

Disciplina para obter eficiência máxima

Controle de custos e retorno do investimento aos acionistas fazem parte do modelo de negócio

Por Dauro Veras

Pela segunda vez, a Enercan - Campos Novos Energia S.A. é a campeã do ranking **Valor 1000** no setor de energia elétrica - sua premiação anterior foi em 2013. A companhia de 42 empregados, com sede em Florianópolis, é uma sociedade de propósito específico criada para administrar a Usina Hidrelétrica Campos Novos, no meio-oeste catarinense, que em maio completou dez anos em atividade. Sua elevada eficiência operacional, somada à disciplina de custos e ao alinhamento dos interesses do negócio com as expectativas dos acionistas - Votorantim, CPFL e CEEE -, tem sido o segredo do bom desempenho, na avaliação dos gestores.

"Somos uma empresa pequena com práticas de empresa grande", resume o diretor-superintendente Peter Eric Volf. Ele lembra que os resultados do empreendimento estão bastante vinculados à origem do modelo do negócio, que privilegia práticas já consolidadas e é avesso a aventuras. "Focamos na manutenção das premissas iniciais de retorno do investimento aos acionistas, manutenção da estabilidade econômica e antecipação de fatos relevantes gerenciáveis ou não, como cenários hidrológicos, regulatórios, políticos e econômicos."

Em 2016, a empresa implantou comitês de assessoramento do conselho diretor em diversos temas. "Nosso lema é fazer as reuniões sem surpresas."

A disciplina de custos na Enercan pode ser observada em aspectos como o compartilhamento da sede e também

dos serviços de distintos negócios pertencentes aos mesmos acionistas. No ano passado, a empresa adotou formalmente o modelo de gestão compartilhada. Volf, além da Enercan, também administra a Baesa (Usina Hidrelétrica Barra Grande), localizada no rio Pelotas; a Ceran (Companhia Hidrelétrica Rio das Antas; e a Foz do Chapecó, no rio Uruguai. "Dessa forma conseguimos trazer diferentes visões e experiências, adotando práticas já testadas", afirma o diretor. A sinergia também se dá nos serviços descentralizados de engenharia, contratados da CPFL.

O investimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) é outro diferencial da companhia. Em parceria com a Baesa e a Foz do Chapecó Energia, a Enercan desenvolveu uma tecnologia inovadora para monitoramento das barragens por meio de fibra e sensores ópticos. Com o sistema, é possível acompanhar parâmetros importantes para a segurança, como vazão de percolação (infiltração), deslocamento ou deformação de juntas, dilatação de fissuras e trincas, nível e pressão de água. Os dados podem ser acompanhados a distância por meio de dispositivos móveis.

Faz parte da política de recursos humanos o investimento permanente no treinamento e capacitação. Um exemplo é o programa destinado a auxiliar o estudo continuado dos empregados, que incentiva técnicos a obterem graduação de nível superior. Embora a rotatividade seja relativamente baixa, não raras vezes, os profissionais que se destacam são ab-

sorvidos pelas controladoras, ganhando assim a oportunidade de crescer profissionalmente. A empresa também incentiva a cultura da inovação, não apenas grandes sistemas e equipamentos, como também nos processos do dia a dia.

Em operação desde fevereiro de 2006 no leito do rio Canoas, a Usina Hidrelétrica Campos Novos tem potência máxima instalada de 880 megawatts, equivalente a 27% da energia consumida em Santa Catarina. Sua concessão de 35 anos é válida até 2035. Toda a produção é comprada pelas empresas controladoras da Enercan, na proporção de sua participação acionária. O empreendimento tem disponibilidade operacional superior a 95% e se diferencia pela alta eficiência energética, resultante da pequena área alagada em relação à capacidade de geração. O reservatório, situado em um vale profundo, ocupa apenas 34,6 quilômetros quadrados. A barragem de 204 metros é a terceira do mundo em altura para o tipo de tecnologia utilizada, o enrocamento com face de concreto.

