

CÉSAR LUZ DAVID

ANÁLISE DO INSTRUMENTO CONTRATO DE GESTÃO E RESULTADOS DA
EMPRESA CELESC DISTRIBUIÇÃO SEGUNDO A METODOLOGIA DO BSC

Trabalho de Conclusão de Estágio, apresentado a disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

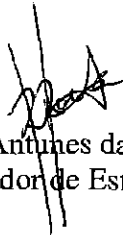
Professor Orientador: Luís Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS
2008

CÉSAR LUZ DAVID

ANÁLISE DO INSTRUMENTO CONTRATO DE GESTÃO E RESULTADOS DA
EMPRESA CELESC DISTRIBUIÇÃO SEGUNDO A METODOLOGIA DO BSC

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Luis Moretto Neto, Dr.
Orientador



Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Mestre
Membro

Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Membro

Dedico este trabalho a minha família,
a minha mãe pelo caráter,
a meu avô pelo exemplo,
a minha avó pelo orgulho.

Agradecimentos:

Agradeço ao Professor Luís Moretto Neto, por toda a orientação durante a elaboração neste trabalho, desde a definição do projeto inicial;

A Professora Liane Carly Hermes Zanella, pelo apoio e orientação no desenvolvimento de uma pesquisa que veio influenciar a elaboração deste trabalho;

A empresa CELESC Distribuição S.A. pela autorização da realização da análise;

A sra. Annelise da Cruz Serafim Zílio;

A minha família, pelo apoio e carinho nos meus momentos de dificuldade nestes últimos anos.

‘ To achieve great things, two things are needed
a plan,
and not quite enough time.’

Leonard Bernstein

RESUMO

DAVID, César Luz. **Análise do instrumento Contrato de Gestão e Resultados da empresa CELESC Distribuição segundo a metodologia do BSC**. Trabalho de Conclusão da Disciplina Prática Administrativa (Graduação em Administração) Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise do Contrato de Gestão e Resultados da Empresa CELESC Distribuição, com objetivo de compreender a metodologia utilizada na sua criação e comparar o instrumento com a metodologia do *Balanced Scorecard*. Foi considerado que por se tratar de um momento no qual o estado passa por alterações no setor elétrico e com a possibilidade de abertura do mercado para mais empresas, seria interessante realizar um estudo sobre um instrumento de mensuração de desempenho desenvolvido para uma empresa já estabelecida em Santa Catarina. As informações foram conseguidas através de entrevistas, uso de dados da empresa, pesquisa junto a autores que tratam de instrumentos de mensuração, assim como observação do pesquisador. Foi observado que a empresa desenvolveu uma ferramenta que permitisse verificar seu desempenho devido à necessidade de possuir um instrumento de mensuração mesmo estando num mercado monopolista. Entretanto as mudanças que o setor vem passando ao longo dos últimos anos, que estão forçando a empresa a abandonar seu modelo antigo, passando a pertencer a uma holding e com possibilidade de abertura do mercado, tornam de interesse a análise do instrumento. Para validar o estudo, foi utilizado o *Balanced Scorecard* como metodologia como fundamentação para análise do Contrato de Gestão e Resultados, de forma a ser possível analisar o instrumento com o apoio de uma ferramenta já conhecida e amplamente utilizada. A comparação foi feita através da análise do conceito inicial que orientou a construção do Contrato de Gestão e Resultados, do processo de criação do Contrato e das definições dos objetivos empresariais e indicadores constantes em cada campo de resultados do mesmo. Como conclusão, foram sugeridas correções no Contrato de Gestão e Resultados, em vista de deficiências encontradas em sua estrutura, conceituação e definição dos indicadores, segundo a metodologia do *Balanced Scorecard*. Foram sugeridos indicadores para os campos de resultados Mercado e Imagem, Econômico Financeiro e Patrimônio Humano, que podem auxiliar no cumprimento dos objetivos definidos pelo Contrato e foi elaborada uma nova organização dos indicadores. Tendo sido também sugerido novos estudos quanto a inter-relação entre indicadores, de forma a permitir um acompanhamento mais adequado do desempenho.

Palavras-chave: Mensuração de Desempenho, Setor Elétrico, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This work intends to collect information about the Contrato de Gestão e Resultados of CELESC Distribuição, aiming in understanding the methodology employed in its creation and establishing a comparison between the instrument and the methodology of Balanced Scorecard. Since it's considered a moment of state's changes on the electric sector and there's the possibility of opening the market for more enterprises, it would be interesting to make a study about the performance measurement instrument used in an enterprise already established in Santa Catarina. The information was obtained through interviews, enterprise data, research among the authors that study measurement instruments, as well as observation by the researcher. It was observed that the enterprise developed a tool that allows it to verify its performance considering the necessity to have a measurement instrument even if it's a monopolistic market. However the changings that the sector has been passing in the last few years – becoming part of a holding and the possibility of the market opening – have been forcing the enterprise to abandon its old model, constituting the analysis of the instrument interesting. In order to validate this study, the *Balanced Scorecard* was utilized as the compared methodology for the Contrato de Gestão e Resultados, so as to apply in the instrument analysis a tool that is already known and widely used. This comparison was made through the analysis of the initial concept, the creation process, the definitions of the enterprise's objectives and the indicators belonging in each result camp of the Contrato de Gestão e Resultados. In the conclusion, suggestions were made in the Contrato de Gestão e Resultados, as deficiencies were found in its structure, concept and indicators definitions, using the methodology of the Balanced Scorecard. New indicators were suggested for the result camps Mercado e Imagem, Econômico Financeiro e Patrimônio Humano that may help the process of achieving the objectives defined by the contract and a new organization for the indicators was elaborated. New studies about the interrelations were also suggested, in the interest of achieving a better performance measurement.

Palavras-chave: Performance Measurement, Electric Sector, *Balanced Scorecard*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Exemplo de Mapa Estratégico.....	18
Figura 2: Exemplo de Desdobramento de Satisfação do Cliente.....	21
Figura 3: Organograma da empresa CELESC Distribuição.....	30
Figura 4: Mapa estratégico da empresa.....	34
Figura 5: Exemplo de Representação Gráfica dos Indicadores.....	36
Figura 6: Exemplo de Representação Gráfica dos Campos de Resultados.....	37
Figura 7: Política de Conseqüências do Contrato de Gestão e Resultados.....	38
Figura 8: Representação Gráfica do IGD.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fases de Crescimento de uma empresa.....	20
Tabela 2: Os Quatro Grupos da Perspectiva de Processos Internos.....	24
Tabela 3: Agrupamento sugerido com base no BSC.....	67
Tabela 4: Indicadores utilizados do questionário Ethos no CGR.....	79

LISTA DE SIGLAS

AC – Administração Central
Abradee - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica.
BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo.
BSC – *Balanced Scorecard*.
CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina.
Celos – Fundação CELESC de Seguridade Social.
CGR – Contrato de Gestão e Resultados.
CR – Contrato de Resultados.
CNAEE - Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica
EPE - Empresa de Pesquisa Energética.
EVA – Valor Econômico Agregado.
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.
IGD – Índice Global de Desempenho.
MME – Ministério de Minas e Energia.
ONS – Operador Nacional do Sistema.
PND – Programa Nacional de Desestatização
SIN – Sistema Interligado Nacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA	1
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	2
1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4 LIMITES DO TRABALHO	3
1.5 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	3
2. METODOLOGIA	5
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
3.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR ENERGÉTICO BRASILEIRO	8
3.2 O PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	12
3.3 O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	17
4. A EMPRESA CELESC	26
4.1 HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO	26
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	27
4.3 MODELO DE GESTÃO	29
5. CONTRATO DE GESTÃO E RESULTADOS	33
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO	33
5.2 CAMPOS DE RESULTADOS	39
5.2.1 Campo de Resultados Mercado e Imagem	39
5.2.2 Campo de Resultados Econômico Financeiro	41
5.2.3 Campo de Resultados Patrimônio Humano	42
5.2.4. Campo de Resultados Social e Meio-Ambiente	43
5.2.5 Campo de Resultados Tecnologia e Processos	45
6. ANÁLISE DA FERRAMENTA	47
6.1 COMPARAÇÃO DOS OBJETIVOS ENTRE O CGR E O BSC	47
6.2 PROCESSO DE CRIAÇÃO DA FERRAMENTA COMPARADO AO BSC	48
6.3 ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA COMPARADA AO BSC	52
6.4 ANÁLISE DOS INDICADORES UTILIZADOS PELO CGR	57
6.4.1 Indicadores do Campo de Resultados Mercado e Imagem	57
6.4.2 Indicadores do Campo de Resultados Econômico Financeiro	60
6.4.3 Indicadores do Campo de Resultados Patrimônio Humano	61
6.4.4 Indicadores do Campo de Resultados Social e Meio-Ambiente	63
6.4.5 Indicadores do Campo de Resultados Tecnologia e Processos	64
7. SUGESTÕES QUANTO A NOVA ESTRUTURAÇÃO E ESTUDOS FUTUROS	66
8. CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
APÊNDICE A: Exemplo de Representação Gráfica do IGD	76
APÊNDICE B: Instituto Abradee	77
APÊNDICE C: Instituto Ethos	78

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

O setor elétrico brasileiro está em processo de mudança. Após a maior abertura econômica ocorrida na década de 90, a diminuição da influência do Estado na economia e a ênfase no processo de privatizações, ocorridos no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, o setor elétrico têm aberto o mercado para investidores privados e encerrado o monopólio do governo na área. Portando o setor que antes era um monopólio natural vai incorporando gradativamente a competição entre as empresas prestadoras de serviços (COSTA, 1999).

Em nosso Estado, a principal mudança no setor foi à divisão da empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC S.A.) em duas empresas, CELESC Geração e CELESC Distribuição, e incorporadas a recém criada holding. Isso ocorreu devido a uma determinação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) que a Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. deveria passar por um processo de desverticalização, deixando de atuar como geradora e transmissora. A empresa, atualmente, passa por um processo de adaptação a nova situação derivada de mudanças do seu meio. Notadamente, no que tange o processo de regulação.

Desde 2003, o instrumento utilizado para analisar o modelo de gestão da empresa é o Contrato de Gestão e Resultados (CGR). Ele serve para registrar e mensurar as obrigações acordadas entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, com objetivo de buscar o aumento contínuo da eficiência e competitividade da empresa. O instrumento atual foi assinado em 2006 e recebeu acréscimo de aditivos em 2007, com objetivo de adequar a ferramenta às alterações ocorridas na empresa após a formação da holding. Este trabalho tem por objetivo realizar uma análise deste instrumento, na organização CELESC Distribuição, mais especificamente durante o ano de 2007, utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* como base para a comparação. Esta metodologia foi utilizada por similaridades com o CGR, focando não somente em indicadores financeiros mas também em outras características da empresa e pelas duas ferramentas serem utilizadas como apoio no processo de formulação de estratégias. (KAPLAN, NORTON, 1997). Tendo como objetivo específico realizar um

diagnóstico do Contrato de Gestão e Resultados, verificando seus pontos fortes e fracos, bem como sugerindo eventuais ajustes na ferramenta, de forma que possa se adequar ao novo modelo da organização.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O instrumento do Contrato de Gestão e Resultados apresenta critérios de avaliação adequados à situação da organização CELESC Distribuição durante o período de janeiro a dezembro de 2007, utilizando como metodologia para comparação e avaliação os critérios estabelecidos no *Balanced Scorecard*?

1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este trabalho tem por objetivo realizar uma análise do instrumento denominado Contrato de Gestão e Resultados, elaborado pela empresa CELESC Distribuição, durante o período de janeiro a dezembro de 2007, utilizando como metodologia para comparação e fundamentação da análise o *Balanced Scorecard*. Através desta análise, foram então sugeridos possíveis ajustes no instrumento Contrato de Gestão e Resultados, utilizando como guia a metodologia desenvolvida por Kaplan & Norton.

Como objetivos específicos, se buscou:

- a) Demonstrar o método Contrato de Gestão e Resultados e seus indicadores de avaliação de desempenho;
- b) Realizar uma análise do Contrato de Gestão e Resultados utilizando do *Balanced Scorecard* como fundamentação para a mesma;
- c) Verificar possíveis melhorias que poderiam ser implementadas na formação dos objetivos e agrupamento dos indicadores no Contrato de Gestão e Resultados, utilizando como base para análise o *Balanced Scorecard*;
- c) Sugerir possíveis alterações nos indicadores existentes no Contrato de Gestão e Resultados, utilizando como fundamentação a metodologia do *Balanced Scorecard*;

d) Sugerir uma nova organização dos indicadores utilizados segundo as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

1.4 LIMITES DO TRABALHO

São fatores limitantes do trabalho:

- Devido à existência de informações de importância estratégica para a organização, alguns dados não puderam ser apresentados na sua forma original. Nestes casos, foram feitas alterações nas informações adquiridas, de forma a manter os dados originais protegidos, mas sem adulterações nas conclusões que podem ser obtidas através deles;

-Devido às limitações de tempo, somente o período de janeiro a dezembro de 2007 foram estudados. É de opinião do pesquisador que um acompanhamento que abrangesse um período de tempo maior permitiria uma visão mais clara do funcionamento do instrumento estudado;

-Devido a limitações relacionadas à divulgação de informações relacionadas ao planejamento estratégico, não será possível estruturar um mapa estratégico com os indicadores do Contrato de Gestão e Resultados após sua redistribuição segundo a metodologia do *Balanced Scorecard*;

-Devido às limitações de tempo, as sugestões de novos indicadores não puderam ser trabalhadas com profundidade, servindo somente como guia para futuras pesquisas.

