e erros de fabricação são eliminados, ou reduzidos, com o TQM *Total Quality Management*. Quanto aos de excesso de movimentação de fatores

de produção e de fila de espera são eliminados pelo JIT *Just in Time*.

O estabelecimento de métodos gerenciais baseados em indicadores de desempenho ainda é prática comum nas empresas de saneamento, dada a supremacia que impera de visão de produto, com o foco centrado na capacidade de garantir o serviço a qualquer custo, com pouca atenção a otimização de recursos, conforme descrito na p. 5 do capítulo 1.

Para PORTER (2000, p. 13) as empresas precisam de sistemas de custeio para realizar três funções:

- a) avaliar estoques e medir o custo dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros;
- b) estimar as despesas operacionais, produtos, serviços e cliente; e
- c) oferecer *feedback* econômico sobre a eficiência do processo a gerentes e operadores.

A primeira função tem caráter de informação ao público externo à empresa: investidores, credores, reguladores e autoridades tributárias. Quanto a segunda e terceira ... “surgem das necessidades de compreensão e aperfeiçoamento, por parte dos gerentes internos, dos aspectos econômicos inerentes às suas operações”. Dependem das informações precisas sobre custo para a tomada de decisões estratégicas, na busca constante de conseguir aprimoramentos operacionais no futuro.

O autor PORTER na obra: *Custo e desempenho* (2000, p. 14-15), propõe, como conseqüência, a adoção do ABC *Activity-Based Cost* com o ... “objetivo de suprir a necessidade de informações precisas sobre o custo das necessidades de recursos de produtos, serviços, clientes e canais específicos”. Embora seja reconhecidamente um sistema de custo ampliado que informa quando os produtos, serviços e clientes parecem ser altamente rentáveis, não é parte integrante dessa tese por se constituir em outro tema com pesquisa específica.

Entretanto, queremos aproveitar a idéia de gerenciamento desenvolvido na p. 15 denominado de ABM *Activity-Based*

Managemente operacional e estratégico. O que permite conceber o conceito de análise de *feedback* dos indicadores do setor de saneamento, para a proposição de aprimoramentos contínuos e descontínuos no futuro, com a transformação da função financeira de mera narrativa passiva do passado em agente preventivo do futuro.

Para o posicionamento estratégico das empresas no mercado globalizado, faz-se necessário ampliar os objetivos da contabilidade, dita gerencial, para além da cobertura dos custos incorridos e identificados na receita. Através do estabelecimento de mecanismos de análise financeira aprimorada consegue-se a diferenciação necessária para o posicionamento da empresa no mercado, resultando do que se pode denominar de gestão estratégica de custos (SHANK, GOVINDARAJAN, 1998, p. 29).

Assaf Neto, (1999, p. 2) estende o conceito de aprimoramento através da análise financeira avançada, pela atuação mais destacada e sofisticada da contabilidade, que proporcione ... “cobrir as necessidades de informações dos vários agentes de mercado”.

Direcionando a análise financeira para controles gerenciais que demonstrem como as estratégias financeiras avançadas concorrem para a viabilização das empresas é que surge o EBITDA *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation/Depletion and Amortization*, ou seja, Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciações/Exaustões e Amortização.

O EBITDA renasce como medida financeira que ... “nesses tempos de globalização coloca a competitividade como o desafio principal a ser vencido pelas empresas na busca de sua viabilização” (ASSAF NETO, 2000, p. 206).

A viabilização econômica, conforme já vimos no cap. 2, decorre do custo econômico ao igualar-se ao custo financeiro, obtido pelo resultado da somatória de DEX + SDI + INF, ou seja, despesas de exploração + serviço de dívidas + investimentos não financiados.

