



Tipo de documento:	Norma Gerencial
Área de aplicação:	Orçamento
Título do documento:	TBA de Vendas da NECT, Authi e Atende

SUMÁRIO

1. Objetivo
2. Âmbito de aplicação
3. Definições
4. Documentos aplicáveis
5. Regras básicas/ diretrizes
6. Teste dos processos
7. Atribuições exclusivas
8. Registro de alterações
9. Fluxo do processo

1. OBJETIVO

Esta norma tem o objetivo de estabelecer níveis de competência e limites de alçada para aprovação de venda de materiais, produtos e serviços da CPFL Atende, NECT e AUTHI.

2. ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Esta norma é aplicável as empresas CPFL Atende Centro de Contatos e Atendimento Ltda. ("Atende"), NECT Serviços Administrativos Ltda. ("NECT") e TI NECT Serviços de Informática Ltda. ("AUTHI").

3. DEFINIÇÕES

Os principais termos contidos nesta norma envolvem as seguintes definições:

ATIVIDADE DE VENDA EXTERNA: Venda, prestação de serviços ou consultoria para empresas externas ao Grupo CPFL Energia.

ATIVIDADE DE MIGRAÇÃO DE ATIVIDADES: Transferência de atividades do Grupo CPFL Energia para o CSC, com objetivo de maior sinergia, eficiência, padronização e menores custos e riscos de processos.


ATIVIDADE DE REPRECIFICAÇÃO DE PROJETOS: Refere-se à renovação, atualização e/ou redimensionamento de projetos ou serviços já prestados pelo CSC.

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC): O termo contempla as empresas CPFL Atende, NECT e AUTHI.

INVESTIMENTO: Todo e qualquer bem adquirido que for classificado como imobilizado ou intangível.

LIMITES DE ALÇADA: Conjunto de valores monetários que compõem a TBA de Vendas e que determinam o teto máximo de aprovação para cada um dos níveis hierárquicos na estrutura organizacional do CSC.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17042	Normativo	1.0	Vitor Fagali de Souza	22/12/2016	1 de 9

	Tipo de documento:	Norma Gerencial
	Área de aplicação:	Orçamento
	Título do documento:	TBA de Vendas da NECT, Authi e Atende

MARGEM LÍQUIDA: É o resultado econômico-financeiro do projeto, obtida pela divisão do lucro líquido pela receita líquida.

MARGEM LÍQUIDA MÍNIMA: Menor margem líquida de um negócio de prestação de serviços informada na TBA de Vendas.

MODELO DE CONTRATAÇÃO: É a definição das regras tributárias e contábeis que são aplicáveis a cada modelo de contratação e projeto.

NÍVEIS DE COMPETÊNCIA: Escala hierárquica preestabelecida para execução de determinadas tarefas e/ou atos, bem como para fins de aprovação das vendas de materiais, produtos e serviços.

PARTES RELACIONADAS: Sócios, quotistas, acionistas e qualquer sociedade afiliada aos acionistas do bloco de controle da CPFL Energia, conforme norma “Divulgação da Lista de Partes Relacionadas” - GED nº 15243.

REUNIÃO DE DIRETORIA CONTROLADAS (RD CONTROLADAS): Reunião formada pelos Diretores Presidentes das Controladas Diretas e Indiretas da CPFL Energia, a qual detém o poder decisório dentro dos limites de alçada estabelecidos através desta norma, respeitadas as disposições dos documentos societários.

REUNIÃO DE DIRETORIA HOLDING (RD HOLDING): Reunião formada por membros da Diretoria Executiva da CPFL Energia, a qual detém o poder decisório dentro dos limites de alçada estabelecidos através desta norma, respeitadas as disposições dos documentos societários.

TBA DE VENDAS: Tabela básica de aprovação de vendas - apresenta as categorias e os respectivos limites de alçada para aprovação de vendas no CSC.

TIR: Taxa interna de retorno – é a taxa de desconto de um investimento.

TIR MÍNIMA: Menor taxa de retorno de um negócio de prestação de serviços aprovada no plano de negócios da Empresa.


