

# A Gestão Estratégica dos Custos Invisíveis nas empresas estatais Transmissoras de energia elétrica

Marcelo Haendchen Dutra<sup>1</sup>

[mhdutra@eletrosul.gov.br](mailto:mhdutra@eletrosul.gov.br)

Luiz Alberton<sup>1</sup>

[alberton@cse.ufsc.br](mailto:alberton@cse.ufsc.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, PPGC - Florianópolis, SC, Brasil

## RESUMO

*O objetivo deste ensaio é apresentar a gestão dos custos invisíveis como instrumento complementar à gestão estratégica de custos, de modo a propor sua adoção às empresas estatais transmissoras do setor elétrico. Os custos invisíveis não são passíveis de quantificação, mas podem causar reflexos substanciais aos resultados das empresas. Esse instrumento de gestão torna-se ainda mais importante para o caso específico dessas entidades em razão da pouca flexibilidade existente para a gestão dos seus resultados. Assim, esse trabalho justifica-se em função de tratar de custos gerenciáveis que, por não comporem os atuais modelos de mensuração de custos, podem não dar ensejo à sua adequada avaliação na gestão econômica e financeira das empresas.*

Palavras-Chave: Gestão Estratégica de Custos. Custos Invisíveis. Setor Elétrico. Transmissoras Estatais.

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAS

Até meados dos anos 90 o setor elétrico brasileiro era predominantemente formado por estatais, entretanto durante o governo Fernando Henrique Cardoso atravessou uma fase de profundas mudanças em seu arcabouço institucional.

Essas mudanças resultaram na redução da presença empresarial do Governo na economia de mercado, de modo a estimular a competição em atividades até então monopolizadas por empresas estatais.

Com a reestruturação do setor buscou-se apontar soluções para a crise que vinha se agravando desde a década de 70 e que, dentre outras coisas, produziu o esgotamento da capacidade de investimentos das empresas estatais, sobretudo na área de geração de energia (CMEB, 2001).

A reestruturação foi sustentada na venda das concessionárias federais e estaduais de energia elétrica, mediante a segregação das atividades em Geração, Transmissão e Distribuição (e Comercialização).

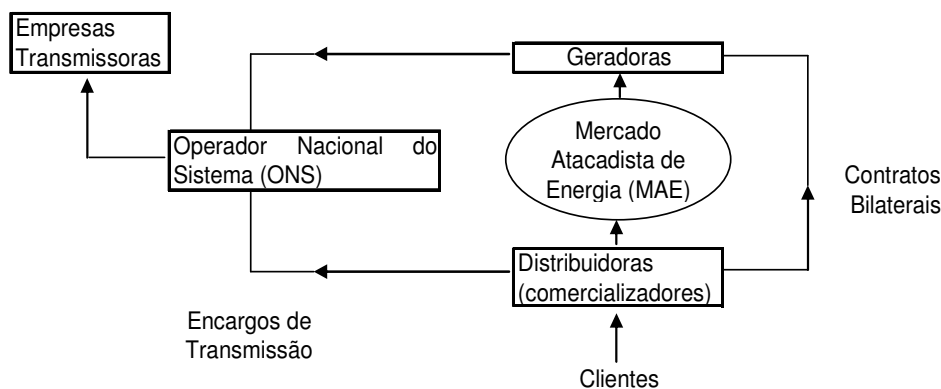
Iniciada a partir da venda da Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. (ESCELSA), em 1995 (a maioria das companhias foram vendidas entre 1997 e 1998), a privatização atingiu as geradoras e as distribuidoras, deixando para o Estado a atividade de transmissão (CMEB, 2001).

Como um dos principais objetivos foi criar a livre concorrência no setor, as transmissoras passaram a garantir o livre acesso para sustentar essa competitividade na geração e na comercialização (e distribuição), permanecendo assim, estrategicamente, como estatais.

Diante dessa concepção estratégica, a transmissão de energia passou a ser vista como um sistema responsável pela transferência de grandes blocos de energia das centrais geradoras aos centros de consumo; fato esse que lhe permitiu atuar como atividade setorial independente (PINTO, 2001).