1.5 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A energia elétrica é um insumo básico para a manutenção do crescimento do país. O nosso estado possuindo um ritmo de crescimento e desenvolvimento econômico constante e positivo em 2007 (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 2007), necessita de um fornecimento confiável de energia.

A implementação do novo modelo do setor elétrico afeta não somente a organização, mas todo o Estado, pois coloca novos agentes no cenário, com a possibilidade da chegada de

empresas de classe mundial para atuar no segmento. O estudo do instrumento Contrato de Gestão e Resultados permite verificar como uma empresa do porte da CELESC Distribuição pode se adaptar as mudanças e definir suas metas. Sendo assim, um estudo da CELESC Distribuição neste momento é de grande interesse, pois permite verificar quais os padrões a organização tem estabelecido para atuar no setor e se sua metodologia será capaz de assegurar sua competitividade na nova situação do mercado.

Para a empresa um estudo como este irá permitir que ela seja analisada sob uma visão científico-administrativa. Esta análise teórica e empírica trará uma visão acadêmica sobre as condições do instrumento que utiliza. As conclusões extraídas poderão ser, se for assim de interesse da organização, utilizadas no processo de melhoria da empresa.

Para a Universidade Federal de Santa Catarina, o estudo irá permitir demonstrar a aplicação dos conceitos teóricos desenvolvidos ao longo da graduação relativos à mensuração de desempenho, controle da qualidade e elaboração de estratégias, assim como assuntos indiretamente relacionados, como a garantia de satisfação de empregados ou responsabilidade sócio-ambiental.

Para o pesquisador, este estudo permitirá uma maior compreensão sobre seu local de trabalho assim como a observação do funcionamento prático de várias teorias administrativas de seu interesse.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi uma pesquisa aplicada. Segundo Silva e Menezes (2000), a pesquisa aplicada tem objetivo de originar conhecimento que possua caráter prático, com possível utilização dos resultados para a resolução de problemas. Ela é de foco mais restrito, sendo usada para gerar conhecimento de uso local. Por essas características, ela também pode ser considerada um método sintético (BARBOSA, 1980), ao realizar um estudo sobre as características específicas da instituição estudada. É importante lembrar que essa especificidade do conteúdo torna desaconselhável o uso das conclusões do trabalho de forma generalizada para outras empresas do setor, sem antes realizar uma avaliação das semelhanças e diferenças entre a empresa estudada e a que irá servir para comparação.

O problema foi abordado de forma qualitativa (SILVA; MENEZES, 2000). Mesmo diante do uso de valores numéricos para justificar algumas conclusões, o estudo da empresa foi feito através de entrevistas, observação participante, pesquisa documental e interpretação dos dados obtidos sob o foco da ciência administrativa, sem esquecer-se da complexidade real do ambiente analisado, o que gera a correlação entre mundo objetivo e a subjetividade não numericamente registrável, característica das pesquisas qualitativas.

Segundo Cruz (1997), entrevista é o método mais usual para coleta de informações em campo. Ela permite a obtenção de dados objetivos e subjetivos. Os objetivos seriam informações que poderiam ser conseguidas de outras formas, como pesquisas documentais. Já as informações subjetivas, permitem a descoberta de informações que fazem parte da cultura informal da empresa, como opiniões e impressões dos empregados sobre o lugar onde trabalham. Foi preferido o uso de entrevistas não estruturadas, pois estas se caracterizam por permitirem uma abordagem livre sobre o tema discutido. As entrevistas foram usadas principalmente para obtenção de dados que não possuem registros oficiais dentro da empresa. É importante notar que, para garantir que os entrevistados possam discutir sobre os assuntos tratados mais livremente, serão usadas letras para identificar estas pessoas. Foram entrevistadas dez pessoas (listadas de A a J). Os entrevistados possuem experiência na empresa, tendo trabalhado em diferentes áreas da CELESC.

A observação participante, segundo Cruz (1997), envolve o contato do pesquisador com o ambiente ou fenômeno a ser estudado, podendo assim influenciar ou ser influenciado por seu objetivo de estudo. Essa observação é inevitável, pois o pesquisador trabalha na empresa, tornando impossível evitar o contato com o seu ambiente. Devido a este fato e ainda usando da classificação de Cruz esta observação participante seria considerada de participação plena, pois o pesquisador se encontra imerso no ambiente pesquisado.

Segundo Carvalho (2003), a pesquisa documental é feita através da análise de documentos "*cientificamente autênticos (não-fraudados)*". Estes documentos são úteis para pesquisar dados históricos sobre a organização e encontrar valores numericamente verificáveis, como o número de empregados ou área atendida. Entretanto deve estar claro que os dados cuja divulgação dos valores poderia prejudicar a empresa foram ocultados. No seu lugar foram colocados valores realistas, garantindo assim um tratamento ético na análise.

Pode ser dito então que a pesquisa tem forma exploratória (SILVA; MENEZES, 2000) ou que segue um método observacional (FACHIN, 2003), os dados foram utilizados de forma a permitir uma maior compreensão sobre a empresa, com o objetivo de possibilitar a elaboração de soluções para problemas encontrados. A busca de informações sobre situações práticas vividas por pessoas pertencentes a organização é outra característica das pesquisas exploratórias (ou método observacional) a ser usada neste trabalho.

Sobre os procedimentos técnicos, a pesquisa foi realizada inicialmente através do estudo do setor elétrico brasileiro e instrumentos de mensuração de desempenho. Este estudo foi feito usando de autores que tenham tratado de assuntos que sejam interessantes para o trabalho a ser realizado. Esta primeira etapa se caracteriza então como uma pesquisa bibliográfica, segundo Silva e Menezes (2000). Segundo Carvalho (2003), a pesquisa bibliográfica é realizada através da busca, catalogação e estudo de informações encontradas em documentos escritos por pesquisadores ligados a área sobre a qual se faz o estudo. Como livros, revistas do setor, documentos de órgãos controladores, etc. Durante essa pesquisa, isso foi feito através da coleta de informações junto a autores que tratam da mensuração de desempenho, inicialmente com Stoner & Freeman e a mensuração de desempenho através da análise financeira. Entretanto, como os autores afirmam, a mensuração exclusivamente financeira de ativos tangíveis possui limitações quanto a sua capacidade de apoio no processo

de planejamento estratégico. Através da pesquisa com outros autores, com especial atenção em Sveiby, foi percebido que a mensuração adequada de desempenho precisa acompanhar mais do que o aspecto financeiro da organização. Sendo assim, foi iniciada nova pesquisa com objetivo de encontrar uma metodologia que fosse além da mensuração somente pelo aspecto financeiro e que permitisse o acompanhamento dos ativos tangíveis e intangíveis. O que levou ao início da pesquisa sobre o *Balanced Scorecard* e a decisão por sua escolha, pois atende as definições dos autores pesquisados quanto ao que seria uma metodologia de mensuração de desempenho adequada e foi considerada similar ao Contrato de Gestão e Resultados.

Em seguida, foi feito o estudo da documentação pertencente à empresa. Foi dada especial atenção ao Relatório do Contrato de Gestão e Resultados, ao Caderno de Planejamento 2007 e ao próprio Contrato de Gestão e Resultados, por possuírem as informações oficiais sobre o instrumento estudado. A elaboração destes documentos não foi feita utilizando-se da teoria administrativa, por isso eles foram interpretados pelo autor deste trabalho usando dos conhecimentos adquiridos na pesquisa bibliográfica. Esta segunda etapa foi então uma pesquisa documental (SILVA; MENEZES, 2000). Foram então realizadas entrevistas com objetivo de complementar os dados pesquisados e responder questionamentos que ainda existiam após a pesquisa documental. Durante todo o processo foi mantida a observação participativa, com objetivo de buscar mais dados para estudo que não estivessem registrados documentalmente ou fossem de conhecimento dos entrevistados. A existência de questionamentos específicos cujas respostas serão buscadas neste trabalho, acaba por definir uma série de variáveis que, acredita-se, podem influenciar o ambiente a ser estudado. Por estes questionamentos permitirem a melhor classificação e observação das informações que serão retiradas do projeto, esta terceira etapa tornar-se uma pesquisa experimental (SILVA; MENEZES, 2000).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR ENERGÉTICO BRASILEIRO

Segundo Pires (2000), o setor elétrico brasileiro se diferencia do resto do mundo, por possuir uma *'base geradora predominantemente hidráulica, pela ausência de um sistema único de transmissão e pela forte concentração nos mercados regionais'*. Essas características tornam o setor único e com características regionalizadas, que dificultaram sua administração durante muitos anos.

Segundo Oliveira (2001) na década de 1950 começa a ser notado pelo governo brasileiro a importância do desenvolvimento dos segmentos que garantam a infra-estrutura do país. Isso foi percebido durante a Segunda Guerra Mundial, quando se iniciaram *'os investimentos nas indústrias brasileiras de energia, transporte, portos e telecomunicações'*, com objetivo de atender a demanda de produtos e serviços que não podiam mais ser adquiridos dos antigos fornecedores estrangeiros (Europa, Estados Unidos). Estes investimentos tinham como objetivo transformar a economia brasileira em uma economia industrializada e capaz de suportar as demandas do mercado interno. Para que isso fosse possível, era entendido na época que os governos de países em desenvolvimento deveriam buscar o controle das áreas de base para o processo industrial. Entre elas, o setor elétrico. Isso levou a criação da Eletrobrás em 1962, que passava a ter controle sobre a geração, transmissão e distribuição de energia no país. A empresa servia como unidade centralizadora das várias redes além de holding proprietária das quatro geradoras federais.

Segundo Veloso, Villela e Giambiagi (2007), no período do final da década de 1960 e começo da década de 1970, o país passou pelo período conhecido como *'Milagre Econômico'*. Durante o período o Brasil viveu uma época de rápido desenvolvimento econômico, fruto da situação econômica internacional favorável, os incentivos as exportações e as políticas econômicas adotadas. Essa série de fatores incentivou o desenvolvimento da indústria de construção civil e maior facilidade na obtenção de crédito, o que levou ao conseguinte aumento do consumo e desenvolvimento industrial brasileiro.

No período do ‘Milagre Econômico’, o governo já percebia que a concentração dos diferentes subsistemas na forma de menos empresas subsidiárias e associadas trabalhando no setor e a maior padronização dos serviços prestados trariam mais benefícios para o país em crescimento. As medidas tomadas pela Eletrobrás de forma a atender as demandas do governo permitiram o crescimento da potência instalada no país e a ampliação dos serviços prestados aos consumidores. O que permitiu ao setor prover a energia necessária para o rápido desenvolvimento econômico e industrial pelo qual o país passava (ELETROBRÁS, 2008).

Na década de 1970, se intensificaram os estudos sobre a presença de petróleo no Brasil. A constituição foi alterada para garantir maior controle do Estado sobre os recursos naturais, com preocupação em assegurar a posse sobre as possíveis reservas em território marítimo. Parcerias entre instituições nacionais e internacionais foram firmadas e os trabalhos de campo foram iniciados em 1972. No mesmo período, já existiam indícios que o mercado internacional de petróleo entraria em crise, com o aumento das demandas de países exportadores. Em 1973, o preço do barril de petróleo importado pelo país triplicaria de preço. O governo brasileiro decidiu por tentar manter o desenvolvimento acelerado no período, através da captação de crédito externo, substituição das importações e fortalecimento da infraestrutura econômica e industrial do país. Como parte desse planejamento, estava a continuidade das pesquisas sobre o petróleo brasileiro, a construção de usinas de Itaipu e Tucuruí e o desenvolvimento do programa nuclear. Os empréstimos estrangeiros seriam pagos futuramente, com os resultados alcançados com os investimentos. Medidas alternativas para uma otimização na geração e distribuição da energia só foram intensificadas após a segunda crise do petróleo, em 1979. A busca por novos combustíveis e a melhor regulamentação levariam a uma série de modificações no setor na década de 1980 (LEITE, 2007).

Segundo Pires (1999), tendo estado sob o domínio do governo no período da década de sessenta até a década de oitenta, o setor elétrico passou anos sem um processo de regulamentação rígida, pois o Estado considerava desnecessário se autofiscalizar. Isso gerou uma série de problemas relacionados aos serviços prestados. Além disso, a descentralização no desenvolvimento dos sistemas de transmissão fez com que vários sistemas fossem adotados, seguindo características regionais próprias. Esse cenário começaria a mudar somente depois do início das reformas no setor, motivadas pela busca de alternativas que permitissem uma produção de energia com menor custo e impacto ambiental. O maior controle e regulamentação iniciou o processo de ligação e adequação entre os sistemas (que

seria terminado somente uma década mais tarde, com a interligação do sistema Sul-Sudeste-Centro-Oeste ao sistema Norte-Nordeste) e uma maior participação das empresas privadas.

