

DO DESAFIO À SOLUÇÃO

Em dez anos, serviços essenciais como energia, comunicações e finanças deixaram de ser prestados por órgãos públicos e passaram a ser oferecidos por empresas privadas. Nessa transformação, soluções de inteligência analítica desempenharam um papel fundamental – dos dois lados do balcão

POR SILVIA ANGERAMI

Os dez anos da privatização da telefonia no Brasil, comemorados esse ano, são uma boa oportunidade para as primeiras avaliações em perspectiva do novo modelo de negócio não apenas nesse setor, mas igualmente nos de energia e finanças. Os três foram impactados profundamente nos anos 90, pela onda de desestatização que iniciada nos anos 70 nos países desenvolvidos, espalhou-se mundo afora nas duas décadas seguintes transformando tradicionais empresas públicas em companhias privadas, de capital aberto e concessionárias de serviços essenciais.

A nova ordem econômica que permitiu a privatização se fez acompanhar da criação de agências reguladoras incumbidas da complexa tarefa de, ao mesmo tempo, regular e monitorar a atuação dessas empresas que, voltadas para o lucro, tinham também de cumprir metas de universalização, atendimento e de qualidade na prestação de serviços originalmente públicos.

Subitamente, empresas das áreas de energia, telecomunicações e finanças viram-se às voltas com regulamentações e exigências que as impeliram a conhecer em profundidade seus processos de negócios a fim de enviar às respectivas agências reguladoras as informações precisas que começaram a ser exigidas – informações, em muitos casos, a que nem elas próprias tinham acesso até então.

Submetidas a ameaças, as companhias precisaram agir rapidamente e saíram às compras, em busca de recursos tecnológicos que as auxiliassem nessa tarefa hercúlea. Estamos falando aqui em milhões de dados e de informações, tratados e analisados, com o uso de metodologias específicas e sofisticadas. É esse o tema dessa reportagem de capa: como as soluções de inteligência contribuíram para que empresas e agências regulatórias superassem o desafio histórico de, ao mesmo tempo, privatizar e regulamentar a prestação de serviços públicos essenciais.

ENERGIA

Quando eletricidade virou produto financeiro, quebrou-se uma tradição de 100 anos

No setor de energia, por exemplo, tudo começou com a desregulamentação do setor, de acordo com os professores da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Marco Antonio Saidel e Fernando Prado.

“A questão da regulação é uma tendência que já vem há uns 10 anos. A questão básica é que são muitas obrigações e questões regulatórias”, recorda o professor Saidel. O professor Prado complementa que essas mudanças tiveram início desde meados dos anos 70, quando começaram as reformas do Estado em todo o mundo. “No final dos anos 70, as reformas começaram primeiro nos Estados Unidos, depois no Chile e na Inglaterra, já no começo dos anos 90. Depois o movimento chegou ao Brasil, quando houve o processo de desregulamentação, que permite a competição no setor elétrico”, explica.

A grande vantagem dessa nova visão quanto ao fornecimento de energia, segundo os professores, é que o fio passa a funcionar como uma grande estrada, a energia pode estar em qualquer lugar, ela viaja como se estivesse em uma estrada, o que permite separar o meio de transporte do produto em si.

“Separando o ‘caminhão’ da ‘caixa’, - afirma o professor Prado - a gente rompe com a tradição de uns 100 anos de indústria elétrica”. Ele comenta que a energia, a partir de então, passa a ser tratada como um produto financeiro. “As companhias passam a ter que gerenciar centenas de contratos, cada qual com datas diferentes, o que torna quase impossível para uma empresa, como a Ele-



AB 84737475 Q

Robert E. Rubin
Secretary of the Treasury

100

HUNDRED DOLLARS

05595

FEDERAL RESERVE NOTE
24716203 A



ONE HUNDRED DOLLARS

DO

ONE

100

1

2 ABC

5 JKL

8 TUV

6 MNO

9 WXYZ

#

HOLD

INT

POWER IN USE



tropaulo, Cemig ou outra geradora, acertar exatamente qual é o consumo que terá no fim do mês”.

Consumo variável

O professor Saidel exemplifica que a população vai consumindo energia e a concessionária apresenta a conta, que dá no total determinada quantidade de quilowattshora. Mas se o clima ficar mais quente, as pessoas ligarão mais o ar condicionado. Se tiver uma greve, a produção de energia pode diminuir. Portanto, é quase impossível acertar a quantidade exata desse consumo.

As empresas precisam gerenciar a compra de um suplemento de energia ao longo do mês ou, se estiver sobrando, precisará vender, porque não dá para estocar energia elétrica. Portanto, soluções tecnológicas mais sofisticadas que permitam a avaliação do risco passam a ser fundamentais para essas companhias.