Assim, percebemos o EBITDA como:

“equivalente ao conceito restrito de fluxo de caixa operacional da empresa, apurado antes do imposto de renda. Prosseguindo, diz o autor, deve-se tomar precaução quanto ao conceito de fluxo de caixa operacional, pois sua característica é de que há receitas ainda não recebidas, bem como, há despesas incorridas que ainda não foram quitadas. Portanto, é um indicador de potencial de geração de caixa proveniente de ativos operacionais, derivado de sua eficiência financeira determinada pelas estratégias operacionais adotadas (ASSAF NETO, 2000, p. 207).

O índice se mede pela sua grandeza absoluta, indicando maior eficiência na formação de caixa quanto maior for o número obtido. Conseqüentemente, o valor resultante obtido é entendido como o índice de cobertura de juros, ou seja, o potencial operacional proporcionado pelos ativos da empresa para a remuneração de seus credores. Ver Quadro 8:

QUADRO 8 - Demonstrativo de apuração do EBITDA.

RECEITA DE VENDAS	\$ 17.000
Custo dos produtos vendidos	(9.000)
LUCRO BRUTO	\$ 8.000
Despesas com vendas	(800)
Despesas gerais e administrativas	(1.200)
EBITDA	\$ 6.000
Depreciação	(1.000)
LUCRO OPERACIONAL	\$ 5.000
Despesas financeiras	(900)
LUCRO ANTES DO IR	\$ 4.100
Provisão para o IR	(1.400)
LUCRO LÍQUIDO	\$ 2.700

Fonte: *Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico financeiro*. 2000, p. 208

Sua relevância tem aumentado internacionalmente por ser um valor livre das diferentes modalidades de tributos e de políticas de depreciação adotadas no mundo todo, e que, se incidir antes da apuração do EBITDA, podem interferir no valor obtido.

Modelo de avaliação da rentabilidade:

Antes de descrever o modelo de avaliação do EBITDA, é necessário refletirmos sobre alguns aspectos:

- . Em que se baseiam os diferentes métodos de avaliação da rentabilidade?
- . O que pode criar estratégia para a maximização da rentabilidade?
- . Quais são os indicadores propostos?

Métodos de avaliação da rentabilidade:

A maioria das empresas de saneamento básico baseia a avaliação da rentabilidade em indicadores de uso corrente, que permitem o cálculo pelos dados obtidos junto a contabilidade. Qualquer que seja o resultado obtido, trata-se de um valor obtido no tempo passado e é estático. É o que IUDÍCIBUS (1999, p. 169) cita como estática comparada que é o cálculo da variação de dois valores entre duas datas ocorridas em períodos fiscais distintos. Visam apresentar a situação da empresa em relação a si mesma, ou em relação a média do setor, através :

- . do nível de eficiência operacional, constituído de volume de perdas físicas, evasão de receita, gastos com insumos e fatores, etc;
- . da capacidade de liquidez, de endividamento, retorno sobre ativo, etc.

Analisar o comportamento das empresas simplesmente

através de indicadores de desempenho torna-as igual as demais. Precisamos adotar medidas que permitam a análise de desempenho passado (*feedback*) mas que proporcione informações para estabelecermos estratégias para o aprimoramento futuro (*feedforward*), na busca pelo equilíbrio econômico-financeiro, da empresa, a longo prazo.

O lucro é que proporciona esse equilíbrio através da sua maximização, onde as empresas buscam estender a vida das organizações, gerando

... "incrementos em seus resultados, a longo prazo, e transferindo maior nível de riqueza a seus proprietários: o empreendimento valoriza-se, a rentabilidade e os rendimentos crescem, os negócios ampliam-se, etc." (ASSAF NETO, 1998, p. 43-45).

É a agregação de valor derivada dos resultados operacionais da empresa, que traduz-se em excedentes ao retorno exigido pelos proprietários de capital.

Finalmente, não podemos esquecer que faz parte do lucro a distribuição de dividendos e os provisionamentos a títulos diversos (reserva legal, estatutária, aumento de capital, etc) que são deduzidos do lucro total. A importância dos dividendos está em que

... uma vez distribuído, não diminua a potencialidade do patrimônio (e da estabilidade) em continuar operando e gerando fluxos líquidos positivos de lucros (e, no final, de caixa) (IUDÍCIBUS, 1999, p. 171).