No começo da década de oitenta, o setor elétrico brasileiro passou a sofrer com a falta de recursos para novos investimentos no setor, fruto da alta dos juros internacionais, a crise do petróleo e as restrições impostas aos empréstimos internacionais após a moratória mexicana. Sem recursos os projetos de desenvolvimento do setor diminuíram, colocando o setor numa crise financeira (PINTO, 1999). Isso seria agravado no período de 1985 a 1988, pois medidas implantadas pelo governo durante o processo de democratização e redação da constituição regulariam as tarifas do setor de forma inadequada, impedindo o retorno financeiro necessário para manutenção e ampliação do sistema brasileiro (LEITE, 2007).

No final da década de 1980 as empresas começaram a buscar novas formas de captação de financiamentos internacionais, se destacando aí a emissão de títulos. Isso levou a entrada do capital privado e internacional no setor. Empresas e organizações estrangeiras começaram a demonstrar interesse em investir no sistema brasileiro, em troca de participação no retorno. Isso iniciou um processo de modernização no setor, pois as empresas precisavam demonstrar uma lucratividade superior a empresas internacionais para manter o interesse dos investidores (PINTO, 1999).

No começo da década de 1990, o país passava por uma revisão na constituição e no modelo adotado quanto às empresas pertencentes ao Estado. A redução da participação do Estado na economia e a redução da dívida pública passaram a ser objetivos do governo. Isso seguia o conceito então difundido da maior liberdade aos mercados e a extinção dos antigos monopólios governamentais, como o domínio sobre o sistema elétrico brasileiro. Esse processo se intensificaria com o aumento no número de concessões e privatização de empresas governamentais. No setor elétrico, houve a abertura de mais faixas de clientes para fornecedores privados (LEITE, 2007).

Segundo Pires (1999), para promover o desenvolvimento do sistema energético brasileiro e a participação do capital privado o governo brasileiro incentivou a concorrência no setor obrigando as empresas a se tornarem competitivas e criou mecanismos de controle que garantam o atendimento dos padrões de qualidade. Esse processo de regulamentação foi iniciado com a criação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL, 2007).

A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) foi criada em dezembro de 1996, tendo como missão manter o equilíbrio entre os diferentes agentes do mercado e zelar pela sociedade. Sua função é regularizar e fiscalizar a geração, transmissão, distribuição e comercialização da energia elétrica. Sua criação faz parte do planejamento do governo para o setor elétrico brasileiro nos próximos anos, demonstrando seu interesse na maior regulamentação e controle sobre o setor. Atuando de forma integrada com o Operador Nacional de Sistema Elétrico (ONS), outra importante instituição criada pelo novo modelo do setor elétrico brasileiro (ANEEL, 2007).

O Operador Nacional do Sistema Elétrico é uma entidade de direito privado sem fins lucrativos formado por organizações que geram, transmitem, distribuem e consomem energia elétrica. A entidade se encarrega pela *'coordenação e controle da operação das instalações de geração e transmissão de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional (SIN)'*. Segundo o ONS, o Sistema Interligado Nacional *'é um sistema hidrotérmico de grande porte, com forte predominância de usinas elétricas e com múltiplos proprietários.'* O SIN abrange todas as regiões do país, num total de 96,6% de cobertura nacional. Os 3,4% restantes correspondem a pequenas redes isoladas, geralmente em locais de difícil acesso como a região amazônica (ONS, 2008).

Segundo a ANEEL (2007), a grade energética do país é formada por subsistemas interligados, o que permite a transferência de energia entre as regiões garantindo assim uma maior estabilidade para o SIN. Essa interligação é necessária, pois a maior parte da produção de energia é feita através de hidrelétricas localizadas longe dos centros consumidores e suscetíveis as variações pluviométricas de cada região. Assim, a interligação entre os subsistemas garante o fornecimento contínuo mesmo em regiões com déficit de produção de energia.

Segundo ONS (2008) o SIN produziu no ano de 2006 um total de 416.368,5 GWh. Desse total, 71,2% correspondem a energia produzida em hidrelétricas nacionais e 20,6% a hidrelétrica de Itaipu. Isso demonstra a importância da produção de energia através de hidrelétricas no país, que somam juntas 91,8% do total produzido no período. A produção através de termoeletricas convencionais gerou 8,2% do total daquele ano enquanto que a

produção termonuclear produziu 3,3%. A produção eólica e através da biomassa não alcançaram juntas 2% do total produzido no país (ONS, 2008).

Segundo Costa (1999), a tendência do setor elétrico nacional é se tornar um mercado competitivo. Se durante anos as empresas puderam trabalhar num modelo monopolista em suas regiões de concessão, as reformas implantadas do governo promoveram a abertura dos mercados. Segundo o autor, esta maior abertura somada a globalização irão fracionar o mercado em várias empresas em competição intensa, obrigando as organizações a encontrarem formas de se manterem competitivas.

3.2 O PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Stoner & Freeman (1999) definem a mensuração do desempenho como uma forma de verificar se a estratégia¹ estabelecida está sendo corretamente implementada pelo acompanhamento de ativos considerados essenciais. Assim, a mensuração de desempenho passa a ser o modo pelo qual é possível monitorar o progresso alcançado pelas estratégias da organização. Além disso, os autores afirmam que um controle correto sobre a situação das atividades executadas facilita a percepção de mudanças ambientais e seus efeitos sobre a empresa. Para o correto controle do desempenho, é necessário localizar as áreas-chave de desempenho, caracterizados pelos autores como as áreas em que se localizam as atividades mais importantes da organização.

Segundo Carregaro (2003) a avaliação de desempenho é realizada através de uma análise comparativa dos resultados alcançados com padrões almejados e claramente definidos de desempenho. Essa avaliação apresenta tanto características quantitativas, avaliando componentes tangíveis e concretos, quanto componentes abstratos e intangíveis. A mensuração de desempenho é realizada através da criação de indicadores que permitam a correta avaliação *“das dimensões de eficácia, eficiência, economicidade, efetividade e qualidade”* de uma empresa.

¹ *‘A estratégia de uma empresa diz respeito à sua vantagem competitiva. (...) os requisitos básicos da estratégia são: a coleta, organização e a utilização de recursos de forma a ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, tornando-a competitiva.’* (Booth Apud Costa, 2006)

Stoner & Freeman (1999) exemplificam a metodologia financeira, com mensuração exclusiva por indicadores financeiros, como uma das primeiras formas de medição de desempenho por esta permitir manter o foco no controle sobre os ativos tangíveis da organização.

Sveiby (1998) afirma que os ativos tangíveis são aqueles que podem ser registrados na empresa, ou seja, mensuráveis e visíveis. Em contrapartida, o autor defende a existência dos ativos intangíveis, que não podem ser vistos e adicionam valor a organização. Esses ativos são formados por fatores como a competência dos funcionários, o domínio sobre patentes e a relação com clientes e fornecedores. Eles podem ser notados em situações como o mercado de ações, onde o valor entre empresas similares pode variar de acordo com a percepção dos clientes quanto ao valor de uma marca ou as opiniões sobre um novo produto. Sveiby enfatiza que a mensuração somente por indicadores financeiros não é capaz de avaliar os ativos intangíveis das organizações.

Segundo Kaplan & Norton (1997), os sistemas de mensuração de desempenho baseados em indicadores financeiros foram desenvolvidos como uma maneira de facilitar a logística dos recursos controlados pelas empresas. Esse controle baseado na metodologia financeira é originário da era industrial, onde os recursos e as tecnologias utilizadas eram o principal diferencial na competição entre empresas. O processo de elaboração de estratégias era unidirecional, onde os níveis superiores desenvolviam uma estratégia e repassavam para os estágios inferiores. Cada nível hierárquico era responsável por garantir que a estratégia estivesse sendo implantada em sua instância e repassada para as escalas inferiores, não permitindo um fluxo real de troca de informações entre os diversos estágios. Não ocorrendo questionamentos quanto às situações enfrentadas e o desenvolvimento de novas idéias, a percepção de falhas eram mais lentas. Os autores afirmam que a mensuração de desempenho baseado unicamente na análise financeira se tornou obsoleta com a era da informação, pois o diferencial passou a ser gerado pelas estratégias utilizadas e não somente pelos recursos ou tecnologia controlados, conforme já demonstrado por Porter (2007) e Hitt, Ireland & Hoskisson (2002).

Segundo Drucker (1994), a sociedade atual se baseia no conhecimento. Após o início da Revolução Industrial, o trabalhador não precisava dominar conhecimento específico para

realizar suas tarefas e o valor dos produtos e serviços era dependente de ativos tangíveis. Esse era um modelo maquinal, onde o trabalhador podia cumprir sua função sem desenvolver conhecimento. O modelo atual utiliza de ativos intangíveis para aumentar o valor dos produtos e serviços produzidos, pois o mercado passou a exigir esses fatores invisíveis, mas que são percebidos e desejados pelos clientes. Clientes estes que, sendo também detentores de conhecimento, são capazes de analisar o que é ofertado pelas empresas e se decidir pelo que melhor atende suas necessidades. Segundo o autor, para se manterem competitivas nessa nova sociedade as empresas precisam ser capazes de perceber e avaliar o que é necessário para que a organização alcance seus objetivos.

Segundo Oliveira (2001), para uma avaliação correta de empresas é necessário à aplicação de um *'processo estruturado, em que todos os aspectos importantes são analisados de forma completa e interligada.'* A autora também enfatiza a necessidade de interligação entre os componentes do processo, assim como dos fatores a serem utilizados, suas causas e conseqüências. Podendo assim, definir a subordinação existente tanto dentro dos componentes do processo de análise quanto nas diferentes atividades da empresa.

Deming, na década de cinquenta, propôs a empresas japonesas um dos primeiros modelos onde à avaliação de desempenho não buscava somente resolver as deficiências no processo, mas localizar onde essas deficiências se originavam e suas relações com o sistema de produção. Derivado do modelo desenvolvido por Walter A. Shewhart, o Static Process Control, esse modelo buscava o controle dos processos internos da empresa de forma a facilitar o acompanhamento das atividades e a descoberta de falhas no sistema de produção. Além disso, o autor defendia a utilização de um controle estatístico que continuamente avaliaria as condições da empresa e do mercado para avaliar quais estratégias a serem tomadas. Esse modelo era predominantemente financeiro, mas já avaliava questões como o interesse do consumidor, diminuição de custos através das melhorias nos processos de produção e a importância da uniformidade da qualidade dos produtos e percebia as relações entre os diferentes componentes do processo produtivo (AVERSON, 2008).

O investimento na educação, busca do desenvolvimento tecnológico e integração da cultura da qualidade levaram o Japão à liderança na gestão de negócios e tecnologia industrial, conforme demonstrado por Uchima (2005). Para conseguir alcançar estas metas, o governo e as empresas japonesas utilizaram do instrumental desenvolvido por Deming,

conseguindo assim desenvolver e implantar as estratégias necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos. A perda da posição de liderança fez com que nos Estados Unidos pesquisadores começassem a questionar o modelo de controle financeiro, até o momento o mais aplicado no país e buscar alternativas. Foi percebido que a mensuração financeira precisava passar a considerar fatores como flexibilidade e confiabilidade na produção e qualidade do produto. Também começou a ser reafirmada a importância do planejamento estratégico e sua ligação com os processos executados pela empresa. O modelo gerencial adotado até aquele momento refletia o modelo de mensuração financeiro, sendo incapaz de perceber as características especiais de cada processo desempenhado, preferindo a definição de estratégias genéricas que muitas vezes não podiam ser corretamente aplicadas nas atividades desempenhadas pela empresa (COSTA, 2006).

Porter (2007) afirma que a competição entre empresas nunca foi tão acirrada, o que aumentou a importância das estratégias organizacionais. Segundo o autor muitas empresas ainda têm dificuldades em definir seus objetivos e elaborar um planejamento. Isso ocorre porque existe uma percepção errada sobre o que deve ser a estratégia de uma empresa. Muitas empresas ainda buscam superar a concorrência oferecendo o mesmo que as outras organizações do mercado. A tentativa de superar a concorrência sem buscar a distinção é uma das falhas comuns no processo de definição de estratégias. Segundo o autor, a distinção é o caminho para alcançar o sucesso e garantir a sobrevivência no ambiente altamente competitivo em que as empresas se encontram.

