	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

SUMÁRIO

1. OBJETIVO
2. ÂMBITO DE APLICAÇÃO
3. DEFINIÇÕES
4. DOCUMENTOS APLICÁVEIS
5. REGRAS BÁSICAS
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 Diretoria Comercial

2. ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Esta norma é aplicável à empresa CPFL Serviços, Equipamentos, Indústria e Comércio S.A. ("CPFL Serviços") e à empresa CPFL Eficiência Energética S.A. ("CPFL Eficiência") e sua sociedade controlada CPFL GD S.A.

3. DEFINIÇÕES

Os principais termos contidos nesta norma envolvem as seguintes definições:

AUTOPRODUÇÃO (AP): Projeto de implantação, prestação de serviços, aluguel, consultoria e/ou operação e manutenção associada, de geradores para geração de energia elétrica para consumo próprio, em horário de ponta ou como backup.


CADEIA REVERSA (CR): Aquisição e destinação de sucatas de equipamentos e materiais oriundos de sistemas elétricos

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA (EE): Projeto de implantação, prestação de serviços, aluguel, consultoria e/ou operação e manutenção de soluções de eficiência energética (cogeração, climatização e força motriz) que possibilitam o consumo mais eficiente de energia.

GERAÇÃO DISTRIBUÍDA (GD): Projeto de implantação, prestação de serviços, aluguel e/ou consultoria de sistemas de micro e minigeração distribuída de energia solar fotovoltaica.

GERAÇÃO DISTRIBUÍDA VAREJO (ENVO): Projeto de venda de sistemas de micro e mini geração distribuída de energia solar fotovoltaica para mercado residencial.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	1 de 11

	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

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 da CPFL Eficiência.

MARGEM EBITDA: É o resultado econômico-financeiro do projeto, calculada com a divisão do EBITDA pela Receita Líquida.

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 autoprodução, eficiência energética e geração distribuída informada na TBA de Vendas.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: É o resultado econômico-financeiro que representa o quanto o lucro da venda de cada produto contribuirá para a empresa, obtido pela receita líquida deduzido dos custos do produto vendido. No cálculo do custo deve considerar os gastos com gestores da linha de negócio via rateio.

MARGEM DE VENDA: É o resultado econômico-financeiro da venda do kit instalado, obtida pela divisão do faturamento menos impostos indiretos, mais créditos tributários, menos custo do produto vendido dividido pelo faturamento.

MARGEM DE REFERENCIA: Menor margem de venda em um negócio de geração distribuída para varejo 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.

REFORMA DE EQUIPAMENTOS (RE): Reforma de equipamentos elétricos e venda de produto reformado.

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.

SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO (SD): Elaboração, implantação e execução de projetos relacionados a redes de distribuição de energia elétrica.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	2 de 11

	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

SISTEMAS DE TRANSMISSÃO (ST): Elaboração, implantação e execução de projetos relacionados a redes de transmissão de energia elétrica.

SERVIÇOS DE OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO (O&M): Prestação de serviços de operação e manutenção de ativos, próprio ou de terceiros, relacionados a todas as linhas de produtos da Diretoria Comercial.

TBA DE VENDAS: Tabela básica de aprovação de vendas - apresenta as categorias e os respectivos limites de alçada para aprovação de vendas na empresa.

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

TIR MÍNIMA: Menor taxa interna de retorno de um negócio de autoprodução, eficiência energética e geração distribuída aprovada no plano de negócios da Empresa.

UNIDADE DE NEGÓCIO: Contempla a organização da Diretoria Comercial.

4. DOCUMENTOS APLICÁVEIS

Principais documentos e regulamentações relacionados a esta norma:


- Estatuto social da CPFL Energia;
- Estatuto social da CPFL Eficiência;
- Estatuto social da CPFL Geração Distribuída;
- Estatuto social da CPFL Serviços;
- Estatutos e contratos sociais das suas controladas diretas e indiretas;
- GED nº 0 - Documentos Normativos;
- GED nº 16218 - Transações com Parte Relacionada;
- GED nº 15243 - Divulgação da Lista de Partes Relacionadas;
- GED nº 16591 - Aquisição de Serviços de Valor Agregado;
- GED nº 314 - Níveis de Competência - Delegação de Autoridade;
- GED nº 17097 – Crédito para CPFL Eficiência Energética e Geração Distribuída;
- GED nº 17365 – Parcelamento Clientes ENVO;
- GED nº 17404 – Análise de Crédito CPFL Serviços

5. REGRAS BÁSICAS

5.1. ESPECIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS

A Unidade de Negócio deve (i) definir o modelo de contratação que será aplicado ao cliente e (ii) aplicar as regras contábeis e tributárias estabelecidas (e revisadas, quando necessário) pela Diretoria de Contabilidade e Planejamento Tributário.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	3 de 11

	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

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 da Diretoria Comercial em participar de uma concorrência nas condições dispostas.