UNIDADE DE NEGÓCIO: Contempla a organização do CSC.

4. DOCUMENTOS APLICÁVEIS

Principais documentos e regulamentações relacionados a esta norma:

- Estatuto social da CPFL Energia;
- Estatuto social da CPFL Atende Centro de Contatos e Atendimento;
- Estatuto social da NECT Serviços Administrativos;
- Estatuto social da TI NECT Serviços de Informática;
- Estatutos e contratos sociais das suas controladas diretas e indiretas;
- Norma nº 0 - Governança de documentos gerenciais;
- GED nº 16218 - Transações com Parte Relacionada;

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17042	Normativo	1.0	Vitor Fagali de Souza	22/12/2016	2 de 9

	Tipo de documento:	Norma Gerencial
	Área de aplicação:	Orçamento
	Título do documento:	TBA de Vendas da NECT, Authi e Atende

- GED nº 15243 – Divulgação da Lista de Partes Relacionadas;
- GED nº 314 - Níveis de competência - Delegação de Autoridade;
- Norma de crédito disponibilizada pela Diretoria de Tesouraria.


5. REGRAS BÁSICAS / DIRETRIZES

5.1. ESPECIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS

Os negócios ofertados pelo CSC são:

- A Atende é uma empresa voltada para a prestação de serviços de relacionamento com o cliente, cujas principais atividades são:
 - Atividades de teleatendimento;
 - Relacionamento com o cliente;
 - Terceirização de serviços;
 - Recuperação de crédito;
 - Apoio administrativo;
 - Desenvolvimento de sistemas.
- A NECT é uma empresa de serviços administrativos compartilhados, cujas principais atividades são:
 - Prestação de serviços combinados de apoio administrativo na área Financeira: liberação de faturamento, recebimento fiscal, baixa de documentos, pendências da conta de energia, administração do orçamento e faturamento, solicitações de serviços de clientes;
 - Prestação de serviços combinados de apoio administrativo na área Fiscal: conciliação de contas, fechamento contábil, apuração de impostos, administração de orçamento e faturamento, solicitações de serviços de clientes;
 - Prestação de serviços combinados de apoio administrativo na área de Recursos Humanos: recrutamento e seleção, folha de pagamento, administração de benefícios, administração de cargos e salários, admissões, rescisões, requalificação profissional, integração e solicitações de serviços de clientes;
 - Prestação de serviços combinados de apoio administrativo na área Suprimentos: processar aquisições, venda de veículos, entrega de materiais, triagem e fixação de fornecedores, gestão de demanda, dados mestres, controle de qualidade e inspeção de materiais, administração de orçamento e faturamento e solicitações de serviços de clientes;
 - Prestação de serviços combinados de apoio administrativo na área de Infraestrutura: construção, reforma, regularização e administração de obras civis, aquisições, documentações e manutenções de frota, processamento de pedidos, regularizações AVCB/PPCI, serviços descentralizados de infraestrutura e solicitações de serviços de clientes.
- A AUTHI é uma empresa de serviços em tecnologia da informação, que possui em seus serviços:
 - Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação;
 - Desenvolvimento de sistemas;
 - Consultoria em tecnologia da informação.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17042	Normativo	1.0	Vitor Fagali de Souza	22/12/2016	3 de 9

	Tipo de documento:	Norma Gerencial
	Área de aplicação:	Orçamento
	Título do documento:	TBA de Vendas da NECT, Authi e Atende

Qualquer projeto que estiver fora do escopo estabelecido na TBA de Vendas, deve ser aprovado pela Diretoria de Planejamento e Controladoria, Diretoria de Contabilidade e Planejamento Tributário e Diretoria Jurídica.

5.2. PARTES RELACIONADAS

Qualquer contratação que envolva partes relacionadas será necessária assegurar que sejam respeitadas as normas estabelecidas no GED 16218, mantendo assim a governança interna nas transações com empresas contidas na lista de partes relacionadas. Todos regulamentos externos (ex: Resoluções da ANEEL) que envolvam partes relacionadas também deverão ser respeitados.