Hitt, Ireland & Hoskisson (2002) defendem um conceito similar ao tratarem dos conjuntos únicos de recursos pertencentes a cada organização. Segundo os autores, o processo de globalização e a facilidade de troca de informações criaram um ambiente onde se torna teoricamente possível a qualquer organização possuir qualquer recurso. Essa liberdade de escolha e facilidade de aquisição faz com que o diferencial das empresas não se encontre mais nos recursos utilizados, mas nas estratégias criadas para melhor utilizá-los. Segundo os autores apesar da teórica liberdade de escolha entre os recursos disponíveis, cada empresa desenvolve uma combinação única destes fatores. O que faz com que cada empresa desenvolva suas próprias estratégias e venham a desenvolver suas competências essenciais. Essas competências se tornam a diferenciação necessária para garantir a manutenção da competitividade das empresas no ambiente desafiador que enfrentam hoje. Essas

competências são definidas como fatores tangíveis e intangíveis, que são identificáveis e geradores de competição entre empresas.

Kaplan & Norton (1997) afirmam que na sociedade competitiva na qual as empresas se encontram após o início da era da informação, as organizações precisam aprender a identificar e utilizar seus ativos tangíveis e intangíveis para prosperar no mercado.

Hammer (2007) afirma que uma das grandes falhas num processo de medição é a incapacidade de localizar e avaliar as atividades de maior importância para a empresa. Segundo o autor, a escolha incorreta dos fatores a serem mensurados invalida o processo. Ainda segundo o autor, a mensuração de desempenho precisa ser capaz de ajudar a empresa a melhorar sua performance nas atividades a que se propõe a executar.

Kaplan & Norton (2005) afirmam que as falhas no processo de mensuração ocorrem devido a uma dificuldade encontrada pela maioria das empresas em alinhar suas propostas de indicadores escolhidos para medição com as estratégias sendo elaboradas. Isso ocorre porque o processo de medição muitas vezes é feito distintamente da elaboração de estratégia. Segundo os autores, essa separação gera indicadores incapazes de comunicar aos membros da organização quais as estratégias e os respectivos conjuntos de atividades implantadas e que não colaboram no processo de decisão e convergência produtiva.

Segundo Franklin, et al (2005), um instrumento de medição de desempenho deve produzir indicadores que possam ser utilizados no processo de decisão. Isso permite a obtenção de informações relevantes e o estabelecimento de estratégias, demonstrando a relação de causa e efeito entre os diferentes fatores analisados. Somente através da correlação das informações com as estratégias desenvolvidas é possível compreender quais os resultados obtidos com o planejamento vigente. Essa casualidade estabelecida entre as informações relevantes e as estratégias da empresa se torna então necessária para um instrumento de mensuração de desempenho funcional.

3.3 O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Segundo Castro, Monteiro e Prochnik (2007), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão estratégica composto de indicadores financeiros e não-financeiros, buscando a inter-relação entre os fatores mensurados e o desenvolvimento de mapas estratégicos.

Segundo Costa (2006) o primeiro passo para a implementação do BSC é a criação um mapa estratégico, contendo '*os objetivos, metas e ações, interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo*'. O mapa tem como função auxiliar a alta administração a controlar a execução da estratégia e a auxiliar na integração entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Segundo Rezende (2003) o mapa permite que todos os envolvidos nos processos desempenhados pela empresa percebam como as atividades desempenhadas são interconectadas e levam ao cumprimento de objetivos maiores do que os resultados obtidos pelas partes quando consideradas isoladamente. Além disso, permite a detecção de falhas na interligação das atividades entre as diferentes áreas da empresa. A divisão do mapa é realizada utilizando quatro grandes categorias de análise:

- a) Perspectiva Financeira;
- b) Perspectiva dos Clientes;
- c) Perspectivas dos Processos Internos da Empresa;
- d) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

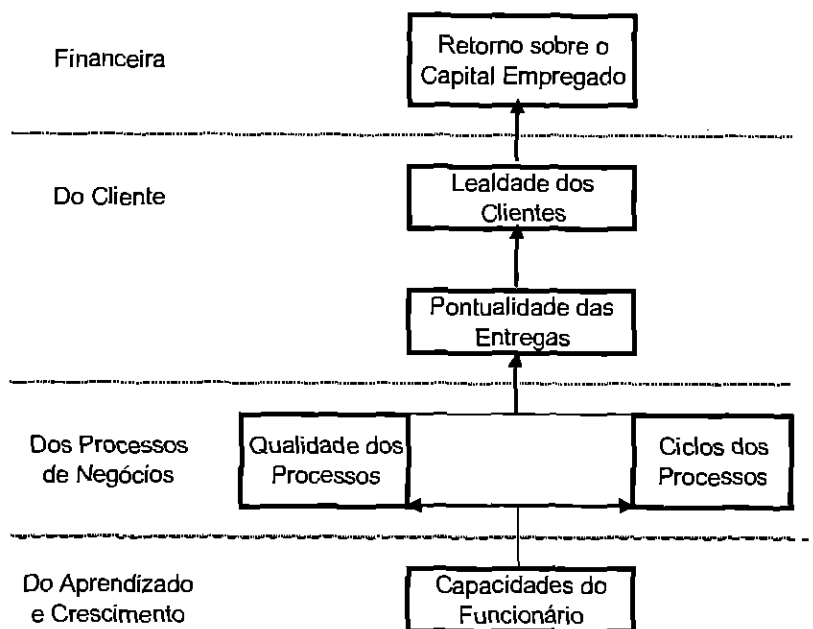


Figura 1. Exemplo de Mapa Estratégico. Fonte: Kaplan & Norton 1997

Segundo Castro, Monteiro e Prochnik (2007) essa busca pelas inter-relações permitem perceber como cada fator influencia as demais atividades da empresa, facilitando a percepção de quais deles são essenciais para o funcionamento da organização. Assim permitindo notar quais ativos, tangíveis e intangíveis, precisam ser mensurados. Segundo os autores, as categorias do BSC permitem um melhor planejamento estratégico, pois facilitam a transformação dos objetivos em metas mensuráveis, que por sua vez promovem uma elaboração mais precisa das ações a serem tomadas e colaboram para o aprendizado organizacional.

Segundo Averson (2008), o BSC gera *'feedback loops'* os quais permitem a medição e ajuste das atividades e recursos utilizados. Assim, o instrumento permite que as atividades executadas estejam alinhadas com os objetivos da empresa, garantindo o melhor aproveitamento dos recursos e diminuindo o desperdício.

Segundo Kaplan & Norton(1997) *'A construção do scorecard, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico.'* Esse caráter de casualidade inerente

do BSC o torna um instrumento de mensuração de desempenho de acordo com as demandas apontadas por vários pesquisadores da área, justificando sua popularidade e uso por uma grande quantidade de empresas.

As quatro categorias de análise permitem a alta direção verificar como os resultados alcançados ao final dos processos realizados pela empresa foram obtidos, pois torna claro como as diferentes ações tomadas em cada área influenciam no resultado final (Costa, 2006).

Sob a perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* é um instrumental que possibilita verificar em que momento do seu ciclo de vida a organização se encontra. Segundo os autores (KAPLAN & NORTON, 1997), uma empresa passa por três fases: crescimento, sustentação e colheita. As empresas em fase de crescimento possuem algo a ofertar que detêm grande potencial de crescimento, estando nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. As empresas em fase de sustentação já ocupam seu lugar no mercado. É esperado que elas continuem a crescer, mas seu objetivo principal é continuar existindo e se mantendo competitiva. Por fim, na fase da colheita os proprietários e acionistas só esperam ter retorno financeiro, sem previsões de crescimento e ampliação da empresa. Essa divisão segundo o ciclo de vida também define quais estratégias e indicadores serão usados, determinando assim como será a perspectiva financeira do BSC. E por fim, devido ao fato do ciclo de vida definir a perspectiva, a mesma se torna mutável, se adaptando a condição em que a empresa se encontra com o passar do tempo e as expectativas de seus stakeholders.

Segundo Cruz, Falcão e Hernandez (2000) antes da seleção dos indicadores da perspectiva financeira é preciso considerar o retorno financeiro pretendido com a implantação da estratégia. Para que este retorno possa ser determinado, é preciso compreender em que fase do ciclo de vida a organização se encontra. Na fase de crescimento, o objetivo da empresa deve ser o aumento da renda através da entrada em mercados já determinados. Na fase de sustentação os objetivos devem ser o aumento da lucratividade e do retorno sobre o investimento. Na fase de colheita, é esperado que se alcance a maximização dos fluxos de caixa e minimização da necessidade de capital de giro. Após a determinação do retorno pretendido, é necessário considerar que os resultados financeiros são metas a serem alcançadas ao final do processo, por isso tendo seus resultados dependentes do cumprimento dos indicadores nas outras três perspectivas.

Segundo Costa (2006), os aspectos mais utilizados pelas empresas para a elaboração da perspectiva financeira são *'crescimento e mix de receita; redução de custo e aumento de produtividade; utilização de ativos e estratégia de investimento'*. O que varia, segundo a autora, são as medidas financeiras utilizadas para analisar estes aspectos.

A perspectiva financeira também tem grande importância para os *"shareholders"* e os investidores de capital de risco, pois são os indicadores desta perspectiva que geram o interesse e estímulo para o investimento na organização (REZENDE, 2003).

Tabela 1. Fases de Crescimento de uma empresa.

Fase	Características	Objetivos Financeiros
Crescimento	-investimentos elevados em infra-estrutura; -criação, consolidação dos processos internos; -desenvolvimento da base de clientes.	-velocidade de crescimento da receita (aumento de vendas) em mercados previamente determinados.
Sustentação	-retorno sobre capital investido; -investimento visando basicamente melhoria contínua dos processos internos; -ampliação gradual da capacidade de produção.	-lucratividade; -aumento da receita operacional e margem bruta; -aumento da razão receita contábil sobre capital investido; -retorno sobre o investimento; -aumento do valor econômico agregado.
Colheita	-colheita de investimentos realizados nas etapas anteriores; -realização de investimentos somente para manter os equipamentos e capacidades existentes ou com retorno rápido e certo; -redução de despesas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).	-maximizar os lucros de caixa; -diminuição da necessidade de capital de giro.

Fonte: (Cruz, Falcão e Hernandez, 2000)

A perspectiva dos clientes (KAPLAN & NORTON, 1997) tem ênfase na definição dos segmentos alvo para a organização. Através dessa definição, é possível começar a determinar o processo de elaboração da estratégia visando os clientes-alvo. Para isso, se torna necessário identificar o que os clientes consideram valor.

Segundo Costa (2006), determinar quais os mercados e clientes-alvo e o que é considerado valor é um processo que depende da percepção dos gestores sobre estes

diferentes aspectos. Nas organizações interessadas na aplicação do BSC por serem estruturas complexas, muitas vezes possuindo muitos gestores, se torna necessário que sejam estabelecidas definições claras e universais sobre o que a empresa considera mercado, cliente-alvo e valor. Nesse processo, o mapa estratégico desenvolvido pela empresa pode ajudar no estabelecimento dessas definições e no compartilhamento das mesmas para as áreas da organização.

Segundo Kaplan & Norton (1997) através da descoberta das expectativas do mercado e dos clientes-alvo se torna então possível definir as medidas de desempenho a serem utilizadas. Estas expectativas são denominadas como propostas de valor pelos autores, podendo ser divididas em três categorias: o valor atribuído aos produtos e serviços oferecidos, o valor existente no relacionamento com os clientes e o valor existente na imagem e reputação da empresa.

Segundo Costa (2006) o valor atribuído aos produtos e serviços oferecidos se refere à percepção da funcionalidade, preço e qualidade do produto ou serviço. O valor existente no relacionamento com os clientes se refere a fatores como o tempo de resposta e entrega de um produto ou serviço ao cliente e a satisfação desse quanto a experiência de compra. Já o valor existente na imagem e reputação da empresa se refere a fatores que identificam e apresentam a empresa aos clientes, como a marca de um produto ou serviço.

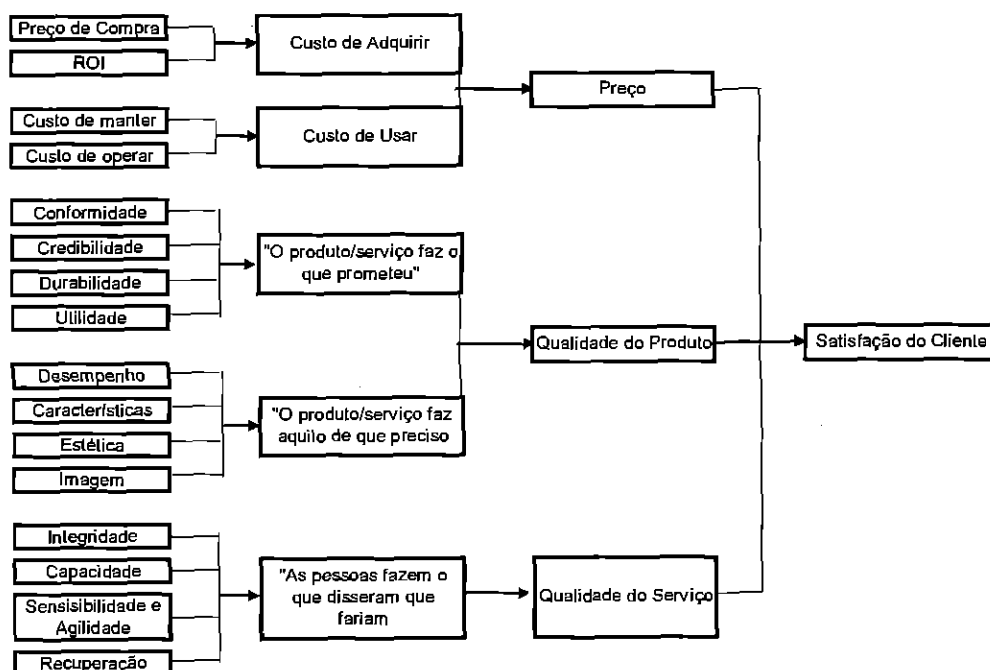


Figura 2. Exemplo de Desdobramento de Satisfação do Cliente Fonte: Kaplan & Norton (2001).