Estratégia de maximização de rentabilidade:

Estratégias de maximização da lucratividade são criadas com base em redução de despesas ou aumento de preços. Essas medidas simplistas não podem incorrer em:

- eliminação de atividades não importantes, ou que não agregam valor, mas que podem descaracterizar o produto;
- reduzir atividades que podem gerar estrangulamento na produção; ou
- reduzir/eliminar atributos de produtos que julgam não ser

importantes para o cliente.

A maximização da rentabilidade passa necessariamente por duas condições: Política de preços que remunere os custos totais e que possibilite a remuneração do capital próprio e de terceiros.

Para tanto, é necessário adotar mecanismos de análise de desempenho (*feedback*) e criar e adotar outros mecanismos que promova o aprimoramento futuro (*feedforward*). Daí é que aproveitamos a idéia de dotar o indicador EBITDA e outros indicadores complementares, que proporcionará à empresa a maximização da lucratividade através do conhecimento de seus custos que possibilite melhorias em processos e produtos (KAPLAN, 2.000, p. 40).

Indicadores complementares:

Custeio *kaizen*:

KAPLAN (2.000, p. 70-72) no capítulo em que denomina de sistema de estágio III para aprendizado da melhoria, diz que as empresas adotam sistemas de informações que, simplesmente, são medidas de desempenho em relação aos padrões.

As empresas precisam criar e adotar sistemas de informações que promovam o aprendizado do funcionário. O custeio *kaizen* e os sistemas de centros de pseudolucros cumprem esse objetivo, pois ao fornecer *feedback* financeiro direto aos funcionários, com dados reais do processo de produção, estimula-os a adotarem uma postura de redução de custos e melhoria dos processos.

No custeio *kaizen* ... “predomina a redução de custo de fabricação de produtos existentes, descobrindo novas formas de aumentar a eficiência do processo de produção usado na fabricação desses produtos” (KAPLAN, 2.000, p. 71-72). A melhoria advém da prática constante de fazer melhor pequenas coisas, todo dia, e sempre buscando padrões referenciais mais elevados.

O sucesso do sistema depende de o que o autor denomina de informações de custos detalhadas em uma base contínua, e

atualizada todo dia, de acordo com o progresso obtido no dia anterior. O foco é a motivação para a redução de custos do processo, e a responsabilidade é da equipe e não individual.

O envolvimento dos funcionários na busca de melhorias de processo e redução de custos, com o estabelecimento de seus próprios objetivos é que torna construtivo o sistema de custeio *kaizen*..

Os índices de lucros podem incluir os custos avaliados de:

- . Estoque de matéria prima.
- . Equipamentos (custo por hora).
- . Espaço – custo por m².
- . Eficiência – tempo de hora/máquina para a produção de uma unidade.
- . Economias de materiais.
- . Conceito de sucata – custo e destinação.

Centros de pseudolucros

Ao contrário do sistema *kaizen*, os centros de pseudolucros oferecem informações sobre o lucro de suas operações. E a motivação dos funcionários é mais elevada pelo benefício psicológico real de aumentar a lucratividade da empresa.

Permite incluir metas por erro na produção em cada setor que foi responsável pelo defeito, o que diminui a rentabilidade do setor. E, para compensar cria faixas de especificações de erros para cada atividade dentro de parâmetros limites de aceitabilidade. A receita total da produção só é contabilizada para o setor se os produtos obedecerem aos limites estatísticos de controle $\pm 5\%$ (KAPLAN, 2000, p. 80).

A partir daí, a cada grau de defeito incorre um percentual crescente de multa até quando não seja mais possível a utilização do produto para comercialização, estando completamente fora de especificação, que é quando a multa será de 100%.