5.3. ETAPAS PARA REALIZAÇÃO DE VENDAS

Antes de iniciar as etapas para realização de vendas, a Área de Negócio deve fazer uma avaliação das necessidades do cliente, analisar a capacitação do CSC em participar de uma concorrência nas condições dispostas.

Com o intuito de dar maior agilidade e, concomitantemente, garantir a governança nos processos de vendas e contratações correlacionadas ao CSC, devem ser respeitadas as três etapas abaixo, sem as quais fica vedada a assinatura do contrato de prestação de serviços:

- Parecer de Crédito e Garantias (PCG);
- Autorização para Proposta Técnica/Comercial (APTC);
- Aprovação da Contratação e Autorização para Assinatura de Contratos (ASC);

As mesmas etapas se aplicam nos casos de aditivos contratuais, devendo, para fins de todas as análises, ser somado o valor do contrato original.

5.3.1. PARECER DE CRÉDITO E GARANTIAS (PCG)


Para clientes externos ao grupo CPFL Energia, a primeira etapa do processo de venda consiste na análise de crédito da contraparte, que deve respeitar as regras estabelecidas na norma de crédito. As análises devem ser realizadas pela Gerência de Gestão Financeira (FFT) e a Gerência de Contratos Financeiros e Seguros Corporativos (FFTG), que ficam responsáveis por garantir as regras estabelecidas na norma de crédito. O tempo máximo da avaliação de riscos deve ser de 2 (dois) dias úteis e registrado por e-mail.

Posteriormente ao posicionamento favorável da FFTS e FFTG, o CSC poderá dar continuidade nas demais etapas.

Para operações dentro do grupo CPFL Energia, esta etapa não se faz necessária.

5.3.2. AUTORIZAÇÃO PARA PROPOSTA TÉCNICA / COMERCIAL (APTC)

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17042	Normativo	1.0	Vitor Fagali de Souza	22/12/2016	4 de 9

	Tipo de documento:	Norma Gerencial
	Área de aplicação:	Orçamento
	Título do documento:	TBA de Vendas da NECT, Authi e Atende

Uma vez que o parecer de crédito seja positivo, inicia-se a elaboração da proposta técnica e comercial pela unidade de negócio, através da definição das premissas de receita, custos, investimentos e viabilidade financeira do projeto.

Após este levantamento e entendimento das premissas, deve ser formada uma comissão composta pelas áreas Comercial e Técnica da Unidade de Negócios e Suprimentos, sendo este último necessário apenas quando houver investimento, que tem como objetivo (i) avaliar os riscos relativos à implantação do projeto e contratação de fornecedores, (ii) definir diretrizes aos responsáveis pela elaboração da proposta técnica e (iii) garantir governança ao processo de aquisições e/ou formação de parcerias, respeitando as regras estabelecidas no GED nº 314- Níveis de competência - delegação de autoridade.

As formalizações das cotações de suprimentos devem ser realizadas por e-mail.

A precificação da proposta comercial deverá seguir o modelo de avaliação elaborado pela Diretoria de Planejamento e Controladoria, sendo suas premissas elaboradas e validadas pela área de negócio.

Após as definições de proposta técnica/comercial o modelo de avaliação deverá ser encaminhado para a Diretoria de Controladoria e Planejamento para que o projeto seja calculado, englobando o cálculo da margem líquida mínima e/ou taxa interna de retorno (TIR) do projeto.

5.3.2.1. RETORNO MÍNIMO

O retorno mínimo estabelecido para o negócio de prestação de serviços é baseado em margem líquida para os projetos que não envolvem investimento (CAPEX) e TIR para os projetos que envolvem CAPEX, conforme detalhado abaixo:

- Margem líquida mínima:
 - Todos os negócios: 20,0%.
- TIR mínima:
 - Atende: 14,0%;
 - NECT: 14,0%;
 - AUTHI: 14,0%.

5.3.2.2. ALÇADA DE APROVAÇÃO PARA PROPOR

Nesta etapa devem ser obedecidos dois critérios de alçada de aprovação:

- a) Valor global do contrato (R\$ mil);
- b) Retorno mínimo do projeto (%).