Segundo Cruz, Falcão e Hernandez (2000) o valor percebido pelos clientes nas diferentes categorias é resultante de fatores culturais. Os autores citam como fatores culturais o status sócio-econômico, a resposta ao marketing utilizado pela empresa e as prioridades essenciais dos clientes. Para direcionar a percepção dos clientes de acordo com os objetivos da empresa, os autores sugerem uma troca de informações com o mercado através de ferramentas que garantam um fluxo contínuo de comunicação. Mantendo uma imagem de transparência, suprindo os clientes com respostas aos seus questionamentos quanto às atividades da organização e recebendo em troca uma resposta por parte do mercado quanto aos seus produtos e serviços oferecidos. Os autores sugerem que os indicadores utilizados para esta perspectiva mensurem a quantidade de consultas realizadas nas informações disponibilizadas e a quantidade de informações coletadas junto aos clientes.

Segundo Rezende (2003), esta perspectiva permite um planejamento futuro das atividades da empresa, visualizando quais seus clientes atuais e os que ela deseja atender em algum momento posterior. Assim, esta perspectiva não permite somente o estabelecimento de estratégia para os mercados e clientes-alvo atuais, mas o acompanhamento da evolução da marca e imagem da empresa em novos mercados.

Na Perspectiva dos Processos Internos (KAPLAN & NORTON, 1997) *'os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.'* Ou seja, o primeiro passo para a determinação dos indicadores pertencentes à perspectiva dos processos internos é a busca das atividades realizadas pela empresa que são cruciais para a realização de seus objetivos. Para os autores, isso pode ser alcançado ao se implementarem valores que sejam de interesse dos clientes e que garantam as expectativas financeiras dos acionistas. Nisto os autores demonstram um dos diferenciais do BSC, pois a ênfase na busca dos processos críticos pode acabar descobrindo atividades fundamentais que até então não eram percebidas como importantes. Isso impulsiona um processo de inovação constante, pois a empresa passa a perceber com mais facilidade o que é realmente importa para a obtenção de suas vantagens competitivas, permitindo o desenvolvimento e aperfeiçoamento destas atividades. E os indicadores a serem definidos buscam então garantir que os processos críticos não sejam perdidos em meio às outras atividades da empresa, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo de melhoria contínua nestes procedimentos.

Segundo Rezende (2003), a perspectiva dos processos internos é de grande importância para a implementação do BSC, pois vai além da formulação de estratégias, se preocupando em como elas irão ser implementadas. Para começar a definir os meios de implementação, entretanto é preciso definir a cadeia de valores pelos quais as atividades internas se tomam o produto ou serviço oferecido ao cliente.

Segundo Cruz, Falcão e Hernandez (2000), a cadeia de valores é a “*seqüência de transformações pelos quais passam os insumos do processo*”, sendo assim o ciclo de operações essenciais para a realização dos objetivos da empresa. Para a correta mensuração das diferentes ações que formam esse ciclo, é sugerida a divisão delas em três fases: inovação, operação e serviço pós-venda. Na fase de inovação, é realizado o processo de elaboração de soluções para as demandas dos clientes e do mercado. Na fase de operações, ocorre a produção do produto ou execução do serviço. O serviço de pós-venda cobre as atividades relacionadas a pagamento e apoio aos clientes (manutenção, garantia, devolução, etc.). Após essa divisão, é possível iniciar o processo de mensuração e elaboração de estratégias de acordo com as atividades pertencentes a cada fase.

Segundo Costa (2006), as empresas precisam tomar as decisões referentes a esta perspectiva considerando o resultado final desejado. Isso entretanto, deve ir além das ondas curtas de criação de valor, o que costuma ser o foco da maioria das empresas. A estruturação do BSC deve possuir uma visão do que a empresa deseja alcançar no futuro e por isso se concentrar nas ondas longas de criação de valor, almejando os clientes e mercados atuais e futuros. Para isso, a autora divide a gestão operacional em quatro grupos: processos relacionados à gestão operacional; processos relacionados à gestão de clientes; processos de inovação e processos regulatórios e sociais.

Tabela 2. Os Quatro Grupos da Perspectiva de Processos Internos.

Processos	Definição	Exemplos
Relacionados à Gestão Operacional	Agrupa os processos de produção e entrega do produto	Abastecimento de fornecedores, produção, distribuição do produto
Relacionados à Gestão de Clientes	Processos que dão suporte à criação de valor para os clientes	Selecionar o mapa e perfil do cliente-alvo, atingir novos clientes, manutenção dos clientes atuais
De Inovação	Processos que tratam de identificar as oportunidades de novos produtos e serviços	Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento, planejamento de como lançar novos produtos e serviços no mercado
Regulatórios e Sociais	Processos que melhoram a relação com a comunidade e meio ambiente.	Programas de incentivo a segurança e saúde no trabalho, investimentos na comunidade

Fonte: Costa, 2006.

A perspectiva de aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1997) se utiliza da percepção mais apurada desenvolvida pelas perspectivas dos clientes e processos internos para acumular conhecimento. Através da percepção clara do que é vantagem competitiva para a empresa, se torna mais fácil determinar em que direção ela deve se dirigir e o que ela precisa desenvolver para alcançar seus objetivos. Isto é alcançado através da compreensão que o conhecimento da empresa vem das pessoas, sistemas e procedimentos adotados.

Segundo Rezende (2003), esta perspectiva permite que os ativos intangíveis necessários para a realização das atividades da empresa, estabelecimento e manutenção do relacionamento com os consumidores e alcance das metas futuras, sejam definidos e buscados. Após essa definição a empresa passa então a escolher quais as tecnologias e ferramentas irá utilizar para a gestão dos ativos intangíveis. Sendo esta gestão de grande importância, pois ela controla a criação, compartilhamento e codificação destes ativos.

Como parte desta gestão está à eliminação da defasagem entre o conhecimento e informação que a empresa já domina e o conhecimento necessário para implementar as estratégias pretendidas. Sendo esta defasagem eliminada através de medidas como programas de capacitação de funcionários e a melhoria nas tecnologias de comunicação e informação (COSTA, 2006).

Segundo Rezende (2003), o BSC permite utilizar indicadores nesta perspectiva que separem os resultados obtidos quanto a gestão destes ativos segundo as diferentes áreas da organização. Estes indicadores devem ser estabelecidos com uma visão de médio a longo prazo, garantindo assim o contínuo acompanhamento da empresa as mudanças ocorridas no ambiente em que está inserida. Além do fator tempo, o autor cita a necessidade de estabelecer indicadores que realizem uma mensuração considerando a permanência dos empregados na organização, considerando que são entidades de existência independente.

Segundo Kaplan & Norton (1997), indicadores como os relacionados à medição e controle da capacitação, retenção do conhecimento, satisfação e desenvolvimento dos empregados, são exemplos de medições possíveis para essa perspectiva.

4. A EMPRESA CELESC

4.1 HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

Até a década de cinquenta, Santa Catarina tinha sua demanda de energia elétrica atendida por usinas de pequeno e médio porte, espalhadas pelo Estado. Esse sistema de fornecimento descentralizado por empresas pequenas se iniciou no fim do século XIX, no Norte do Estado e no Vale do Itajaí (MAY, 1999).

Segundo Moreira (2004) este modelo descentralizado tomou-se incapaz de atender a demanda crescente no Estado, oriunda da época de desenvolvimento ocorrida principalmente a partir da década de cinquenta. O governador no período, Irineu Bornhausen, percebendo a necessidade de aumentar a geração, a transmissão e a distribuição da energia, criou a Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC) em 1955, através do decreto estadual nº22. Num primeiro momento, a criação da CELESC permitiu ao Estado conectar-se à rede do Sistema Interligado Sul-Sudeste, garantindo assim a energia elétrica necessária para manter o ritmo de crescimento estadual à época. Num primeiro momento o papel da empresa era o controle e planejamento do sistema elétrico catarinense. Nesta época a empresa era uma holding, tendo incorporado empresas de produção de energia em Santa Catarina, sendo o primeiro grupo de subsidiárias as organizações Empresa Sul Brasileira de Eletricidade S.A.; Força e Luz Videira S.A.; Companhia Oeste de Eletricidade; Companhia Serrana de Eletricidade; Companhia Pery de Eletricidade; Empresa e Luz Santa Catarina S.A.

Segundo Vieira (2001) a empresa passaria os seus vinte primeiros anos de existência por um processo de centralização do setor, expansão e consolidação dos serviços prestados. Empréstimos foram adquiridos para garantir a expansão continuada. Para criar uma padronização nos serviços, algo até então inexistente devido às diferenças nos padrões das subsidiárias incorporadas, foi desenvolvido um manual de atividades. Na década de 70, a contenção tarifária e crise do petróleo trouxeram dificuldades à empresa, que precisou buscar empréstimos externos para garantir o desenvolvimento do setor elétrico catarinense. Isso fez

com que a empresa chegasse a década de 80 experimentando os mesmos problemas que várias estatais brasileiras, a falta de investimentos e o sucateamento tecnológico.

A partir da década de 80, começa um processo de reestruturação organizacional. Apesar da instabilidade econômica e política, a empresa começa a buscar um modelo de gestão mais avançado, aplicando práticas como a gestão participativa e o estabelecimento de estratégias com visão de longo prazo. Na década de 90, com as exigências da ANEEL, novos investimentos são feitos, começa um processo de renovação do quadro de pessoal e a empresa começa a se desverticalizar (MAY, 1999).

O processo de desverticalização foi encerrado através da divisão da antiga CELESC S.A. em uma holding, formada pelas empresas CELESC Distribuição S.A. e CELESC Geração S.A.. Devido a dificuldades no processo de desverticalização, foi decidido que seria mais proveitoso dividir a antiga empresa, atendendo assim a demanda da ANEEL, mas mantendo o controle da distribuição e parte da geração no estado. A empresa vive num momento de mudança, no qual tenta se adaptar ao novo modelo do Setor elétrico elaborado pelo Governo Federal em 2006 (CELESC, 2008).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa é denominada Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A., sigla CELESC S.A.. Ela é uma holding formada por uma sociedade anônima de economia mista que detém controle sobre uma concessionária responsável pela distribuição (CELESC Distribuição S.A.) e uma concessionária responsável pela geração (CELESC Geração S.A.) de energia no território catarinense. Ela possui participação majoritária do governo estadual (CELESC, 2008).

Segundo entrevistados, a legislação das sociedades anônimas estão dispostas nas leis 6.404/76, 9.457/97 e 10.303/01 e nos artigos 1.088 e 1.089 do Código Civil de 2002. Se caracterizam por limitar a responsabilidade dos sócios ao valor investido por estes em ações. O que também permite a troca dos sócios pela simples compra e venda das ações. O controle

majoritário do governo sobre as ações da empresa a classifica como de economia mista, estabelecido pelo decreto-lei 200/67. Uma empresa de economia mista é formada quando o governo percebe a necessidade de reunir capital junto à entidades privadas com objetivo de criar uma instituição que tenha um objetivo social. No caso, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. A CELESC, em particular, nasceu como uma empresa pública, só mais tarde sendo convertida em economia mista através da transformação em sociedade anônima e a venda de ações. Somente a concessionária CELESC Distribuição utiliza do Contrato de Gestão e de Resultados.

Sendo uma holding, as duas concessionárias formadoras da organização possuem personalidade jurídica independentes, mas estão sob controle da administração, constituindo um grupo de prestação de serviços e sendo responsáveis equitativamente por quaisquer questões trabalhistas que possam surgir (PAIVA, 2008).

A sede principal (também chamada de Administração Central, ou AC) fica em Florianópolis, no bairro Itacorubi, Avenida Itamarati nº 160. Esse prédio foi adquirido para centralizar as funções principais da empresa num único lugar. Segundo o entrevistado B, o modelo anterior era de vários estabelecimentos menores espalhados por Florianópolis, mas foi verificado que esse modelo descentralizado não era eficiente. Além da sede principal a empresa manter dezesseis agências com instalações próprias. Essas agências são distribuídas no território catarinense e tem por objetivo atender as demandas das diversas regiões do estado, por isso sendo chamadas de Agências Regionais. As Agências Regionais foram criadas para permitir um atendimento mais pontual e especializado nos problemas existentes em cada região do estado. A criação, distribuição das Agências e a determinação das áreas que irão atender são feitas pela própria empresa (CELESC, 2008).