A base do sistema é o demonstrativo de lucro que deve:

- . oferecer *feedback* rápido e facilmente compreensível;
- . internalizar os custos de não conformidade, isto é, detectar

em que setor ocorreu o defeito ou que ocasionou o aumento do custo e penalizá-lo;

. permitir *trade-offs* mais informados em que ao melhorar um processo não se incorra no aumento de custo dos outros processos, melhorando a tomada de decisão pelo mais lucrativo;

. definir e justificar gastos destinados a melhorias e investimento, e

. capacitar os funcionários para o processo decisório local.

Aplicação do modelo de indicador de rentabilidade:

EBITDA:

Como a lucratividade é importante quando demonstra a capacidade de remuneração dos acionistas, adotamos o EBITDA como indicador da capacidade da UN-Franca em gerar lucros.

Interessa-nos, inclusive, pela sua característica de fluxo de caixa operacional na indicação de cobertura de juros, ou seja, o potencial operacional proporcionado pelos ativos da empresa para a remuneração de seus credores (ASSAF NETO, 2000, p. 207).

Que na proposição desse estudo de caso da UN-Franca ele corrobora o tema: gerenciamento de custos e a avaliação da capacidade rentabilidade. Que é a proposta da descentralização das empresas públicas, ao delegar as UN's autonomia nas decisões de aplicações de recursos, objetivando o aumento da capacidade de gerar lucro e, conseqüentemente, o aumento de caixa para financiamento dos investimentos necessários para a universalização dos serviços a população.

O EBITDA é o resultado obtido após a dedução dos custos dos produtos vendidos menos as despesas de comercialização, de administração e gerais.

Sua eficiência financeira é determinada pelas estratégias operacionais adotadas e o resultado é a capacidade da empresa em remunerar seus credores que compõem o capital da empresa, e pode ser demonstrado na formulação a seguir:

Como a receita operacional é a somatória da DEX + SDI +

IRP onde

DEX é a despesas de exploração,

SDI é o serviço da dívida (Ki) e

IRP é a remuneração do investimento reconhecido, temos que

$EBITDA = Receita (-) DEX = DPA + Ki + Kc$ onde

DPA é os valores de depreciação, provisões e amortizações.

Ki é a remuneração do capital próprio.

Kc é a remuneração do capital de terceiros.

Com relação ao DPA - Depreciação é um custo que não exige pagamento e é o único caminho para o retorno ao disponível dos numerários aplicados em bens fixos; Provisão é o retorno de créditos duvidosos que é amplamente conhecido não precisando de melhor conceituação; e Amortização que consiste na extinção gradual de valor imaterial de dispêndio que figura no ativo como encargo de exercícios futuros (FRANCO, 1997, p. 181)

Por Ki entende-se o custo de capital próprio, que por força do Decreto n. 82.587 de 11 de setembro de 1978, que deve ser remunerado em 12% a.a., conforme consta no artigo 21.

Por Kc entende-se o custo de capital de terceiros que compõem o valor dos investimentos reconhecidos e que devem ter a remuneração de mercado quando de sua contratação.

Podemos perceber na formulação da rentabilidade que o EBITDA (-) DPA tem que ser maior que \$ 1,00. Pois, caso contrário, se for igual a zero caracteriza-se que não houve rentabilidade e, se for menor do que zero caracteriza prejuízo.

No quadro 1 a seguir, verificamos a apuração do EBITDA, devidamente corrigido ano a ano, e podemos perceber sua variação ora criando ora destruindo a capacidade. Nota-se, também, a contribuição da receita e das despesas na formação do indicador.

A receita foi reajustada em 34,5% o que é mais que a inflação do período de 28,46 % e mesmo assim a receita não proporcionou ganhos maiores para o EBITDA.