Em síntese, pode-se dizer que as transmissoras passaram a ser remunerada pela disponibilidade de seus ativos, seja pelo uso da rede (encargos de uso) ou pela conexão (encargos de conexão), cabendo ao Operador Nacional do Sistema (ONS) a “negociação” deste serviço.

A Figura apresentada a seguir destaca o relacionamento econômico das transmissoras com os agentes do setor elétrico (a ANEEL é a agência reguladora do setor, e, por questões práticas, não está enquadrada nessa Figura).



Fonte: Adaptada de *Coopers & Lybrand* (apud PINTO, 2001, p. 39)

**Figura 1 – Relacionamento entre os agentes.**

Há que se destacar, todavia, que a nova regulamentação do setor permitiu, posteriormente, a inserção de empresas privadas na atividade de transmissão. Nesse contexto, a situação atual da atividade de transmissão pode ser resumida em duas categorias.

Na primeira categoria figuram as empresas de caráter predominantemente estatal, ou seja, as empresas de energia com antigos ativos (remunerada pelo custo/investimento). Na segunda, as empresas de energia com novos ativos (remunerada pelo preço), formada, principalmente, por empresas privadas (e ainda pelas Parcerias Público-Privadas – PPP). (Neste artigo, doravante, transmissoras serão tratadas estritamente como as primeiras - as de natureza estatal).

A nova estrutura do setor elétrico foi então moldada visando à privatização, a qual, por sua vez, firmou-se em dois grandes ícones: i) aumentar os investimentos em energia, sem que para isso o Estado tivesse que aplicar seus recursos (o que, por sua vez, acarretaria em ter que abrir mão de outras atividades consideradas prioritárias como saúde, educação, segurança, entre outras; uma forma de redefinir o papel do Estado), considerando, todavia, o alto grau de alavancagem financeira a que as empresas do setor estavam sujeitas; e, ii) buscar o aproveitamento eficiente dos recursos disponíveis, sobretudo, os de origem humana (TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993).

De acordo com o entendimento do MME (1996, p. 09):

as organizações e companhias estatais normalmente apresentam uma tendência à baixa eficiência, em graus diferenciados que dependem de vários fatores, tais como os culturais, políticos, capacidade de controle da sociedade etc. Não há nenhum país no mundo onde a administração pública esteja imune a indicações políticas,

esquemas de “compensações mútuas”, facilidades, pressões pelo aumento dos orçamentos e outras disfunções econômicas. Pelo mundo afora existem inúmeros exemplos de colusão entre empresas energéticas e os poderes públicos constituídos. Somente um ambiente competitivo pode contrabalançar estas tendências e, para se obter a competitividade, é indispensável a presença de agentes privados.

No entanto, há que se acrescentar que essa ineficiência não é exclusividade do setor público, e nem a eficiência somente está presente no setor privado. Na verdade, a eficiência não é determinada pela relação público/privado, mas sim pela relação competição/monopólio.

As organizações públicas quando inseridas num ambiente competitivo tendem também a gerar bons resultados. Qualquer instituição pode ser empreendedora ou burocrática, seja ela pública ou privada. Entretanto, em geral, o mundo empresarial é movido por lucro e os administradores públicos tendem a ser motivados por grupo de interesses e pela busca de apoio político (OSBORNE e GAEBLER *apud* PINTO, 2001).

Segundo Pinheiro (1996, p. 166),

o problema não é a falta de competência do setor elétrico. Os funcionários das estatais selecionados entre os profissionais formados pelas melhores universidades do país são em média reconhecidamente competentes e, de resto, são os mesmos que, após a privatização, tornaram as empresas mais eficientes do que eram como estatais. Em muitos casos, até mesmo a alta administração foi mantida (...) o problema não reside, portanto, na capacidade das pessoas, mas nos incentivos recebidos por elas. Nas estatais, é a falta de competição, o acesso fácil ao caixa do Tesouro, as graves assimetrias de informação entre os gerentes da empresa e o governo, impedindo um efetivo monitoramento, supervisão e penalização de ineficiências que estimulam a perseguição de agendas pessoais ou puramente corporativas, levam a um desempenho muito aquém do que é possível e desejável do ponto de vista da sociedade como um todo.