Segundo documentação pesquisada, a empresa possui 12 usinas próprias para o abastecimento do estado. Além disso, ela firmou acordos com outras concessionárias, para garantir o completo suprimento de energia Itaipu Binacional; Companhia Paranaense de Energia (COPEL); Indústria e Comércio de Madeiras LTDA (MAFRAS); Centrais Geradoras de Energia do Sul do Brasil S.A. (GERASUL); Primo Tedesco S.A.; Cooperativa de Energia Elétrica Santa Maria Ltda (CEESAM).

Segundo a documentação da empresa sua missão é:

“Atuar de forma rentável no mercado de energia, serviços e segmentos de infraestrutura afins, promovendo a satisfação de clientes, acionistas e empregados, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade.”

E sua visão é:

“Ser a melhor empresa nos seus negócios, reconhecida por seus resultados, mantendo-se pública e competitiva.”

Como valores, a empresa lista a:

- a) satisfação dos clientes, acionistas, empregados e fornecedores;
- b) confiabilidade junto a todos os públicos com os quais a empresa se relaciona;
- c) qualidade dos processos e resultados;
- d) ética, transparência e profissionalismo;
- e) responsabilidade social e ambiental;
- f) segurança e qualidade de vida.

4.3 MODELO DE GESTÃO

A empresa utiliza um modelo de gestão que segue tanto a hierarquia definida no organograma da empresa quanto grupos de trabalhos formados por membros da organização de cargos variados e reunidos para tratar de assuntos específicos (Relatório de Gestão, 2007).

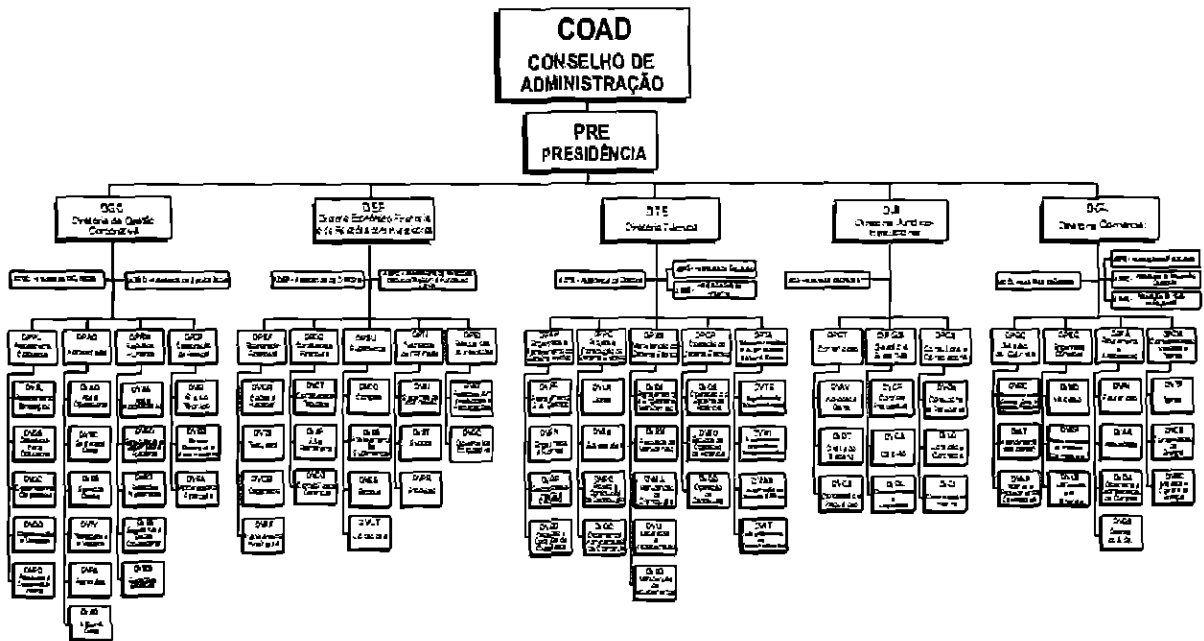


Figura 3. Organograma da empresa CELESC Distribuição. Fonte: Intranet da empresa CELESC

Segundo a documentação pesquisada, no topo da hierarquia do processo de decisão está o Conselho de Administração. O Conselho é formado pelos representantes dos acionistas, empregados, da Fundação CELESC de Seguridade Social (Celos) e conselheiros independentes. A presidência do conselho é determinada pelo acionista majoritário, tradicionalmente o governo do estado de Santa Catarina. O Conselho tem por função traçar diretrizes e orientações para a empresa, determinando de forma gerencial os objetivos à longo prazo da organização.

Ainda segundo a documentação pesquisada, a diretoria executiva é formada pelas diferentes diretorias da empresa e a presidência, sendo elas a diretoria de Gestão Corporativa, diretoria Econômico-Financeira e de Relações com Investidores, diretoria Técnica, diretoria Jurídico-Institucional e diretoria Comercial. A diretoria executiva operacionaliza as diretrizes determinadas pelo Conselho de Administração, através de reuniões semanais entre os diretores. Nestas reuniões, as diretorias da empresa definem suas linhas de atuação, planejam suas atividades e definem suas metas, utilizando ferramentas de acompanhamento do desempenho global para melhorar seu processo de decisão.

Segundo entrevistados e o Relatório de Gestão (2007), abaixo da Diretoria Executiva estão os departamentos. Cada departamento é subordinado a uma diretoria. São eles:

-Subordinados a diretoria de Gestão Corporativa: departamento de Planejamento Corporativo, departamento de Administração, departamento de Recursos Humanos, departamento de Capacitação de Pessoal;

-Subordinados a diretoria Econômico-Financeira e de Relações com Investidores: departamento Econômico-Financeiro, departamento de Contabilidade Financeira, departamento de Suprimentos, departamento de Tecnologia da Informação, departamento de Relação com Investidores;

-Subordinados a diretoria Técnica: departamento de Engenharia e Planejamento do Sistema Elétrico, departamento de Projeto e Construção do Sistema Elétrico, departamento de Manutenção do Sistema Elétrico, departamento de Operação do Sistema Elétrico, departamento de Telecomunicações e Automação do Sistema Elétrico;

-Subordinados a diretoria Jurídico-Institucional: departamento Contencioso, departamento de Gestão e Sistemas, departamento de Consultoria e Controladoria;

-Subordinados a diretoria Comercial: departamento de Gestão de Clientes, departamento de Engenharia Comercial, departamento de Faturamento e Arrecadação, departamento de Comercialização, Mercado e Tarifas.

No mesmo nível dos departamentos estão as agências regionais, distribuídas por todo o estado para melhor atender as diferentes regiões de Santa Catarina. Cada departamento é responsável por um conjunto específico de funções. As agências regionais são responsáveis por realizar as atividades necessárias para garantir a manutenção e bom atendimento dos clientes na região onde atuam.

No final da hierarquia segundo entrevistados e o Relatório de Gestão (2007) e subordinadas aos departamentos estão as divisões. Cada divisão é responsável por executar um grupo de atividades dentro das funções vinculadas a cada Departamento.

Além do modelo de decisão baseado na hierarquia, a empresa utiliza rotineiramente de grupos de trabalho e comitês para avaliar e deliberar sobre tópicos importantes para a

organização. Os membros integrantes destes grupos variam de acordo com a importância do tópico para a organização (Relatório de Gestão, 2007).

Os tópicos relacionados a operacionalização de diretrizes e execução de atividades são tratados através de grupos de trabalho formados por funcionários das áreas relacionadas ao assunto tratado. Eles são temporários, existindo durante o tempo necessário para tratar do tópico a que se relacionam (Relatório de Gestão, 2007).

Os tópicos relacionados à administração global da empresa são tratados através de comitês formados por pessoas ligadas as diretorias. Os tópicos relacionados a cada departamento são tratados nas Comissões de Gestão e Resultados. Essas comissões se reúnem mensalmente para discutir as funções, atividades e metas de cada departamento. Ao contrário dos grupos de trabalho, não são temporários e são formados pelos chefes e membros das divisões que integram o departamento. Um membro sem cargo de chefia de cada divisão do departamento é escolhido por seus colegas de divisão para fazer parte da Comissão de Gestão e Resultados do Departamento (Relatório de Gestão, 2007).

Segundo entrevistados e o Relatório de Gestão (2007), este modelo utilizado na hierarquia formal, de grupos de trabalho e comissões formados para tratar de assuntos específicos, foi desenvolvido para garantir uma administração participativa, onde os membros da empresa podem fazer parte do processo de decisão através da participação na elaboração dos Contratos de Gestão e Resultados e do Contrato de Resultados. Possibilitando assim uma administração com foco nas pessoas, que busca o atendimento dos interesses dos acionistas, empregados, consumidores e sociedade.

5. CONTRATO DE GESTÃO E RESULTADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO

O Contrato de Gestão e Resultados (CGR) é um instrumento de mensuração de desempenho, desenvolvido em 2003, como parte do processo de modernização da gestão da empresa. Tendo como base as metodologias do *Balanced Scorecard* e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, esse instrumento foi elaborado de acordo com as necessidades da organização no período (CGR, 2007).

Segundo a documentação pesquisada, a elaboração do planejamento estratégico da empresa no período passou por cinco fases. Num primeiro momento, foi realizada uma análise dos cenários futuros estabelecidos pelo Comitê Técnico de Estudos de Mercado do Ministério de Minas e Energia para o setor de energia elétrica. Esta análise buscou identificar as oportunidades e ameaças no ambiente externo a serem confrontadas pela CELESC no cenário futuro considerado mais provável pela empresa. Num segundo momento foi realizada uma análise de “Produto x Cliente” na qual a empresa identificou seus produtos atuais e potenciais e realizou um cruzamento com os clientes atendidos, verificando o retorno provável de cada produto e podendo assim definir suas metas. Na terceira etapa foi realizada a análise interna da empresa, verificando as oportunidades e ameaças presentes na organização. Com uma visão completa dos ambientes, foi iniciada a quarta fase onde ocorreu o trabalho conjunto com os diversos níveis hierárquicos para a formulação da missão, visão e valores da empresa. Com essa definição, a organização passou a quinta etapa, através da qual foi elaborado um mapa estratégico. Cinco campos de resultados e uma série de objetivos empresariais foram desenvolvidos e definidos para este mapa estratégico, com objetivo de identificar os diferentes interesses da empresa e organizá-los numa estrutura lógica que permitisse seu alinhamento e interligação. Este mapa estratégico foi então utilizado para a criação do Contrato de Gestão e Resultados (RELATÓRIO CGR, 2007).

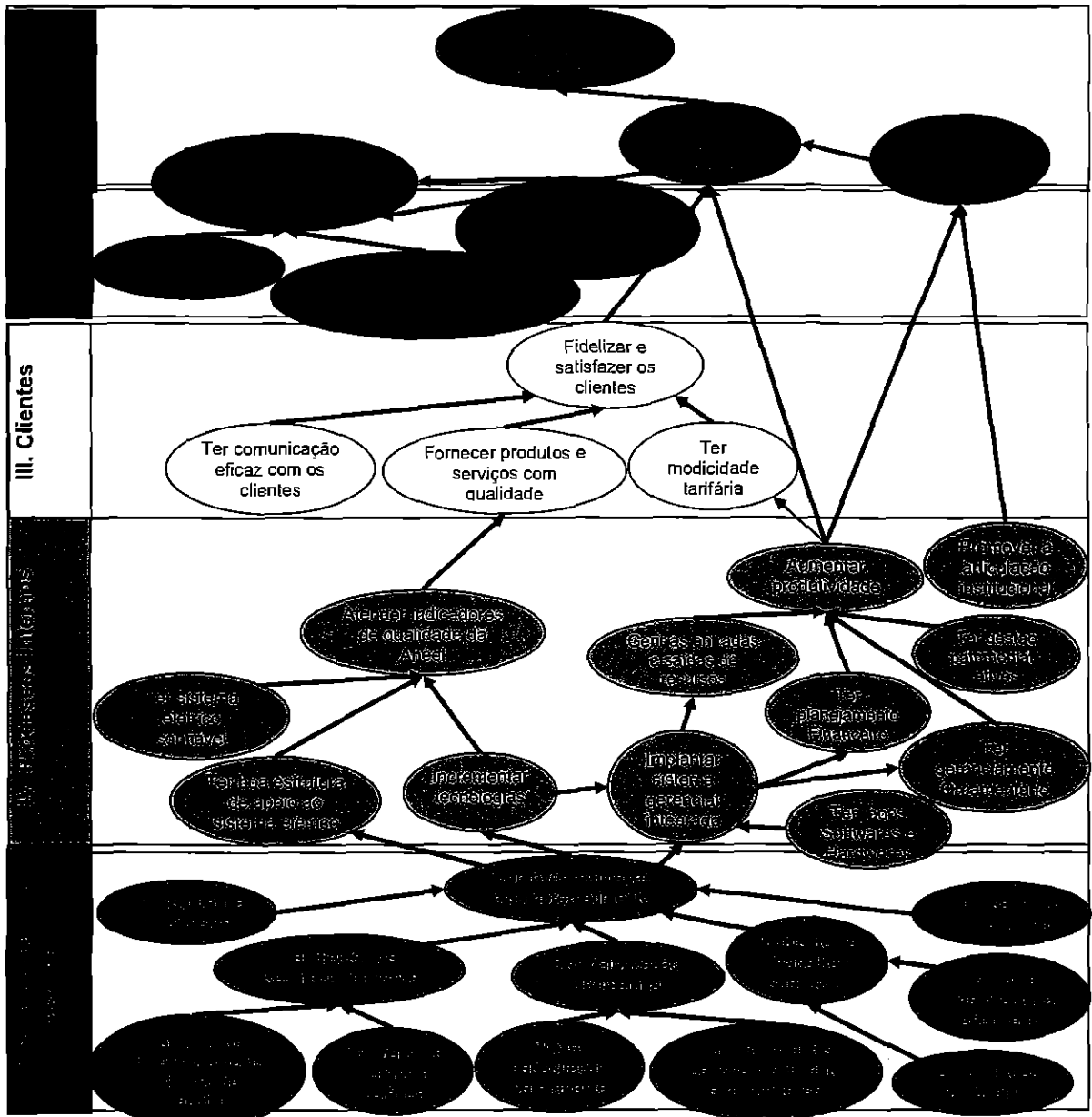


Figura 4. Mapa estratégico da empresa. Fonte: Relatório Contrato de Gestão e Resultados 2007