O professor Saidel explica que com a desregulamentação, a palavra mercado passou a ter uma significação mais ampla, incluindo a ação de diferentes agentes, com interesses conflitantes, e a energia competindo pelo consumidor. “Posicionar-se melhor no mercado não significa apenas atender o consumidor, mas competir

para ter um empreendimento mais eficiente”, avisa. Para se capacitar, a companhia precisa buscar soluções analíticas mais precisas, planejamento online, atualizando dia a dia as demandas, fazendo a avaliação de risco no mercado. O setor elétrico tornou-se mais complexo,

O professor Prado comenta que, por conta da atual crise financeira, já existem dúvidas no mercado. “Alguns desistiram de investir em função de recessão; mal a crise começou, as empresas que não querem correr nenhum risco precisam das soluções analíticas para ajudar no planejamento”, relata.

Para o professor Saidel, o setor elétrico é uma boa amostra da economia e pode resultar em algumas posturas de prudência de alguns segmentos. As soluções analíticas, nesse cenário, permitem avaliar aspectos fundamentais para a tomada de decisão. Elas ajudam a definir qual será o impacto que a crise terá sobre o setor automotivo, por exemplo, e isso vai ser importante para as empresas que fornecem energia para esse setor. Ao estimar qual será esse consumo futuro, as companhias conseguem fazer um planejamento mais aderente para o futuro. “A precisão vai qualificar a gestão da empresa”, resume ele.

O professor Prado dá o exemplo de um supermercado: se ele erra ao comprar determinada quantidade de refrigerante, poderá recuperar a perda ao longo do tempo. Mas no caso das empresas de energia, a precisão na compra tem impacto muito maior. “Se errarem mais do que 3%, poderão não ter nenhum lucro no ano”. As empresas distribuidoras do setor elétrico precisam prever o comportamento da dona de casa, da camada de baixa renda, da grande empresa, em toda a sua complexidade, sem errar mais do que 3%: é uma tarefa difícil.

TELECOMUNICAÇÕES

Exigência de informações em escala levou operadoras a conhecerem melhor o negócio

O marco regulatório do setor de telecomunicações no Brasil é a Lei Geral de Telecomunicações – LGT, mas em relação à apuração de custos no setor é o Decreto presidencial no. 4.733 que culminou na publicação da Resolução 396, da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), que estabelece como devem ser informados os custos das concessões da telefonia fixa ao órgão regulador. “Ao reportar o custo de cada serviço, definido usando a metodologia de custo por atividade, a empresa pode ter uma visão mais correta dos seus custos”, afirma Antonio Bordalo, diretor de vendas para Telecom do SAS. O SAS tem a solução para esse dilema: o SAS ABM (Activity Based Management), escolhido pela Brasil Telecom. “Ele implementa o processo de gerar informação a ser enviada para a Anatel para cumprir o que está na resolução”, diz Bordalo.

“Na medida em que implementam o sistema de custo ABC (Activity Ba-





Pádua e a equipe na Brasil Telecom: flexível, solução SAS especializada em custo permite gestão individual dos produtos



AS: nosso objetivo é oferecer às operadoras soluções que as permitam alcançar suas metas

sed Costing) para atender à demanda regulatória, as operadoras podem também a conhecer melhor os custos de cada serviço oferecido com essa metodologia”, argumenta Bordalo. “Dessa forma, a empresa consegue diferenciar o custo gerencial do custo contábil, analisando, por exemplo, que para prestar o serviço de longa distancia deve fazer determinadas atividades, agregando o custo de cada uma delas”.

Assim, as empresas, em função da demanda regulatória, passaram a ter os custos de cada produto e serviço ofertado e começaram a entender melhor o que pesa mais nesse custo. “Além da própria Brasil Telecom, outras operadoras de telefonia que aderiram à solução do SAS, como a Oi, Telefônica e CTBC, começaram a enxergar que conseguiam fazer uma limonada, ou seja, a partir da regulamentação da Anatel, puderam apu-

rar os custos dos produtos e serviços”, complementa Bordalo.

“O objetivo do SAS é dar uma solução de negócios para a empresa, ser parceiro e fazê-la alcançar seus objetivos de negócio, o que representa um resultado além da demanda regulatória”, reforça.

Informações em profusão

Para Marcelo Henrique de Souza Pádua, gerente de orçamento e custos da Brasil Telecom, para atender as regulamentações da Anatel, uma vez que a empresa vende diversos serviços, foi necessário fazer pesados investimentos em tecnologia. “Você tem que posicionar a sociedade sobre os diversos produtos que utilizam uma mesma rede, precisando de forma justa e adequada à legislação. Isto requer uma quantidade gigantesca de informações”, contabiliza.

“A Anatel passou a direcionar a maneira como as operadoras deveriam seguir em termos de tarifas orientadas a custo, determinando a implementação de modelos de metodologia de custos”, explica Rafael Guaragna, gerente de custos da Brasil Telecom.

Para realizar a tarefa da melhor maneira possível, a Brasil Telecom buscou uma solução especializada em custo, que fosse flexível o bastante para se adaptar à sua indústria e que pudesse dar as respostas com agilidade para o órgão regulador. O SAS foi o fornecedor escolhido, em um curto prazo de dois meses de análises das funcionalidades da solução, que já era conhecida pela equipe da Brasil Telecom.