Note-se, contudo, que organizações públicas possuem propósitos distintos das organizações privadas. Para as primeiras, a eficiência está direcionada ao atendimento das demandas da sociedade, enquanto que para as segundas, a eficiência está voltada à formação da lucratividade dos empreendimentos (COELHO, 2004).

Muito embora focadas em resultados distintos, as estratégias tendem, em geral, ser semelhantes, pois são frutos de objetivos concernentes, associados principalmente à eficiência no cumprimento de suas metas.

Desse modo, considerando que o atual cenário político apresenta fortes evidências de que o Governo pretende manter essas empresas como estatais, e sem que se queira, todavia, discutir a respeito de modelos existentes entre estatais e privadas para esse tipo de companhia, propõe-se a discussão de um instrumento de gestão que tem como finalidade a redução dos gastos gerados pelas ineficiências inerentes a estas empresas.

Citando Pinto (2001, p. 126), nesse momento “talvez mais importante que aumentar a competitividade seja aumentar a eficiência (...) obtida, entre outras medidas, através da otimização das atividades (...), permitindo maximizar os resultados da organização”.

O momento de se discutir o assunto não poderia ser mais oportuno face às pretensões do atual Governo que, através de um Decreto, intenta criar uma câmara interministerial para centralizar a política de gestão das estatais federais.

O chamado “choque de gestão nas empresas estatais” inclui regras que visam deixar os custos mais transparentes através da “nova” contabilidade, mecanismos fundamentais de governança corporativa, entre outros instrumentos que visam, sobretudo, a eficiência e a produtividade nesse tipo de empresas (OLIVEIRA, 2005).

Nesse sentido, o presente ensaio apresenta a gestão dos custos invisíveis como instrumento complementar à gestão estratégica de custos, de modo a propor sua adoção às empresas estatais transmissoras do setor elétrico. Esse instrumento de gestão é ligado aos custos não identificados pelos tradicionais sistemas de custos.

Em outras palavras, a atuação preventiva sobre tais “possíveis gastos futuros” possibilita evitar que eles ocorram. Se não houver essa atuação, o gasto pode surgir e compor o custo do produto ou serviço, ou ainda diretamente o próprio resultado da entidade.

Assim, esse trabalho justifica-se em função de tratar de custos gerenciáveis que, por não comporem os atuais modelos de mensuração de custos, podem não dar ensejo à sua adequada avaliação na gestão econômica e financeira dessas empresas. Destarte, o controle adequado sobre eles pode permitir uma melhor performance no resultado das entidades.

## **2. EMPRESAS ESTATAIS TRANSMISSORAS DE ENERGIA ELÉTRICA**

A formação dos resultados das companhias estatais transmissoras do setor elétrico é relativamente similar em relação às suas características principais. Em geral, essas empresas são remuneradas pela sua capacidade de disponibilizar energia, medida através de seus ativos.

Sua receita principal é pré-estabelecida e parte das outras receitas acabam resultando também do contrato firmado em razão da receita de transmissão, como é o caso, principalmente, das receitas financeiras.

Ou seja, a obtenção da receita principal é realizada através do agente regulador (a ANEEL) e dificilmente pode ser majorada por meio de novas políticas em relação a clientes.

No caso das despesas, a lei de licitações e a adequação a um orçamento definido no âmbito externo às empresas (orçamento vinculado à União), são os fatores que restringem o gerenciamento de muitas das despesas.

Existem correntes que defendem que essa lei tende a gerar a menor despesa, mas isso só se torna verdade no momento da compra do produto, mercadoria ou serviço. Muitas vezes, esse menor custo gera, adicionalmente, outros gastos que buscam estancar as falhas contidas na busca do menor custo de aquisição.

Por sua vez, a questão do orçamento definido externamente é ainda mais complexa. Operacionalizar a projeção de um crescimento econômico de uma entidade tendo como limitador uma “realidade imposta” por outra entidade é, no mínimo, conflitante.

Embora seja reconhecida como fundamental, em termos de controle, a função exercida pelo DEST (Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais, subordinado ao Ministério do Planejamento – a esse respeito, vide MP, 2005) muitas vezes geram empecilhos burocráticos que limitam a expansão econômica destas empresas.

Diante do contexto, considerando que a performance do resultado é voltada ao controle/redução das despesas e para o aumento das receitas, pode-se perceber que, quando se tratam de transmissoras estatais, torna-se complexo a administração do resultado em razão do modelo atualmente adotado no setor elétrico.