O CGR regulamenta tanto as obrigações quanto as metas e objetivos acordados entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva da concessionária CELESC Distribuição. Reuniões trimestrais são realizadas com o Conselho e a Diretoria Executiva para a apresentação dos resultados obtidos durante o período avaliado e a tomada de decisões quanto aos sucessos alcançados e as correções que possam vir a ser necessárias na administração da empresa. Sua última versão foi assinada em 27 de março de 2006, referente ao período de 2006-2008. São feitos aditivos anuais, devido à necessidade de adaptar o CGR as constantes mudanças sofridas no setor (RELATÓRIO CGR, 2007).

O Contrato de Gestão e Resultados é formado por cinco macro-categorias, chamadas de Campos de Resultados, divididas segundo as áreas consideradas de importância para a empresa: Mercado e Imagem, Econômico-Financeiro, Patrimônio Humano, Social e Meio Ambiente, Tecnologia e Processos. Cada Campo de Resultados é dividido em categorias menores, denominados Objetivos Empresariais. O Campo de Resultados Econômico-Financeiro, por exemplo, possui dois Objetivos Empresariais: Remunerar Adequadamente o Capital Investido pelos Acionistas, Melhorar o Resultado Operacional. Esses Objetivos por sua vez são divididos em uma série de indicadores. Os indicadores são utilizados como forma de traduzir em ações os Objetivos Empresariais e mensurar seu sucesso. Cada indicador é descrito pela sua área responsável com apoio do Departamento de Planejamento Corporativo, que definem conjuntamente a forma de mensuração, cálculo e metas numéricas a serem alcançadas. Exceto em casos onde esses valores já são definidos pela legislação do setor (CADERNO DE PLANEJAMENTO, 2007).

Segundo cadernos explicativos e documentos de divulgação do CGR, cada indicador possui um ponto inicial, meta, desdobramento temporal e peso. O ponto inicial define a referência mínima que a área responsável deve alcançar naquele indicador no período mensurado. A meta é a referência ideal que deve ser alcançada ou superada pela área responsável naquele indicador no período mensurado. Essas referências permitem dividir a análise dos indicadores em três faixas de desempenho, de acordo com seu atingimento: Excelência (igual ou superior a meta, correspondendo à situação almejada pela empresa), Mercado (entre a meta e ponto inicial, representando uma situação intermediária) e Comprometedor (abaixo do ponto inicial, quando o indicador está em estado crítico). O desdobramento temporal divide os valores estabelecidos de ponto inicial e meta ao longo do ano, permitindo um acompanhamento mensal, trimestral ou semestral, de acordo com o indicador. O peso do indicador é um valor numérico utilizado para mensurar o impacto do resultado de cada indicador dentro do CGR. Ainda segundo a documentação pesquisada, a representação gráfica para facilitar a compreensão dos indicadores é feita através de um gráfico com três faixas de desempenho, de acordo com sua situação: verde para acima da meta, amarelo para entre o ponto inicial e a meta, vermelho para abaixo do ponto inicial.

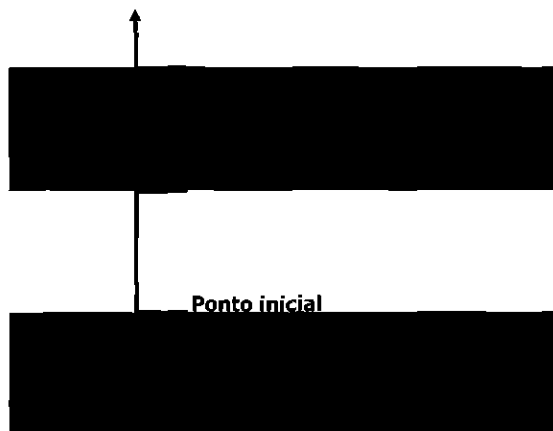


Figura 5. Exemplo de Representação Gráfica dos Indicadores. Fonte: Contrato de Gestão e Resultados 2007.

O resultado final da mensuração é alcançado através do cálculo do Índice Global de Desempenho (IGD) da empresa. Ele é uma soma ponderada de cada um dos indicadores relacionados no Contrato de Gestão e Resultados. Para que esse cálculo seja possível, assim como os indicadores, os Objetivos Empresariais recebem um peso que é utilizado para equilibrar sua importância no cálculo do IGD. A representação gráfica do IGD é feita através de um quadro que lista os Campos de Resultados, Objetivos Empresariais e Indicadores em forma ascendente. São usados os mesmos padrões de cores utilizados nos indicadores para ilustrar a situação dos Campos de Resultados e Objetivos Empresariais. Como os diferentes Indicadores e Objetivos Empresariais possuem pesos próprios no cálculo do IGD, é utilizada uma tabela indicando a interligação entre os diferentes componentes do quadro e facilitando a compreensão de sua importância (RELATÓRIO CGR 2007).

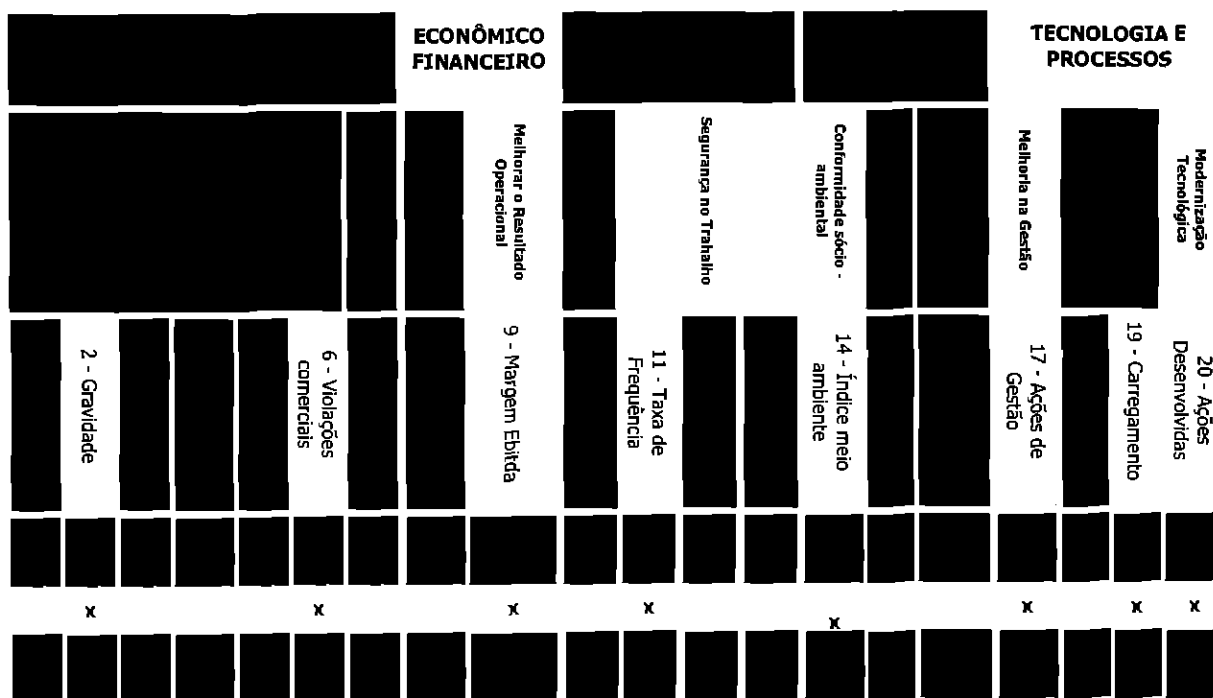


Figura 6. Exemplo de Representação Gráfica dos Campos de Resultados. Fonte: Contrato de Gestão e Resultados 2007

O IGD possui uma meta e ponto inicial próprios, encontrados de acordo com a soma ponderada e os pesos de cada macro-categoria. Este valor pode variar de um resultado inferior a zero, onde o ponto inicial determinado não foi alcançado, até um valor superior a cem, quando a meta estabelecida pelo IGD foi superada (CGR, 2007).

As metas, indicadores, pesos e desdobramento dos indicadores e objetivos são revisados anualmente pelo Conselho de Administração e a Diretoria Executiva em conjunto com o Departamento de Planejamento Corporativo. Isso é feito através da análise do ambiente externo e a simulação de um cenário futuro para a organização. As informações coletadas são utilizadas na avaliação dos indicadores estratégicos existentes no CGR, para verificar sua aplicabilidade e utilidade para a organização. Uma primeira versão do planejamento estratégico para o ano é elaborado e discutido pela Diretoria Executiva e o Conselho. Feitas as alterações necessárias, o CGR é oficializado (RELATÓRIO CGR, 2007).

É de obrigação do Conselho de Administração garantir que a Diretoria Executiva busque o atendimento das metas estabelecidas no CGR e a aplicação da política de conseqüências determinada. Esta política determina as ações a serem tomadas quanto a Diretoria de acordo com o resultado obtido no IGD. No caso de um resultado inferior a zero no IGD, são verificadas as razões para esta situação. No caso destas razões serem fatos fora do controle e previsão da Diretoria Executiva, é determinado à realização de uma auditoria e

uma possível reavaliação e renegociação do Contrato. No caso destas razões serem fatos sobre o controle ou previsão da Diretoria, o Conselho Administrativo determina a realização de uma auditoria e verifica a necessidade de alteração dos membros da Diretoria Executiva. No caso de um resultado entre o ponto inicial e a meta, é verificada necessidade de ajustes necessários nas estratégias estabelecidas. No caso de um resultado igual ou superior a meta, é feito à renovação do contrato, verificada a necessidade de ajustes e a possibilidade de premiações, de acordo com as determinações existentes no CGR (CGR, 2007).

Resultado	Recomendação	Valor do IGD	Conceito
Superou a Meta Contratada			
Atingiu o Desempenho Contratado	Entre a meta contratada e o ponto inicial contratado	Dar continuidade ao Contrato de Gestão e, se necessário, fazer os ajustes pertinentes. O Conselho decide sobre premiações	Menor que 100 (cem) e maior ou igual a 0 (zero)
Não Atingiu o Limite Mínimo Contratado	<ul style="list-style-type: none"> - por fatores não passíveis de controle e previsão - por fatores passíveis de controle e previsão 	<p>Auditar a Empresa (operacional, técnica e financeiramente), e se necessário, reavaliar metas e renegociar o contrato.</p> <p>Auditar a Empresa (operacional, técnica e financeiramente) e o Conselho decide sobre alteração do quadro diretivo ou outras sanções.</p>	Menor que 0 (zero)
			Bom
			Insuficiente

Figura 7. Política de Conseqüências do Contrato de Gestão e Resultados. Fonte: CGR 2007

A operacionalização do CGR é realizada através do Contrato de Resultados (CR). Esta é uma ferramenta derivada do CGR, onde os objetivos empresariais e os indicadores são convertidos em ações e metas a serem alcançadas por cada departamento e agência regional. As Comissões de Gestão e Resultados tem como uma de suas obrigações participarem do processo de elaboração do CR correspondente ao seu departamento ou agência junto com o Departamento de Planejamento Corporativo e acompanhar os resultados obtidos através do CR em suas reuniões mensais. As diretorias tem como obrigação verificar o cumprimento do CR pelos departamentos e agências e exigir correções nas atividades realizadas para garantir o cumprimento dos contratos (RELATÓRIO CGR, 2007).