Pressão da regulamentação

Normalmente, uma decisão como essa não é tão rápida, pois envolve alto investimento e os resultados requerem um período de amadurecimento do negócio. No caso da Brasil Telecom, além da pressão exercida pela regulamentação, a decisão foi mais rápida, pois a equipe já conhecia as potencialidades da solução, por um lado, e as necessidades gerenciais, por outro, de acordo com os executivos.

“A questão regulatória acelerou o processo de decisão, mas mesmo que não houvesse essa obrigatoriedade, a opção pelo SAS teria sido a melhor”, comenta Guaragna. “A implementação dessa solução abriu novas oportunidades para nós, pudemos fazer a gestão individual de cada produto da companhia, a partir de uma visão de rentabilidade”.

Guaragna afirma que a partir da implementação da solução, a Brasil Telecom passou a obter visões do negócio que antes nem eram conhecidas, o que facilitou a tomada de decisões a longo prazo. “O grande diferencial do

SAS - líder de mercado nesse tipo de solução - é a parceria estabelecida com o cliente para alcançar o resultado de sucesso esperado”, afirma Pádua.

“As agências reguladoras também poderiam se beneficiar dessas mesmas soluções, que facilitariam enormemente a análise dos milhões de dados enviados mensalmente, trimestralmente e anualmente para as suas análises”, aposta Pádua. “A solução do SAS tem grande potencial”, analisa ele.

FINANÇAS

Para bancos e financeiras, vantagem competitiva veio com soluções, metodologia e maturidade

Em tempos de fusões entre dois dos maiores bancos privados do País, como Itaú e Unibanco, ao lado das exigências regulatórias e da própria crise financeira mundial, o cenário financeiro-econômico não poderia ser mais complexo. Como a tecnologia pode ajudar? “A chave para os envolvidos no setor dos serviços financeiros é olhar para soluções de inteligência analítica e o cumprimento de regulamentações como oportunidades para ganhar vantagem competitiva”, afirma em artigo Eric Doyle, diretor de Finanças Mundiais da Intel.

Cássio Pantaleoni, diretor comercial para o setor de finanças do SAS, concorda. “Para cumprir o novo marco regulatório instituído pelo Banco Central, as instituições financeiras precisam definir estratégias e políticas de tolerância que sejam condizentes com seu modelo de negócios. Isso implica o estabelecimento de um modelo de gestão orientado pelo uso de metodologias de avaliação e análise de dados”, observa Pantaleoni. Para ele, recursos e conhecimentos técnicos constituem



elementos indissociáveis do processo de preparação e ajuste dessas novas práticas. “A combinação desses aspectos propicia a maturidade indispensável para atender à nova regulamentação”.

Pantaleoni acredita que as exigências metodológicas e arquiteturas sejam os requisitos básicos para os processos de identificação, mensuração, monitoramento, controle e comunicação das estratégias e práticas dessas instituições. “Portanto, para atender tais exigências, qualquer solução precisa ter a envergadura de uma plataforma completa”, aponta.

Vantagem competitiva

Ele argumenta que as soluções do SAS cumprem esse requisito, pois foram desenvolvidas à luz dessas exigências. Pantaleoni explica que elas dispõem dos elementos de captura e integração de dados, de modelos analíticos pré-definidos e de estruturas de controle de desempenho dos modelos aplicados. “O SAS, ao se especializar na concepção de soluções analíticas de alta usabilidade e desempenho, pode ajudar as instituições financeiras a atingir os níveis de

maturidade demandados pelo marco regulatório”, afirma.

Pantaleoni aponta que a vantagem competitiva é dada pela execução apropriada de uma estratégia. Por sua vez, as estratégias são desenvolvidas com base em duas perspectivas: o comportamento histórico e as tendências de mudanças desses comportamentos, que devem ser aplicadas considerando-se aspectos internos e externos. “O grande desafio é utilizar a história comportamental da instituição em favor da interpretação de cenários possíveis. Ou seja, se de um lado os fatos e os dados nos dizem algo sobre o desempenho da organização em um cenário conhecido, por outro, a análise de tendências precisa considerar esse histórico como base preliminar dos modelos projetados, confirmando certas intuições”, analisa.

Nem todas as tecnologias dispõem desses recursos de modo integrado. São tecnologias como esta, informa Pantaleoni, que permitem avaliar tendências e desenvolver modelos estatísticos preditivos que digam algo importante sobre o futuro. “Essas descobertas sobre possibilidades de comportamento, ou tendências, precisam nortear decisões e ações coordenadas – a estratégia. Contudo, para executar apropriadamente uma estratégia faz-se necessário comunicá-la também apropriadamente”, relata.

Ou seja, ele reforça que a tecnologia precisa atender todo o ciclo. “Se dedicarmos tempo para avaliar o momento mundial pela lente analítica, vamos encontrar os fundamentos que nos permitem entender por que chegamos até aqui e o modo pelo qual chegamos até aqui. Logo, temos a oportunidade de projetar tendências para o futuro e abordá-lo de modo adequado. Isso está intrinsecamente ligado à envergadura da tecnologia com a qual decidimos desenvolver tal análise”, conclui. ■