Numa concepção mais pragmática, os pressupostos a se considerar são: i) a empresa não conseguiria direcionar suas atividades de tal forma que a receita seja aumentada, pois sua receita com transmissão é determinada antecipadamente, e, em geral, não se altera no exercício; ii) optar pela redução de gastos do inventário é inviável, pois esses são representados pelos investimentos que dão origem a chamada Tarifação, que, na verdade, nada mais é do que a receita obtida com a transmissão; iii) buscar alternativas na redução de

despesas operacionais, visando melhorar os resultados dessas empresas, está limitado à estrutura orçamentária “impositiva” adotada e a burocrática lei de licitações (PINTO, 2001).

Dessa forma, tais restrições permitem afirmar que uma alternativa válida para maximização dos resultados das transmissoras possa ser dada através da redução de gastos que poderão (no futuro) ocorrer, caso não haja a atuação preventiva sobre esses fatores, de forma a gerenciá-los antecipadamente à sua ocorrência.

O objetivo da utilização da gestão estratégica dos custos invisíveis, nesse contexto, é focalizar a atenção do gestor nos recursos restritos, que são fatores inibidores do crescimento do lucro.

### **3. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

Para manter a competitividade e a produtividade o universo empresarial dispõe de modernas técnicas de gestão. Alguns gestores, equivocadamente, continuam a buscar a rentabilidade de suas empresas apenas na redução desenfreada de custos sem considerar o equilíbrio ideal para os investimentos.

Não bastam soluções provisórias como, por exemplo, reduzir custos de mão-de-obra por meio de dispensas de empregados, ou ainda reduzir investimentos em renovação do seu parque produtivo e custos com manutenções preventivas.

A redução desses gastos pode melhorar os resultados das empresas no presente, mas podem significar também o início de uma irreversível descontinuidade. Mais racional seria a adoção de estratégias para a redução de custos que, no conjunto, poderiam gerar uma redução suficiente, sem que haja o sacrifício desses fatores essenciais à continuidade do crescimento e desenvolvimento do negócio.

Voltar-se para dentro da empresa, organizar-se administrativamente e ao mesmo tempo direcionar seu foco para a eficiência dos recursos disponíveis, potencializando seus negócios e reduzindo seus custos de produção de bens e serviços, ao que parece, apresenta-se como uma alternativa mais coerente com as modernas práticas de gestão.

Diante disso, a relevância dos sistemas de contabilidade de custos tradicionais foi questionada por Borgert e Schnorrenberger (2003, p. 01). Os autores argumentam que esses sistemas não atendem às necessidades dos gerentes nos processos de tomada de decisões estratégicas, principalmente em virtude de que as decisões extrapolam o âmbito do valor monetário.

Essa visão destaca a deficiência de mecanismos limitados que merecem novas perspectivas para melhor prover os gestores com informações úteis à tomada de decisão. Essas informações não devem estar restritas apenas aos números, pois devem também contemplar indicadores intangíveis, como as atitudes e os valores das pessoas envolvidas com a empresa, a motivação dos funcionários e a qualidade da comunicação interna.

Para Eiler e Cucuzza (2003), a contabilidade tem condições de apresentar informações, mensuráveis ou não, que possibilitam a tomada de decisão por parte da gestão de maneira mais consistente e adequada às necessidades da organização. Nesse sentido, a gestão estratégica de custos pode se tornar um instrumento de excelência.

Segundo Martins (1998, p. 315), a “expressão ‘gestão estratégica de custos’ vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo”.

A adoção desta metodologia implica na utilização de uma abordagem que visa a melhoria contínua de desempenho, tornando-se, pois, de maior relevância para a tomada de decisão, em relação às abordagens tradicionais das análises de custos.

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

A cadeia de valor compreende o conjunto de atividades criadoras de valor para essa entidade, desde a fase inicial até o produto final. O posicionamento estratégico é a forma pela qual a empresa pretende competir; pelo menor custo ou pela diferenciação de produto ou serviço (BORGERT e SCHNORREBERGER, 2003).