Com o intuito de dar maior agilidade e, concomitantemente, garantir a governança nos processos de vendas de produtos e serviços pela Diretoria Comercial, devem ser respeitadas as 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 (APT);
- Autorização para orçar (APO);
- 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)


Esta etapa consiste na análise de crédito e garantias da contraparte, que deve ser realizada pela Gerência de Gestão Financeira (FFT) e a Gerência de Contratos Financeiros e Seguros Corporativos (FFTG), responsáveis por garantir as regras estabelecidas na norma de crédito. O tempo máximo da avaliação de riscos deve ser de 1 (um) dia útil.

As formalizações das análises de crédito devem ser realizadas através do CRM pela área de FFTS e FFTG. Que tem a responsabilidade de determinar o score de crédito do cliente.

5.3.2. AUTORIZAÇÃO PARA PROPOSTA TÉCNICA (APT)

Uma vez que o parecer de crédito seja positivo, as áreas Comerciais e de Engenharia de Aplicação da Unidade de Negócio devem realizar a reunião de APT, para levantamento e entendimento preliminar das premissas, deve ser formada uma comissão composta pelas áreas

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	4 de 11

	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

Comercial, de Engenharia de Aplicação da Unidade de Negócio, de Suprimentos, de Planejamento; de Operação e de Engenharia Executiva 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 16591- Aquisição de Serviços de Valor Agregado e GED nº 314- Níveis de competência - delegação de autoridade.

Uma vez definidas as diretrizes da APT, é iniciada a etapa de elaboração de proposta técnica pela Engenharia de Aplicação e Diretoria de Suprimentos. Os dados da proposta técnica serão utilizados para cotação de fornecedores no mercado e a precificação de mão de obra própria, para que então seja calculado o resultado econômico-financeiro do projeto e manter o lastro da proposta

Após a realização da APT inicia-se a fase de Criação do Projeto Básico, sob responsabilidade da Engenharia de Aplicação da Unidade de Negócio conforme prazos definidos na SLA (*service level agreement*).

Proposta Técnica

A Engenharia de Aplicação da Unidade de Negócio deve elaborar a proposta técnica, detalhando as etapas de implantação e os custos relacionados ao projeto.

5.3.3. AUTORIZAÇÃO PARA ORÇAR (APO)

Após a elaboração da Proposta Técnica e da análise positiva de crédito do cliente, respectivamente autorizadas nas etapas de APT e PCG, é iniciada a etapa de análise econômico-financeira do projeto.

As planilhas de cálculo para cada linha de produto devem ser revisadas anualmente pela Diretoria de Planejamento e Controladoria, sempre após a aprovação do orçamento plurianual e/ou quando necessário de acordo com solicitações condizentes.


Os níveis de aprovação da APO devem seguir o GED nº 314 - Níveis de competência - delegação de autoridade.

Proposta Comercial

A Unidade de Negócio deve realizar a precificação da proposta comercial de acordo com as planilhas de cálculo oficiais, disponibilizadas (via *SharePoint*) e validadas pela Diretoria de Planejamento e Controladoria quando considerado CapEx acima de R\$ 500.000,00 (Quinhentos mil reais), considerando as premissas de aprovação.

Ficam permitidas negociações posteriores ao encaminhamento de proposta para cliente, desde que tais negociações fiquem dentro dos limites estabelecidos na alçada de cada aprovador, conforme valores previstos nas tabelas “*Tabela Básica nº 01 - Autorização para propor por valor de contrato*” e “*Tabela Básica nº 02 - Autorização para propor por retorno mínimo*” ou “*Tabela Básica nº 03 - Autorização para propor por margem mínima*”. Se, em função de tais negociações,

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	5 de 11

	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

os valores superarem a alçada original de aprovação, a proposta deverá ser novamente submetida à aprovação dos responsáveis pela nova alçada competente.