5.3.2.2.1. ALÇADA DE APROVAÇÃO POR VALOR GLOBAL DO CONTRATO

(i) ***Tabela Básica nº 01 - Autorização para propor por valor de contrato***

Valor de Contrato (R\$ mil)

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17042	Normativo	1.0	Vitor Fagali de Souza	22/12/2016	5 de 9



Tipo de documento:	Norma Gerencial
Área de aplicação:	Orçamento
Título do documento:	TBA de Vendas da NECT, Authi e Atende

Dentro da margem líquida, TIR e orçamento	Nível	Cargo	Qualquer Natureza
	I	Líder Formal ⁽¹⁾	Até 2.410
	II	Gerente Nível 1	Até 80.000
	III	Gerente Nível 2	Até 394.000
	IV	Diretor	Até 1.307.000
	V	Presidentes Controladas	Até 3.267.000
	VI	Vice-Presidente ou Presidente Holding	Até 11.115.999
	VII	Diretoria Executiva <i>Holding</i> ⁽²⁾	Até 44.328.999
	VIII	Conselho de Administração ⁽²⁾	Valor igual ou superior 44.329.999

(1) Entende-se por Líder Formal os Engenheiros Líderes e Coordenadores, reconhecidos como Líderes Formais pela Diretoria de RH Estratégico.

(2) Transações que envolvam partes relacionadas o limite de alçada para aprovação no Conselho de Administração é igual ou superior a R\$ 11.116.000.

5.3.2.2.2. ALÇADA DE APROVAÇÃO POR RETORNO MÍNIMO

Esta alçada de aprovação é complementar a etapa 5.3.2.2.1..


(ii) Tabela Básica nº 02 - Autorização para propor por retorno mínimo

			Margem líquida (%)			TIR (%)		
Retorno mínimo	Nível	Cargo	Atende	NECT	AUTHI	Atende	NECT	AUTHI
	I	Sem necessidade de aprovação adicional	>= 20,0%	>= 20,0%	>= 20,0%	>= 14,0%	>= 14,0%	>= 14,0%
	II	VP Financeiro + VP de Planejamento e Gestão Empresarial	de 19,9% até 10,0%	de 19,9% até 10,0%	de 19,9% até 10,0%	de 13,9% até 10,3%	de 13,9% até 10,3%	de 13,9% até 10,3%
	III	RD <i>Holding</i>	<= 9,9%	<= 9,9%	<= 9,9%	<= 10,2%	<= 10,2%	<= 10,2%

As formalizações da etapa de autorização para propor devem conter as assinaturas dos responsáveis da aprovação no painel de premissas, exceto nos casos de RD *Holding* e RCA, e a planilha eletrônica aprovada.

5.3.2.2.3. EXCEÇÃO POR CRIAÇÃO, EXTINÇÃO OU REESTRUTURAÇÃO DE ÁREAS DO GRUPO CPFL

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17042	Normativo	1.0	Vitor Fagali de Souza	22/12/2016	6 de 9

	Tipo de documento:	Norma Gerencial
	Área de aplicação:	Orçamento
	Título do documento:	TBA de Vendas da NECT, Authi e Atende

Conforme previsto na GED nº 314- *Níveis de competência - delegação de autoridade* item 6, caso haja criação, extinção ou reestruturação de áreas do Grupo CPFL que inclua cargos de Gerente Nível 1, Gerente de Nível 2 e Diretores é necessária a aprovação da Diretoria Holding, complementarmente as etapas 5.3.2.2.1. e 5.3.2.2.2..

(iii) *Tabela Básica nº 03 – Exceção por criação, extinção ou reestruturação de áreas do Grupo CPFL*

Exceção	Nível	Cargo	Qualquer Natureza
	I	RD – Diretoria Holding	Qualquer valor

5.3.3. AUTORIZAÇÃO PARA ASSINATURA DE CONTRATO (ASC)

A Unidade de Negócio deve submeter à aprovação da Diretoria Jurídica todos os contratos com clientes que apresentem: (i) cláusulas distintas das previstas em contrato padrão; (ii) cláusulas sem limite de responsabilidade; (iii) cláusula sem rescisão unilateral; (iv) contrato com tempo indeterminado sem cláusula de rescisão unilateral; e (v) cláusulas que incorram em custos adicionais à proposta pré-estabelecida.