Em dez anos de operação da usina, a Enercan já destinou R\$ 213,4 milhões em Compensação Financeira pela Utilização dos Recursos Hídricos (CFURH). Deste montante, em torno de 40% (R\$ 85,4 milhões) foi destinado aos municípios que ficam no entorno do empreendimento: Abdon Batista, de 24 mil habitantes; Anita Garibaldi, de 7,7 mil; Campos Novos, de 35,3 mil; e Celsor Ramos, de 2,8 mil habitantes. Os valores repassados todos os meses conformam

volume de geração e representam um reforço significativo no caixa das prefeituras, já que os municípios, com economia de base agropecuária, são caracterizados pelo êxodo rural e pelo baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

A Enercan tem presença ativa no cotidiano dessas cidades por meio de diversas ações socioambientais. Entre elas, o Programa de Conservação de Área de Preservação Permanente (APP), criado em 2012 para valorizar os agricultores que adotam práticas ambientalmente adequadas, concede prêmios que variam de R\$ 1 mil a R\$ 8 mil. A empresa, junto com o Instituto Votorantim, patrocina o Instituto Guga Kuerten no Programa Campeões da Vida, que promove atividades de esporte e lazer para cem alunos do Grupo Escolar Municipal Deputado Waldemar Rupp, em Campos Novos.

Na área cultural, uma ação da Enercan – em parceria com a Associação dos Municípios do Planalto Sul de Santa Catarina (Amplasc) e o Instituto Humaniza – é o projeto Celeiro da Poesia, de incentivo à prática da arte declamatória da poesia gaúcha. Outra iniciativa através da Lei de Incentivo à Cultura é o projeto Viagem



Volf: modelo de gestão compartilhada

CLASSIFICAÇÃO FINAL

Pontuação obtida pelas empresas nos oito critérios

1	Enercan	33,5
2	Alupar *	32,0
3	Norte Brasil Transmissora	32,0
4	Comerc Energia	30,5
5	CTG Brasil *	29,0
6	Matrix Energy Trading *	27,0
7	Taesa *	26,0
8	Eletrobras *	25,0
9	CPFL Energia *	22,5
10	Elétron Energy	21,0
Média das 10 primeiras		27,9

Teatral, que há oito anos leva espetáculos de teatro às comunidades dos quatro municípios. Em 2017, a empresa tem disponíveis cerca de R\$ 4 milhões em recursos incentivados para investir.

As boas práticas de governança, associadas à solidez do modelo de negócios, têm se refletido nos resultados. Em 2016, a Enercan teve lucro de R\$ 358 milhões, contra R\$ 227 milhões em 2015. No mesmo intervalo de tempo, o caixa da empresa aumentou de R\$ 290 milhões para R\$ 450 milhões, e o Ebitda (sigla em inglês para lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) saltou de R\$ 326 milhões para R\$ 427 milhões.

Em 2017, a expectativa da diretoria é manter um resultado semelhante ao do ano passado. Para o ciclo de 2018 a 2023, a Enercan pretende investir entre R\$ 4 milhões e R\$ 5 milhões por ano, principalmente em mudanças tecnológicas de equipamentos digitais na usina. “A instabilidade do cenário político não nos afeta de forma direta, pois temos praticamente um mercado cativo, mas é importante ter regras claras e estáveis no setor, que permitam a previsibilidade econômica da empresa”, finaliza Volf.

Receita líquida

Classificação no setor por vendas líquidas anuais – em R\$ milhões

1	Eletrobras *	60.748,9
2	CPFL Energia *	19.112,1
3	Cemig *	18.772,7
4	Neoenergia *	14.839,7
5	Itaipu Binacional	13.289,0
6	Copel *	13.101,8
7	Energisa *	11.810,7
8	AES Eletropaulo	11.659,9
9	Enel Brasil *	9.853,4
10	Light *	9.645,2
Média setorial		5.768,8

Margem Ebitda

Ebitda sobre receita líquida – em %

1	CTG Brasil *	94,4
2	Norte Brasil Transmissora	91,1
3	Alupar *	83,6
4	Taesa *	81,9
5	Enercan	75,1
6	Enel Green Power Brasil *	68,7
7	Brasil PCH *	66,1
8	Parnaíba Gás	64,2
9	Rio Parapanema Energia	64,1
10	State Grid Brazil Holding *	54,8
Média setorial		23,9

Crescimento sustentável

Variação da receita líquida sobre variação do patrimônio ajustado – em pontos

1	Equatorial Energia *	0,9522
2	Alupar *	0,9283
3	Enercan	0,9162
4	EDF Norte Fluminense	1,0863
5	Matrix Energy Trading *	0,8720
6	Eneva *	1,1360
7	Norte Brasil Transmissora	1,2366
8	Transmissão Paulista *	0,7010
9	Elétron Energy	1,3476
10	State Grid Brazil Holding *	0,5968
Média setorial		1,3753