5.3.3.1. Projetos intercompany

Para os projetos que envolvam empresas do Grupo CPFL Energia, o processo de aprovação deve primeiramente envolver a Diretoria de Controladoria e Planejamento para conhecimento e avaliação, e posteriormente seguir as premissas de aprovações detalhadas nos itens 5.3.2.2 e 5.3.2.3.

5.3.3.2. Retorno mínimo

O retorno mínimo estabelecido para os negócios de autoprodução, eficiência energética e geração distribuída deve ser baseado em TIR mínima para os projetos que envolvem investimento (CAPEX) e margem de referências para as vendas dos projetos que não envolvem CAPEX conforme detalhado abaixo:

- TIR Operacional mínima:
 - Autoprodução: 8,5%;
 - Eficiência Energética: 8,5%;
 - Geração Distribuída: 8,5%.
- GD Varejo (ENVO)
 - Margem acumulada da carteira mínima: 11%
 - Margem unitária mínima: 0%


O cálculo do percentual da margem de referência da venda para o negócio de geração distribuída para varejo está estabelecido conforme detalhamento abaixo e deve ser calculado uma vez por mês:

Cálculo da margem de venda
Faturamento
(-) Deduções da receita
(+) Crédito de impostos
(-) Custo do produto vendido – CPV ¹
= Margem bruta de vendas (1)

(1) Entende-se por Custo do produto vendido os materiais que compõem o kit de venda o custo com comissões e o serviço de instalação do equipamento.

Percentual de Margem de vendas
(1) Margem bruta de vendas
(/) Receita bruta de venda

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	6 de 11

	Tipo de Documento: Norma Gerencial
	Área de Aplicação: Orçamento
	Título do Documento: TBA de Vendas CPFL Soluções

= % Margem bruta de vendas

O cálculo da margem acumulada da carteira está estabelecido conforme detalhamento abaixo:

Cálculo da margem da carteira
(Σ) Margem bruta unitária
(x) Receita unitária
(/) Receita vendida acumulada
= Margem acumulada da carteira

- Margem de Contribuição mínima aprovada:
 - Sistemas de Distribuição e demais serviços: 25,0%
 - Sistemas de Transmissão: 17,5%
 - Serviços de O&M: 32,5%
 - Reforma de Equipamentos: 25,5%

Percentual de Margem de Contribuição
(2) Margem de Contribuição
(/) Receita líquida (-) Custos
= % Margem de Contribuição

5.3.3.3. Alçada de aprovação para propor

A alçada de aprovação para propor deve obedecer os seguintes critérios:

- Valor global do contrato (R\$ mil);
- Retorno mínimo/ margem mínima do projeto (%);
- VPL > (maior) que 0 (zero) para projetos da CPFL Serviços.


5.3.3.3.1. Alçada de aprovação por valor global do contrato

A alçada de aprovação deve seguir igual ao que é estipulado todo ano pela reunião de diretoria da companhia, segundo a GED: 314 – *Níveis de competência – Delegação de Autoridade*. Para o cálculo do limite de alçadas deve ser considerado o valor global do contrato.

5.3.3.3.2. Alçada de aprovação por retorno mínimo

Cabe apenas aos responsáveis pelo resultado financeiro de cada produto conceder os descontos nos retornos a serem praticados.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	7 de 11

	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

(i) Tabela Básica nº 01 - Autorização para propor por retorno mínimo em projetos de aluguel

Retorno mínimo			TIR (%)	
	Nível	Cargo	EE e AP	GD
	I	Sem necessidade de aprovação adicional	$\geq 8,5\%$	$\geq 8,5\%$
	II	Vice Presidente Financeiro + Vice Presidente de Operações de Mercado	$\geq 7,4\%$	$\geq 7,4\%$
	III	RD Holding	$< 7,3\%$	$< 7,3\%$

(ii) Tabela Básica nº 02 - Autorização para propor por retorno mínimo - Específico da Geração Distribuída (varejo)

Retorno mínimo			Margem de venda (%)
	Nível	Cargo	ENVO
	I	Sem necessidade de aprovação adicional	$\geq 11,0\%$
	II	Vice Presidente Financeiro + Vice Presidente de Operações de Mercado	$\geq 8,0\%$


A apuração da margem de vendas da carteira ocorrerá até o 5º dia útil do mês subsequente, sendo que os reports serão mensais à área de negócio.

Semestralmente a margem acumulada será apurada e quando abaixo do limite de alçada do nível II, o resultado deverá ser reportado em RD Holding com plano de ação para recomposição dos limites estabelecidos.