O contrato deve ser assinado somente por pessoas com direitos legais pelas empresas envolvidas na contratação.

5.4. ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS

5.4.1. PROCESSO DE MIGRAÇÃO DE ATIVIDADES

Para os processos de migração de atividades, que englobe a reestruturação de atividades de áreas do Grupo CPFL Energia para as empresas de serviço, haverá o acompanhamento trimestral da rentabilidade do projeto, que contempla a margem de contribuição e taxa interna de retorno (TIR), durante 01 (um) ano.

Após este período, a rentabilidade será acompanhada via resultado mensal da empresa.


6. TESTE DOS PROCESSOS

6.1. FORMALIZAÇÃO DAS ETAPAS

A área de negócio deve formalizar as etapas citadas acima via SharePoint, organizado por pasta de cliente, contendo:

- E-mail da análise de crédito;
- E-mail das cotações/orçamentos da proposta técnica;
- Calculadora aprovada;
- Painel de premissas da calculadora assinado e/ou ATA RD Holding e/ou RCA;
- Contrato assinado pelo cliente e CSC.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17042	Normativo	1.0	Vitor Fagali de Souza	22/12/2016	7 de 9

	Tipo de documento:	Norma Gerencial
	Área de aplicação:	Orçamento
	Título do documento:	TBA de Vendas da NECT, Authi e Atende

7. ATRIBUIÇÕES EXCLUSIVAS:

7.1. A CARGO DA ÁREA DE NEGÓCIOS

- Receber, analisar e aprovar as propostas se estão dentro do escopo de serviços prestados pelo CSC;
- Definir o modelo de contratação e aplicar as regras tributárias e contábeis específica daquele modelo;
- Respeitar as etapas definidas na TBA de Vendas para efetivação de um contrato;
- Respeitar o limite orçamentário estabelecido para cada contrato assinado durante a execução;
- Disponibilizar no *sharepoint* todas as formalizações da TBA de Vendas;
- Disponibilizar para a Diretoria de Planejamento Financeiro e Controladoria o acompanhamento financeiro de cada projeto para suporte das variações ocorridas.

7.2. A CARGO DA GERÊNCIA DE GESTÃO FINANCEIRA (FFT) E GERÊNCIA DE CONTRATOS FINANCEIROS E SEGUROS CORPORATIVOS (FFTG)

- Realizar a análise de crédito de cada cliente e analisar as garantias financeiras conforme descrito na norma de crédito.

7.3. A CARGO DA DIRETORIA DE SUPRIMENTOS

- Disponibilizar as cotações de materiais, investimentos e serviços conforme solicitação da área de negócio.

7.4. A CARGO DA DIRETORIA DE CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO

- Revisar a estrutura das planilhas eletrônicas quando necessário;
- Revisar/atualizar anualmente as premissas e alçadas de aprovações e submeter para conhecimento da RD da Holding;
- Realizar o acompanhamento trimestral durante 01 (um) ano da rentabilidade do projeto quando houver migração de processos/atividades.

7.5. A CARGO DA DIRETORIA JURÍDICA

- Definir as minutas padrão para cada tipo de contratação;
- Analisar as minutas contratuais quando forem diferentes das minutas padrão.

7.6 A CARGO DA CONTABILIDADE E FISCAL

- Informar à diretoria de controladoria e à área de negócio sempre que houver alguma alteração contábil e/ou fiscal, que impacte os modelos de negócios do CSC.

8. REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Versão Anterior	Data	da	Versão	Alterações em relação à Versão Anterior
-----------------	------	----	--------	---

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17042	Normativo	1.0	Vitor Fagali de Souza	22/12/2016	8 de 9



Tipo de documento: Norma Gerencial

Área de aplicação: Orçamento

Título do documento: TBA de Vendas da NECT, Authi e Atende

	Anterior	
Não aplicável	Não aplicável	Documento em versão inicial

9. FLUXO DO PROCESSO