O índice médio de perdas físicas de 31,17% foi o que mais concorreu para perder valor de receita, e

consequentemente na destruição do EBITDA. É um valor significativo que poderia ter sido reduzido com ações sobre o ativo, tornando o faturamento mais real e sem o aumento de custos por captar, tratar, distribuir e desperdiçar gastos com insumos. Dentre as medidas destacamos o número de horas despendidas para reparar vazamento de água que contribuiu para o elevar as perdas. Em 97 o tempo de reparo era de 11,73hs e em 2000 alcanço 33,5hs. A quantidade de vazamentos reparados também aumentou, passando de 9.145 em 98 para 12.446 em 2000, o que caracteriza mais uma vez a falta de ação sobre os ativos: remanejamento de redes de água de ferro fundido, redução da pressão manométrica interna nas redes através da divisão de zonas de pressão e da implantação de dispositivos reguladores de pressão.

Apuração do EBITDA pela composição dos resultados de balanço da UN-Franca.

QUADRO 11 - Atualização dos valores financeiros de receita e despesas pela inflação do período.

	1996 em moeda de 1997	1997 em moeda de 1997	%	1997 em moeda 1998	1998 em moeda 1998	%
Receita Operacional	45.128 x 1,0489x 1,0482 = 49.616	53.947 x 1,02838 = 55.231	11,3	55.231 x (1,0179) = 54.242	63.185 x (0,89) = 62.623	15,5
Despesas	33.017x1,0489 x1,0482= 36.301	45.134 x 1,0238 = 46.208	27,3	46.208 x (1,0179) = 45.381	48.920 x (0,89) = 48.485	6,8
EBITDA	13.315	9.023	(32,2)	8.861	14.138	59,5

Fonte: Relatório de Informações Gerenciais RELINF - 1996, 1997, 1998, 1999 e 2000.

	1998 em moeda de 1999	1999 em moeda de 1999	%	1999 em moeda 2000	2000 em moeda 2000	%
Receita Operacional	62.623 x 1,0809 = 67.689	68.797 x 1,0423 = 71.707	5,9	72.778 x 1,0438 = 75.968	74.027 x 1,0217 = 72.455	(4,6)
Despesas	48.485 x 1,0809 = 52.407	43.897 x 1,0423 = 54.624	4,2	54.624 x 1,0438 = 57.017	46.279 x 1,0217 = 47.283	(17,07)
EBITDA	15.282	17.083	1,8	18.951	25.172	32,8

Índices de inflação extraído da tabela de IPC-FIPE conforme Anexo V.

Fonte: Relatório de Informações Gerenciais RELINF - 1996, 1997, 1998, 1999 e 2000.

Outro fator que interfere, não na formação do faturamento, mas na formação da receita disponível é o obtido através do indicador de evasão I 29 dado pela relação entre a receita operacional total e a arrecadação total do próprio período, que resultou em índices elevados de receita não arrecadada, já demonstrado no QUADRO 9 p. 55.

Complementando essa análise é que os valores não recebidos representam em média 61,8 dias de faturamento. Embora, esteja abaixo da média nacional de 132,5 dias é um valor que diminui a rentabilidade, aumenta os custos e diminuiu o fluxo de caixa.

Por outro lado, as despesas mostram que a variação percentual de aumento diminuiu no período e que no biênio 1999/2000 chegou a ser negativa em (17,07%), o que demonstra gerenciamento sobre a produção, com melhoria de sistemas e processos.

Os gastos com pessoal, energia elétrica e produtos químicos apresentaram crescimento menor ano a ano, embora estivessem sobre a influência de inflação do período e do crescimento do atendimento as populações.

Conclusão

O estudo constatou que é possível estabelecer um sistema de gerenciamento de custo que proporcione à UN-Franca a melhoria da capacidade de geração de rentabilidade.

Entendemos que a descentralização em UN é um processo moroso que depende da assimilação do conceito para criar um comportamento pró-ativo de gestão. No início de um processo de descentralização percebe-se como é comum a existência de ações da *holding* sobrepostas com ações da UN.

A identidade da UN emergirá com a elaboração de gerenciamento voltado para a melhoria da qualidade da informação quanto a custos, receitas e desempenho, que ajudem a projetar

processos e atividades com rentabilidade. A emancipação das organizações advém da gestão que busca o equilíbrio econômico-financeiro.