As formalização de aprovação, conforme alçadas de aprovação, deverão ser anexadas ao CONNECT;

Tabela Básica nº 03 - Autorização para propor por margem mínima – Prestação de Serviços

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	8 de 11

	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

			Margem de Contribuição (%)				
Retorno mínimo	Nível	Alçada	EE/GD	SD	ST Obras	ST O&M	RE
	I	Pré aprovado	$\geq 17,5\%$	$\geq 25\%$	$\geq 17,5\%$	$\geq 32,5\%$	$\geq 25,5\%$
	II	Limite de desoneração de Margem mediante aprovação do nível superior imediato da Alçada (Referência GED 314)	$\geq 15,75\%$	$\geq 22,5\%$	$\geq 15,75\%$	$\geq 29,25\%$	$\geq 22,95\%$
	III	RD Holding	$< 15,75\%$	$< 22,5\%$	$< 15,75\%$	$< 29,25\%$	$< 22,95\%$

As vendas de Cadeia Reversa não estão consideradas na tabela devido à natureza do negócio. Em virtude dos preços de vendas serem regulados pelo mercado, o resultado do negócio será acompanhado mensalmente.

As vendas de cadeia reversa são feitas via edital, sendo que a maior proposta será a vencedora. Em casos de possíveis negociações com contrapartes, que não sejam via edital (Acordo bilateral), será necessário respeitar os níveis de alçada previstos na GED nº 314 - Níveis de Competência - Delegação de Autoridade e o preço negociado deverá ser igual ou superior ao preço vencedor do último edital (Vigente).

5.3.3.4. 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.

Após a realização da vendas deve-se informar para os aprovadores de acordo com os níveis de alçada, bem como para o superior imediato da hierarquia.


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

6. TESTE DOS PROCESSOS

6.1. Formalizações das etapas

• A área de negócio deve formalizar as etapas citadas acima via *CRM*, no qual, cada projeto deve conter:

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	9 de 11

	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

- Análise de crédito;
- Cotações/orçamentos da proposta técnica;
- Calculadora aprovada;
- ATA RD Holding e/ou RCA, quando necessário;
- Contrato assinado pelo cliente e CPFL Eficiência.

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 pela CPFL Eficiência;
- Precificar os projetos;
- Definir o modelo de contratação e aplicar as regras tributárias e contábeis específica daquele modelo;
- Disponibilizar no CRM as formalizações da TBA de Vendas;
- Disponibilizar para a Diretoria de Planejamento e Controladoria o acompanhamento físico-financeiro de cada projeto para suporte das variações ocorridas;

7.2. A cargo da Gerência de Gestão Financeira (FFT) e a 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 de cálculo quando for necessário;
- Revisar anualmente as premissas da planilha de cálculo;
- Revisar/atualizar anualmente as premissas e alçadas de aprovações e submeter para conhecimento da RD da Holding;

7.5. A cargo da Diretoria Jurídica

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

7.6 A cargo da Diretoria de Contabilidade e Planejamento Tributário

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	10 de 11

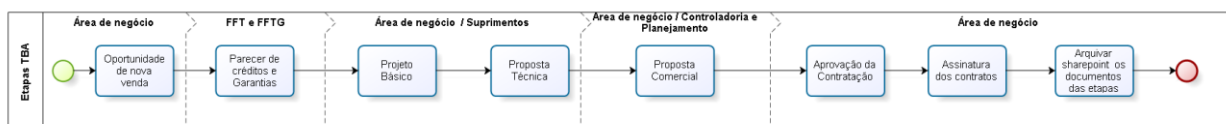
	Tipo de Documento:	Norma Gerencial
	Área de Aplicação:	Orçamento
	Título do Documento:	TBA de Vendas CPFL Soluções

- Informar à Diretoria de Planejamento e Controladoria e a Unidade de Negócio sempre que houver alguma alteração contábil e/ou fiscal, que impacte os modelos de negócios da CPFL Eficiência.

8. REGISTRO DE ALTERAÇÕES

Versão Anterior	Data da Versão Anterior	Alterações em relação à Versão Anterior
1.0	09.11.2016	- Inclusão de informações ENVO (GD Varejo).
1.0	10.11.2015	- Atualização das margens e alçadas (CPFL Serviços).

9. FLUXO DO PROCESSO



Powered by
bizagi
Workflow

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
17000	Normativo	1.2	Vitor Fagali de Souza	21/01/2019	11 de 11