Rentabilidade

Lucro líquido sobre patrimônio líquido – em %

1	Nova Energia *	93,1
2	Matrix Energy Trading *	84,9
3	Comerc Energia	56,9
4	Brasil PCH *	44,2
5	Ecom *	41,7
6	CEEE Par *	40,4
7	Gera Maranhão	38,8
8	Celg GT	35,8
9	Energética Suape II	35,0
10	EDF Norte Fluminense	28,0
Média setorial		8,7

Margem da atividade

Lucro da atividade sobre receita líquida – em %

1	Norte Brasil Transmissora	90,3
2	CTG Brasil *	85,4
3	Taesa *	81,6
4	Celg GT	77,0
5	Alupar *	72,7
6	Enercan	64,7
7	Brasil PCH *	55,1
8	State Grid Brazil Holding *	51,8
9	Rio Parapanema Energia	47,5
10	Enel Green Power Brasil *	43,4
Média setorial		18,2

Liquidez corrente

Ativo circulante sobre passivo circulante – em pontos

1	Comerc Energia	4,08
2	Elétron Energy	2,69
3	State Grid Brazil Holding *	2,56
4	Celg GT	2,26
5	Enercan	2,06
6	Engie Brasil Energia *	1,86
7	Taesa *	1,82
8	Equatorial Energia *	1,74
9	Ecom *	1,59
10	Alupar *	1,45
Média setorial		0,97

Giro do ativo

Receita líquida sobre ativo total – em pontos

1	Elétron Energy	25,70
2	Comerc Energia	21,85
3	Matrix Energy Trading *	5,49
4	Ecom *	5,40
5	Nova Energia *	5,21
6	Votener	1,76
7	Celg D	0,97
8	AES Eletropaulo	0,86
9	EDF Norte Fluminense	0,86
10	Celelesc *	0,71
Média setorial		0,41

Cobertura de juros

Ebitda sobre despesas financeiras – em pontos

1	EDF Norte Fluminense	82,66
2	Nova Energia *	52,83
3	Matrix Energy Trading *	44,55
4	Comerc Energia	29,85
5	Ecom *	13,89
6	Enercan	7,87
7	Cesp	5,90
8	Gera Maranhão	5,09
9	Engie Brasil Energia *	4,06
10	Rio Parapanema Energia	3,57
Média setorial		1,26

Peso na pontuação: -2,5 para receita líquida, 2 para margem Ebitda e 0,5 para cobertura de juros, 1 para os demais critérios. Classificação em crescimento sustentável: quanto mais perto de 1, melhor. * Demonstrações contábeis consolidadas ou combinadas. † Empresa com data de balanço diferente de 31/12. ‡ Valores estimados por Valor 1000

Pela segunda vez, a Enercan - Campos Novos Energia S.A. é a campeã do ranking Valor 1000 no setor de energia elétrica-sua premiação anterior foi em 2013. A companhia de 42 empregados, com sede em Florianópolis, é uma sociedade de propósito específico criada para administrar a Usina Hidrelétrica Campos Novos, no meio-oeste catarinense, que em maio completou dez anos em atividade. Sua elevada eficiência operacional, somada à disciplina de custos e ao alinhamento dos interesses do negócio com as expectativas dos acionistas- Votorantim, CPFL e CEEE -, tem sido o segredo do bom desempenho, na avaliação dos gestores.

"Somos uma empresa pequena com práticas de empresa grande", resume o diretor-superintendente Peter Eric Volf. Ele lembra que os resultados do empreendimento estão bastante vinculados à origem do modelo do negócio, que privilegia práticas já consolidadas e é avesso a aventuras. "Focamos na manutenção das premissas iniciais de retorno do investimento aos acionistas, manutenção da estabilidade econômica e antecipação de fatos relevantes gerenciáveis ou não, como cenários hidrológicos, regulatórios, políticos e econômicos."

Em 2016, a empresa implantou comitês de assessoramento do conselho diretor em diversos temas. "Nosso lema é fazer as reuniões sem surpresas."

A disciplina de custos na Enercan pode ser observada em aspectos como o compartilhamento da sede e também dos serviços de distintos negócios pertencentes aos mesmos acionistas. No ano passado, a empresa adotou formalmente o modelo de gestão compartilhada. Volf, além da Enercan, também administra a Baesa (Usina Hidrelétrica Barra Grande), localizada no rio Pelotas; a Ceran (Companhia Hidrelétrica Rio das Antas; e a Foz do Chapecó, no rio Uruguai. "Dessa forma conseguimos trazer diferentes visões e experiências, adotando práticas já testadas", afirma o diretor. A sinergia também se dá nos serviços descentralizados de engenharia, contratados da CPFL.

O investimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) é outro diferencial da companhia. Em parceria com a Baesa e a Foz do Chapecó Energia, a Enercan desenvolveu uma tecnologia inovadora para monitoramento das barragens por meio de fibra e sensores ópticos. Com o sistema, é possível acompanhar parâmetros importantes para a segurança, como vazão de percolação (infiltração), deslocamento ou deformação de juntas, dilatação de fissuras e trincas, nível e pressão de água. Os dados podem ser acompanhados a distância por meio de dispositivos móveis.

Faz parte da política de recursos humanos o investimento permanente no treinamento e capacitação. Um exemplo é o programa destinado a auxiliar o estudo continuado dos empregados, que incentiva técnicos a obterem graduação de nível superior. Embora a rotatividade seja relativamente baixa, não raras vezes, os profissionais que se destacam são absorvidos pelas controladoras, ganhando assim a oportunidade de crescimento profissional. A empresa também incentiva a cultura da inovação, não apenas de grandes sistemas e equipamentos, como também nos processos do dia a dia.

Em operação desde fevereiro de 2007 no leito do rio Canoas, a Usina Hidrelétrica Campos Novos tem potência máxima instalada de 880 megawatts, equivalente a 27% da energia consumida em Santa Catarina. Sua concessão de 35 anos é válida até 2035. Toda a produção é comprada pelas empresas controladoras da Enercan, na proporção de sua participação acionária. O empreendimento tem disponibilidade operacional superior a 96% e se diferencia pela alta eficiência energética, resultante da pequena área alagada em relação à capacidade de geração. Seu reservatório, situado em um vale profundo, ocupa apenas 34,6 quilômetros

quadrados. A barragem de 204 metros é a terceira do mundo em altura para o tipo de tecnologia utilizada, o enrocamento com face de concreto.

Em dez anos de operação da usina, a Enercan já destinou R\$ 213,4 milhões em Compensação Financeira pela Utilização dos Recursos Hídricos (CFURH). Deste montante, em torno de 40% (R\$ 85,4 milhões) foi destinado aos quatro municípios que ficam no entorno do empreendimento: Abdon Batista, de 2,6 mil habitantes; Anita Garibaldi, de 7,7 mil; Campos Novos, de 35,3 mil; e Celso Ramos, de 2,8 mil habitantes. Os valores são repassados todos os meses conforme o volume de geração e representam um reforço significativo no caixa das prefeituras, já que os municípios, com economia de base agropecuária, são caracterizados pelo êxodo rural e pelo baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

A Enercan tem presença ativa no cotidiano dessas cidades por meio de diversas ações socioambientais. Entre elas, o Programa de Conservação de Área de Preservação Permanente (APP), criado em 2012 para valorizar os agricultores que adotam práticas ambientalmente adequadas, concede prêmios que variam de R\$ 1 mil a R\$ 8 mil. A empresa, junto com o Instituto Votorantim, patrocina o Instituto Guga Kuerten no Programa Campeões da Vida, que promove atividades de esporte e lazer para cem alunos do Grupo Escolar Municipal Deputado Waldemar Rupp, em Campos Novos.

Na área cultural, uma ação da Enercan - em parceria com a Associação dos Municípios do Planalto Sul de Santa Catarina (Amplasc) e o Instituto Humaniza - é o projeto Celeiro da Poesia, de incentivo à prática da arte declamatória da poesia gaúcha. Outra iniciativa através da Lei de Incentivo à Cultura é o projeto Viagem Teatral, que há oito anos leva espetáculos de teatro às comunidades dos quatro municípios. Em 2017, a empresa tem disponíveis cerca de R\$ 4 milhões em recursos incentivados para investir.

As boas práticas de governança, associadas à solidez do modelo de negócios, têm se refletido nos resultados. Em 2016, a Enercan teve lucro de R\$ 358 milhões, contra R\$ 227 milhões em 2015. No mesmo intervalo de tempo, o caixa da empresa aumentou de R\$ 290 milhões para R\$ 450 milhões, e o Ebitda (sigla em inglês para lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) saltou de R\$ 326 milhões para R\$ 427 milhões.

Em 2017, a expectativa da diretoria é manter um resultado semelhante ao do ano passado. Para o ciclo de 2018 a 2023, a Enercan pretende investir entre R\$ 4 milhões e R\$ 5 milhões por ano, principalmente em mudanças tecnológicas de equipamentos digitais na usina. "A instabilidade do cenário político não nos afeta de forma direta, pois temos praticamente um mercado cativo, mas é importante ter regras claras e estáveis no setor, que permitam a previsibilidade econômica da empresa", finaliza Volf.