Para a análise dos direcionadores de custos, a determinação e alocação racional dos custos é insuficiente, pois isso já tem sido feito pelos tradicionais sistemas de custos. Nessa abordagem é preciso entender que os custos são causados por diversos fatores, e nem sempre esses fatores podem ser mensurados monetariamente (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997).

Torna-se, portanto, fundamental a compreensão do comportamento dos custos, para, não apenas determiná-los monetariamente, mais também para considerá-los em toda a extensão em que possam surgir (no presente, no passado, ou mesmo no futuro).

Dessa forma, entende-se como relevante discutir, complementar à gestão estratégica de custos, a gestão dos custos invisíveis para adoção por parte das empresas estatais transmissoras do setor elétrico.

#### **4. A GESTÃO DOS CUSTOS INVISÍVEIS**

Para obter entendimento do que vem a ser a gestão dos custos invisíveis, assim como poder aprofundar as discussões a cerca do tema, apresenta-se nesse tópico o seu conceito e uma breve abordagem da sua utilização prática.

Segundo Alexandre (2002, p. 60), “os custos invisíveis são aqueles de difícil identificação e mensuração, motivados por processos/atividades burocráticos e ineficientes”. O autor explica ainda que esses custos, embora atribuídos aos produtos e serviços, normalmente, são difíceis de serem identificados pelos sistemas de custos tradicionais das empresas, independentemente do método de custeio utilizado, pois não são custos passíveis de quantificação no momento em que efetivamente ocorrem.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a falta de controle e ação sobre determinadas situações levam à sua existência, mas efetivamente só serão conhecidos (visíveis) quando ocorrer o desembolso ou gerarem um gasto adicional. Assim, só irão compor as usuais planilhas de custos quando se tornarem um gasto (geralmente, gerando um desembolso concomitante).

Em geral, os custos invisíveis, isoladamente, são de pequena importância e significância em relação ao total dos gastos, mas no conjunto podem se tornar representativos. Muitas vezes pode-se achar que estão controlados e adequadamente administrados e, desse modo, não é necessário sequer mapeá-los.

De acordo com Motomura (1999), essa visão distorcida é também arriscada, pois os custos invisíveis são encontrados em fatores que se pode exemplificar através de várias situações, começando pelo simples desperdício do dia-a-dia, passando pelo descontrole, pela acomodação do “sucesso” alcançado, chegando ao re-trabalho (não ligado à questão da qualidade) e aos ativos ociosos.

A cerca de tais situações o autor explicita o caso de um grupo financeiro, conhecido por seu pioneirismo na área de tecnologia, e que passou por uma profunda reorganização societária. Como efeito colateral imprevisto, seus funcionários perderam a confiança no conjunto de valores que faziam da empresa um dos melhores lugares para se trabalhar.

O grupo, hoje, continua como um dos mais avançados do mercado em tecnologia, e seus resultados ainda são bons, mas seus melhores talentos estão aos poucos deixando a empresa, e os universitários, que antes faziam fila para juntar-se ao grupo, agora parecem preferir outras opções.

Esse caso ilustra a necessidade da gestão do invisível, em detrimento de uma gestão centrada somente em torno dos dados concretos, visíveis, quantificáveis e reportáveis nos demonstrativos e sistemas de informações tradicionais (MOTOMURA, 1999).

A gestão dos custos invisíveis apresenta-se, destarte, como uma alternativa que propõe a identificação e atuação preventiva sobre esses custos, antes que eles produzam efeitos negativos e expressivos ao resultado do exercício das entidades.

Para exemplificar tais custos utiliza-se o modelo proposto por Zaffani (2005), agrupados em seis diferentes campos, a saber:

- Relações Humanas - custos de um clima organizacional ruim, gerado, entre outras, pela permissividade em relação aos boatos, fofocas e politicagem interna. O custo da aceitação natural de críticas destrutivas, boicotes e resistências. O custo de sistemas de comunicação ineficientes que alimentam mal-entendidos e inviabilizam a harmonia interna. Os custos em não saber aproveitar e direcionar adequadamente os talentos internos. Os custos decorrentes da inexistência ou falta de diálogo e da falta de sintonia entre as pessoas. Os custos gerados pela falta de autenticidade, falsidade e desgaste inter-pessoal. Os custos da apatia e do isolamento das pessoas;
- Controles - os custos gerados pela desconfiança e criação de controles internos em excesso. Os custos oriundos do excesso de informação e de dados desnecessários que não agregam nenhum valor. O custo da inexistência ou falta de controles. O custo da falta de organização. Os custos decorrentes do excesso de burocracia;
- Pessoal - o custo da falta de motivação e interesse. Os custos da inexistência de cooperação entre as pessoas. Os custos da competição predatória. Os custos da exteriorização de riqueza, exibicionismo e necessidade de “status”. Os custos que bloqueiam o aprendizado, gerados pela prepotência e arrogância de muitas pessoas. Custos da permissividade em relação aos “quebra-galhos”, o “mais ou menos” e as “gambiaras”. O custo da desmotivação e da postura (“não é problema meu!”). Os custos gerados pela inexistência ou falta de criatividade e bom humor;
- Recursos Materiais - os custos gerados pela ociosidade dos ativos. Os custos decorrentes do mau uso dos bens e instalações. Os custos advindos da utilização de tecnologias ultrapassadas e obsoletas. Os custos da conveniência e manutenção de estoques de “segurança” acima do razoável. Os custos da falta de manutenção ou da manutenção excessiva. Os custos da aceitação de estruturas super-dimensionadas;
- Gestão - os custos da utilização de sistemas e processos obsoletos. Os custos da falta de austeridade no trato de tudo que se relaciona à empresa. Os custos da falta de planejamento e do planejamento focado no “curto prazo”. Os custos da falta de lideranças naturais e da existência de lideranças omissas e ausentes. Os custos do “turn-over” de funcionários. Os custos da execução de trabalhos em duplicidade. Os custos da morosidade no processo decisório. Os custos decorrentes de decisões baseadas em análises superficiais. Os custos de negociações mal conduzidas e com

baixo nível de compromisso e exigência. Os custos em querer “reinventar a roda”. Os custos decorrentes da incoerência nas decisões entre produzir internamente ou terceirizar. Os custos de manter procedimentos e tomar decisões baseadas na “memória institucional” (do tipo: “foi assim que nós crescemos!”, ou “isso sempre deu certo!”);

- **Treinamento/Qualidade** - os custos do refazer, do corrigir e/ou do compensar os erros. Os custos não apurados dos desperdícios dos itens não produtivos. Os custos da “qualidade a qualquer preço”. Os custos da falta de reciclagem de materiais. Os custos da falta de profissionalismo, da ineficiência, ineficácia e do funcionário desempenhando atribuições para as quais não foi adequadamente preparado. Os custos de fazer o que não é mais necessário. Os custos de atender pedidos “urgentes”, sem planejamento.

Essa relação apresentada não tem por objetivo esgotar o assunto, apenas são alguns dos custos invisíveis que foram expostos a título de exemplo pelo autor. Zaffani (2005) destaca ainda que as causas mais comuns que conduzem as empresas a ignorarem esses custos são:

- gerenciamento permissivo e tolerante com muitas ocorrências que embutem custos não valorizados e, com isso, incentiva o desenvolvimento de condutas e atitudes em geral, que além de não agregarem nenhum valor, contribuem para um ambiente interno negativo, sem comprometimento, cooperação e profissionalismo;
- cultura interna construída com base em valores discutíveis sob o ponto de vista ético e comportamental;
- lucros muito expressivos no passado ou no presente podem desenvolver um nível inaceitável de tolerância e acomodação;
- protecionismo, que dificulta a implantação de uma gestão profissional;
- estruturas de pessoal construídas há muitos anos e em bases que não mais se sustentam diante dos desafios atuais;
- preparação, treinamento e atualização profissional insuficientes.

A partir dessas considerações, a gestão dos custos invisíveis sustenta-se na possibilidade de se gerir custos controláveis, não mensurados pela contabilidade e pelos seus tradicionais sistemas de acumulação de custos, mas que, no entanto, devem ser identificados e mapeados para que os gestores tomem conhecimento de sua existência de maneira a lhes permitir uma atuação incisiva sobre eles.