A receita e as despesas concorrem de forma alternada para a formação do EBITDA. Algumas vezes o incremento de ganho deriva do aumento da receita ser acima do aumento das despesas. Outras vezes é o pequeno aumento das despesas que mais contribuiu. É necessário a criação de parâmetros que façam com que a diferença entre a receita e as despesas resulte em valores positivos e crescentes, que maximizem a capacidade da UN-Franca em gerar rentabilidade.

Para o aprimoramento contínuo ou descontínuo é necessário perceber quais contas (de receita e de despesas) contribuem para destruir a formação do EBITDA. Para elaborar práticas avançadas sobre a rentabilidade são necessárias informações mais nítidas, que extrapolem os simples relatórios financeiros elaborados pela contabilidade tradicional.

A UN-Franca sabe que não tem controle total sobre as contas de receitas, como por exemplo, a fixação de preços da tarifa de água e esgotos. Portanto, há de se otimizar os fatores que proporcionam a receita, produzindo o máximo com o mínimo de recursos. Por um mínimo de recursos entende-se, também, a redução da evasão de receitas e as perdas físicas.

As contas de despesas necessitam de acompanhamento corrente e com indicações de custos, que proporcionem a tomada de decisões, em qualquer nível, para somar esforços na busca da maximização da rentabilidade. O melhor exemplo da UN-Franca é com relação ao desempenho da conta de despesa com energia elétrica, que sofreu reajustes de preços e acréscimos nos valores, mas que mantém o consumo de Kwh/m³ produzido estável há vários anos, resultado de ações de gestão executadas na melhoria dos sistemas instalados, objetivando a rentabilidade do ativo.

A análise do EBITDA sobre os dados de balanço da UN-Franca mostra que se faz necessário melhorar sua gestão de custos, para assegurar sua capacidade de rentabilidade e prover, assim, a formação de caixa necessária para a ampliação da capacidade

instalada e, conseqüentemente, promover a universalização dos serviços à população.

PEREIRA, Nilton de Paula. Business unit in public companies: system of costs management and economically assessment. *FACEF Pesquisa*, Franca, v.6, n.2, p.59-81, 2003.

Abstract: The administrative reform proposed by the government on the reorganization of the state machine, forcing the companies and organizations directly or indirectly administrated by the government to adopt exploitation alternatives in its business field, through self-suppported managerial methods and with their own financial resources. (By analyzing the costs composition of the Franca Unit of The "Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo" this paper aims to emphasize the breaking up of the management with autonomy in the decisions on the resource application. The knowing of the structure costs is a powerful managerial tool that shows an efficient allocation of resources and the optimization of the capacity of making profits and, consequently, generating its own financial resources for investments.

Key words: breaking up of the management, businesss unit, structure costs, economically profitable.

Referências Bibliograficas

ASSAF Neto, Alexandre. *A dinâmica das decisões financeiras*. São Paulo: FEA/USP, Caderno de Estudos Contábeis, v. 9, n. 16, jul. Dez., 1997.

_____. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Mercado financeiro*. São Paulo: Atlas, 1999.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia in idem, o futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; *et al.* *Contabilidade introdutória*. Organizado pela equipe de professores da FEA/USP. São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin. *Custo & desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 2000, 376p.

KAY, John. *Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócio agregam valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MCNAIR, C. J. *Maximizando o lucro final: alto desempenho em todas as linhas do "lucro e perdas"*. São Paulo: Makronbooks, 2000.

MOREIRA, Juarez N. M. *Custos e preços como estratégia gerencial em uma empresa de saneamento*. 1998. Tese de mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

PEREIRA, Luis C. Bresser; SPINK, Peter. *Reforma do estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. *Competição (on competition): estratégias competitivas essenciais*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUIRINO, Tarcízio Rego. *Descentralização organizacional, acesso aos meios e adequação ao ambiente externo*. v.3, Rio de Janeiro: 1999.

SHANK, John K., GOVINDARAJAN, Vijay. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.