Nesse contexto, dúvidas poderiam surgir em relação à maneira de se explorar o tema. Em geral, pode-se dizer que através da definição de controles adequados, identificação de atividades e eliminação de restrições dentro destas (para maiores esclarecimentos, vide COGAN, 2004), exposição dos custos quantificáveis e não quantificáveis (invisíveis) de cada atividade, dentre outras formas sugeridas pela gestão estratégica de custos, a qual será determinada de acordo com as próprias necessidades da empresa.

Note-se que é fundamental compreender que gestão dos custos invisíveis não pode ser encarada como uma proposta isolada. Pelos motivos expostos, percebe-se que a relação com outras atividades são indispensáveis.

Adiciona-se a ela outras questões que merecem destaque nos modernos conceitos de gestão, como, por exemplo, a gestão do capital intelectual, uma controladoria funcional, uma auditoria interna atuante (com fiscalização, monitoramento e revisões constantes das



atividades), gestão financeira e contábil apropriada, responsabilidade na prestação de contas, entre outros mecanismos que promovam a eficiência da gestão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores enfrentam diariamente desafios para encontrar novas metodologias e meios capazes de promover a redução dos custos, o aumento das receitas e outras alavancas que possam possibilitar o melhor desempenho de suas empresas. Em termos macro, a maior lucratividade visa, no fundo, a permanência da empresa no tempo.

Diante desse cenário, aos grandes líderes empresariais é imposto o desafio de estudar a sua empresa, o ambiente em que ela se insere e os processos produtivos envolvidos na consecução de suas atividades, na busca incessante de funções, processos, atividades e tarefas que não agregam os valores esperados para a redução ótima de seus custos.

A redução ótima é encontrada no equilíbrio e no respeito às proporções das despesas, das receitas e dos investimentos, de maneira a permitir a manutenção da atividade empresarial em níveis aceitáveis e desejáveis. Não basta discutir a redução de custos sem que se avaliem as variáveis intrínsecas e os riscos que podem acarretar tais decisões.

Nesse contexto, as considerações adotadas no estudo levam ao entendimento de que poucas são as alternativas restantes para buscar um melhor resultado para as companhias transmissoras, devido ao modelo adotado pelo setor elétrico brasileiro.

A generalização utilizada nesse artigo permitiu identificar um segmento de empresas específico. Entretanto, apesar de ter sido apresentado como alternativa a um determinado tipo de companhia, entende-se que a gestão dos custos invisíveis é fundamental a grande maioria das empresas pertencentes ao mercado, cada vez mais competitivo.

Nesse sentido, as questões intrínsecas à pesquisa podem ser resumidas através dos seguintes questionamentos: Existem gargalos que permitam maximizar os resultados da entidade? Será que a gestão dos custos pode continuar sendo feita somente sobre os dados numéricos? Quais serão os possíveis gastos que poderão ocorrer caso não haja uma atuação preventiva?

No entendimento desse artigo, as respostas para essas questões ficam representadas na gestão dos custos invisíveis (inserida no contexto da gestão estratégica de custos, conforme proposto) enquadrando-se como um processo de mudança no ambiente organizacional da empresa, envolvendo questões estruturais, culturais e comportamentais.

Todas essas mudanças devem ser devidamente comunicadas a todos os envolvidos no processo e disseminadas no ambiente organizacional, visando uma postura pró-ativa, que agregue valor aos produtos e/ou serviços da entidade.

É preciso analisar cuidadosamente cada uma das atividades integrantes dos processos empresariais a fim de procurar formas e meios de reduzir os fatores de custos que, por suas características e peculiaridades, não são alcançados e medidos pelos sistemas tradicionais de custos.

A relevância da gestão dos custos invisíveis está na percepção de que nenhum sistema de custos e, nem menos a informática, tem a capacidade de resolver o problema dos custos invisíveis da empresa.

A solução para problemas dessa natureza pende de ações firmes e de uma metodologia de avaliação e acompanhamento constante que permita explicitar as perdas, a ociosidade, os refugos e as ineficiências dos processos. Essa lógica exige mudanças de planejamento e de controles, de modo a permitir à empresa novos referenciais de eficiência e de competitividade.

Conhecer os fatores que geram os custos invisíveis no ambiente organizacional é importante; conhecer como eles são formados é fundamental para a sua erradicação; erradicá-los é essencial para a organização. A conscientização é feita através das ações. As ações geram a motivação. Pela motivação pode-se obter a qualidade e a produtividade. A qualidade e a produtividade geram resultados positivos. E, os resultados positivos permitem a continuidade da empresa.

Em última análise, reduzir os gastos nas empresas do setor elétrico significa reduzir a tarifa e, conseqüentemente, proporcionar uma menor conta de luz para os usuários, ou ainda gerar maiores resultados para que se possam realizar maiores investimentos e, assim, prestar um serviço mais adequado ao consumidor final.

Nesse sentido, alternativas que promovam um melhor desempenho dessas empresas são essenciais para a sociedade. Mais do que isso, pode-se tratar a questão como um ato de responsabilidade na gestão pública.

Nesse tipo de empresa, predominantemente estatal, em que os administradores, os diretores, os conselheiros fiscais e da administração e até mesmo os gerentes, são indicados politicamente (algumas vezes sem que se respeite qualquer critério técnico para o exercício do cargo ou função), mais importante que qualquer mecanismo de gestão eficiente é a vontade política de promover o bem-estar social, e não fazer uso dessas empresas como um mero instrumento de favorecimento político.

Entende-se que a privatização talvez não seja a melhor saída para essas entidades, mas existe de fato a necessidade de promover mudanças nessas companhias, principalmente no sentido de profissionalizar a gestão, desvincular o orçamento e atribuir e cobrar responsabilidade dos administradores dessas entidades.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, N.P. **Gestão dos custos invisíveis**. Monografia (Especialização). Curso de Especialização (MBA) para Executivos do Centro de Ciências da Administração da ESAG. Florianópolis: UDESC, 2002.
- BORGERT, A.; SCHNORRENBERGER, L. **A relevância da contabilidade gerencial: Caminhos Alternativos para a Avaliação dos Custos nas Empresas**. In: X Congresso Brasileiro de Custos. Guarapari: 2003.
- COELHO, E.M. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. In: Revista do Serviço Público. Brasília, ano 55, n. 1 e 2, p. 89 - 115, jan.-jun./2004.
- COGAN, S. **Integrando a Teoria das Restrições (TOC) e o Custeio Baseado em Atividades (ABC): A TOC no Gerenciamento Tático e o ABC no Gerenciamento Estratégico de Custos**. In: VII Congresso Internacional de Custos. Punta Del Este: 2003. Disponível em: [www.iem.efei.br/edson/artigosconginter04.htm](http://www.iem.efei.br/edson/artigosconginter04.htm). Acesso em nov./2005.
- CMEB – Centro da Memória da Eletricidade no Brasil. **Energia Elétrica no Brasil: Breve Histórico (1880 – 2001)**. Rio de Janeiro: 2001.
- EILER, R.G.; CUCUZZA, T.G. **Crise também na contabilidade gerencial**. 1997. Disponível em: [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br). Acesso em jan./2004.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MME – Ministério de Minas e Energia. **Diretrizes e ações do MME para o setor elétrico**. Brasília: 1996.
- MOTOMURA, O. **A Gestão do invisível**. 1999. Disponível em: [www.perspectivas.com.br/leitura/17a.htm](http://www.perspectivas.com.br/leitura/17a.htm). Acesso em set./2005.
- MP - MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Disponível em [www.planejamento.gov.br/control\\_e\\_estatais/index.htm](http://www.planejamento.gov.br/control_e_estatais/index.htm). Acesso em maio/2005.

- OLIVEIRA, E. **Um choque de gestão nas empresas estatais**. Jornal O GLOBO. Rio de Janeiro: Set/2005.
- PINHEIRO, A.C. **No que deu, afinal, a privatização?** Textos para Discussão n. 40. Rio de Janeiro: BNDES, 1996.
- PINTO, M.S.L. **A reestruturação e a privatização do setor elétrico brasileiro e os impactos sobre a transmissão de energia da CHESF na visão de seus Stakeholders**. 2001. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TOMEI, P.A.; BRAUNSTEIN, M.L. **Cultura organizacional e privatização: A Dimensão Humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- ZAFFANI, C.A. **Cuidado com os custos invisível**. 2005. Disponível em: [www.calcgraf.com.br/printout.php?recid=85](http://www.calcgraf.com.br/printout.php?recid=85). Acesso em out./2005.