5.2 CAMPOS DE RESULTADOS

Os Campos de Resultados tem por objetivo iniciar o processo de transformação das metas, objetivo e obrigações traçadas para a empresa pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva em objetivos definidos, ações a serem implementadas e formas de acompanhar os resultados da empresa (CADERNO DE PLANEJAMENTO, 2007).

5.2.1 Campo de Resultados Mercado e Imagem

O Campo de Resultados Mercado e Imagem foi desenvolvido com o objetivo de buscar o atendimento dos padrões de distribuição estabelecidos pela ANEEL e da melhoria contínua na satisfação dos clientes. Este campo foi elaborado e é atualizado com uma visão de longo prazo, considerando as demandas futuras dos clientes atuais e potenciais. Quando foi criado, já havia dentro da empresa a percepção que o setor está passando por uma ampliação no seu número de participantes, o que traz mais competitividade. Por isso foi considerando importante a fidelização do cliente, um objetivo implícito neste campo (CADERNO DE PLANEJAMENTO, 2007).

Segundo a documentação desenvolvida durante a criação do campo, a garantia do atendimento dos padrões é feita utilizando de indicadores que meçam a confiabilidade e a qualidade no fornecimento. Esses indicadores também permitem verificar o retorno dos investimentos realizados pela empresa na melhoria dos seus processos. O campo é dividido nos objetivos empresariais: Buscar o efetivo atendimento aos padrões estabelecidos pela ANEEL. (dividido nos sub-objetivos² Quantidade de conjuntos³ violados, Número de consumidores violados individualmente e Violações comerciais) e Obter melhoria contínua no Índice de satisfação dos clientes.

² Sub-objetivos só existem como forma de melhor subdividir os objetivos existentes no campo de resultados, sem definição própria de conceito ou finalidade além da organização estrutural.

³ A Resolução ANEEL nº 24 de 27 de janeiro de 2000 define como conjunto qualquer agrupamento de unidades consumidoras de uma mesma área de concessão de distribuição. Para a empresa CELESC, cada conjunto corresponde a um município, totalizando 260 conjuntos.

Segundo entrevistados e documentação da empresa, o sub-objetivo Quantidade de conjuntos violados é mensurado pelos indicadores de Importância; Gravidade. O indicador Importância considera o número médio de unidades consumidoras nos conjuntos que sofreram interrupções no período observado. O indicador Gravidade considera o número de conjuntos que sofreram interrupções no período observado.

De acordo com o Caderno de Planejamento relativo ao ano de 2007, o sub-objetivo Número de consumidores violados individualmente é mensurado pelos indicadores Média e Alta Tensão (Continuidade do Fornecimento); Baixa tensão (Continuidade no Fornecimento); Reclamações de Nível de Tensão. O indicador Média e Alta Tensão (Continuidade no Fornecimento) considera o número de violações nas metas estabelecidas pela ANEEL (Resolução nº 08 de 19 de janeiro de 2004) para os conjuntos de fornecimento de média e alta tensão. O indicador Baixa Tensão (Continuidade no Fornecimento) considera o número de violações nas metas estabelecidas pela ANEEL para os conjuntos de baixa tensão. O indicador Reclamações de Nível de Tensão mensura o número de reclamações procedentes quanto ao nível de tensão das unidades consumidoras, conforme definido pela Resolução ANEEL nº 505, de 26 novembro de 2001.

Segundo entrevistados e documentação da empresa, o sub-objetivo Violações comerciais é mensurado pelo indicador Comercial. O indicador mensura a quantidade de violações quanto ao prazo estabelecido pela ANEEL (Resolução nº 456, de 29 de novembro de 2000) para as atividades de ligação e religação de unidades consumidoras, devolução de faturamento indevido e dos prazos de pagamento quanto a indenizações referentes à queima de equipamentos elétricos para consumidores atendidos na faixa referente a 2,3 kV ou menos.

Segundo a documentação da empresa, o objetivo Obter melhoria contínua no Índice de satisfação dos clientes é mensurado pelo indicador Índice Abradee⁴ de Satisfação dos Clientes Residenciais com a Qualidade Percebida (ISQP). O índice se refere a uma pesquisa de satisfação dos consumidores residenciais atendidos pela empresa, realizada pela Abradee. Esta pesquisa é realizada anualmente e a empresa definiu como seu ponto inicial e meta a quinta e terceira colocações, respectivamente. Esta pesquisa verifica a qualidade no

⁴ Abradee - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica. Vide Apêndice B.

fornecimento de energia, a precisão nas cobranças, a facilidade no pagamento e a comunicação entre a empresa e os consumidores.

5.2.2 Campo de Resultados Econômico Financeiro

O Campo de Resultados Econômico Financeiro foi desenvolvido com objetivo de garantir a remuneração adequada do capital investido dos acionistas e a melhoria no resultado operacional, buscando assim garantir os interesses dos investidores (CADERNO DE PLANEJAMENTO, 2007).

Ainda segundo o caderno, para garantir o rendimento dos investidores à empresa realiza ações que combatam a inadimplência, reduzam as despesas, tragam o incremento de receitas e o desenvolvimento de novos negócios. Sendo estas ações parte da descrição deste campo.

A descrição do campo também enfatiza a necessidade da manutenção do contato com os acionistas, através da transparência nas ações tomadas pela empresa que possam refletir no retorno financeiro. E o interesse em negociar com o governo a revisão ou reajuste das tarifas do setor (CADERNO DE PLANEJAMENTO, 2007).

Segundo a documentação pesquisada, o campo é dividido nos objetivos Remunerar adequadamente o capital investido pelos acionistas (mensurado pelo indicador Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido) e Melhorar o resultado operacional (mensurado pelo indicador Margem EBITDA).

Segundo o relatório do CGR relativo ao ano de 2007, o indicador Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido aponta qual o lucro dos acionistas da empresa, para cada R\$100,00 investidos. Esse cálculo é feito através da divisão do resultado do exercício pelo Capital Próprio Líquido da empresa.

Ainda segundo o relatório, o indicador Margem EBITDA aponta o potencial da empresa em gerar caixa por meio de sua atividade fim. Isto é feito verificando o lucro da empresa antes do resultando financeiro, impostos, depreciação e amortização.

5.2.3 Campo de Resultados Patrimônio Humano

O Campo de Resultados Patrimônio Humano foi desenvolvido com os objetivos de promover o aumento da motivação dos empregados e garantir os padrões de segurança no trabalho. O Campo de Resultados foi por isso dividido nos objetivos empresariais denominados: Elevar o nível de motivação e comprometimento dos empregados para com a empresa (com o indicador Índice de Satisfação dos Empregados, registrado como Ações Desenvolvidas nas representações gráficas) e Melhorar a segurança no trabalho (subdivido nos indicadores Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho, Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho, Treinamento) (CADERNO DE PLANEJAMENTO, 2007).

Segundo a documentação pesquisada, o Objetivo Empresarial Elevar o nível de motivação e comprometimento dos empregados para com a empresa mensura os resultados alcançados com as diferentes ações elaboradas pela empresa buscando a melhora na motivação do quadro de pessoal. O indicador correspondente, Índice de Satisfação dos Empregados (Ações Desenvolvidas), acompanha ações que foram desenvolvidas de acordo com esse objetivo. Essas ações foram determinadas em 2006, junto com a assinatura do Contrato de Gestão e Resultadas em sua forma inicial. O desdobramento dessas atividades foi determinado para cada ano do triênio 2006-2008. A mensuração é feita separadamente e ao final de cada trimestre é feito um cálculo baseado no percentual de realização de cada ação. Isso mantém todas as ações com mesmo peso no resultado final do indicador.

Segundo o Relatório do CGR relativo ao ano de 2007, o Objetivo Empresarial Melhorar a Segurança no Trabalho mensura com que frequência os acidentes de trabalho ocorrem, qual a gravidade destes acidentes e a quantidade de empregados que participam de eventos de capacitação para melhoria da segurança no trabalho. Este objetivo é dividido em três indicadores, Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho, Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho e Treinamento em Segurança.

Ainda segundo o relatório, a Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho mensura o número esperado de acidentes que podem ocorrer num determinado período de serviço. A Meta e Ponto Inicial são determinados de acordo com valores considerados aceitáveis para o setor. O indicador é usado para verificar se os valores da empresa estão dentro do padrão. A Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho é calculada de acordo com o número de dias de afastamento do empregado após um acidente de trabalho. Nem todo acidente de trabalho resulta em dias de afastamento e mortes em acidentes são computadas como seis mil dias de afastamento. Isso faz com que, pelos padrões adotados pela empresa, uma única morte anual provoque um comprometimento irreversível do indicador para aquele ano. Devido à interligação entre estes dois indicadores eles são avaliados em conjunto nos relatórios entregues trimestralmente a Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

Segundo a documentação pesquisada e entrevistados, o Treinamento calcula o número de empregados capacitados durante o período verificado. Como a CELESC Distribuição é formada pela Administração Central e dezesseis Agências Regionais, a capacitação é calculado de forma separada para cada Agência e a sede. Ao final de cada período de avaliação, é verificado o número de empregados treinados em cada Agência e na Administração Central, permitindo ter uma visão do número de empregados capacitados em cada estabelecimento. Então é feita uma média destes valores, de forma a verificar a situação da capacitação na empresa em sua totalidade. O Ponto Inicial é alcançado caso a empresa consiga capacitar perto da metade de seus funcionários por ano e a Meta é alcançada caso a empresa consiga capacitar aproximadamente todo o quadro de funcionários.

5.2.4. Campo de Resultados Social e Meio-Ambiente

Segundo o Caderno de Planejamento 2007, o Campo de Resultados Social e Meio-Ambiente foi desenvolvido pela empresa para garantir o cumprimento de seu papel social, considerando o fato que o seu maior acionista é o estado de Santa Catarina. O Campo de Resultados foi por isso dividido nos Objetivos Empresariais: Atender a Conformidade Sócio-Ambiental (com o indicador Índice de Meio Ambiente), Atender o Plano de Universalização

de Energia (com o indicador Rural), Implantar Ações de Responsabilidade Social (com o indicador Índice Responsabilidade Social).

Ainda segundo o caderno, o Objetivo Empresarial Atender a Conformidade Sócio-Ambiental busca garantir que a empresa mantenha suas atividades de forma responsável, tanto em termos sociais quanto ambientais. Isto é feito utilizando do questionário disponibilizado pelo Instituto Ethos, uma organização não governamental cujo objetivo é ajudar empresas de diversos setores a trabalharem de forma a colaborarem na construção de uma sociedade justa e com desenvolvimento sustentável. O indicador Índice de Meio Ambiente é calculado usando como base os indicadores existentes no questionário do Instituto Ethos⁵ relativos às áreas sócio-ambientais. Uma média dos valores obtidos nos indicadores do questionário é utilizada como valor obtido no indicador Índice de Meio Ambiente. Os valores para Meta e Ponto Inicial são definidos de acordo com a pontuação máxima e mínima que pode ser alcançada nos indicadores do questionário.

Segundo os entrevistados, o Objetivo Atender o Plano de Universalização de Energia busca verificar o progresso da estratégia elaborada pela empresa para universalização de energia no estado, de acordo com a resolução ANEEL nº 223 que obriga as companhias do setor a disponibilizarem o acesso a energia elétrica mesmo a locais com baixa densidade demográfica. O indicador Rural mensura o número de consumidores atendidos no período analisado. A Meta e Ponto Inicial são determinados de acordo com a expectativa máxima e mínima de novas ligações a serem executadas no período de 2007.

Segundo a documentação pesquisada, o Objetivo Implantar Ações de Responsabilidade Social, assim como o Objetivo Atender a Conformidade Sócio-Ambiental, busca promover a execução de serviços da empresa de forma socialmente responsável. Este objetivo também usa do questionário Ethos como base. Os indicadores existentes no questionário responsáveis por mensurar o valor dado a transparência empresarial e suas atitudes quanto ao público interno e público externo são utilizados na formação do indicador do CGR Índice Responsabilidade Social. Assim como o indicador Índice de Meio Ambiente, a Meta é traçada de acordo com a pontuação máxima que pode ser atingida nestes indicadores

⁵ Vide Apêndice C.

no questionário. O Ponto Inicial é traçado de acordo com o que a empresa considera um desempenho regular nestes indicadores.

5.2.5 Campo de Resultados Tecnologia e Processos

Segundo o Caderno de Planejamento 2007, o Campo de Resultados Tecnologia e Processos mensura a busca da empresa pela modernização e aprimoramento de suas atividades, através do desenvolvimento e assimilação de novas tecnologias.

Ainda segundo o caderno, o campo é avaliado através do objetivo empresarial Buscar a melhoria contínua no processo de gestão empresarial e na melhoria tecnológica. Este objetivo é dividido nos sub-objetivos Melhoria na gestão (avaliado através do indicador Ações de gestão), Número de alimentadores com violação (cuja mensuração é feita através dos indicadores Nível de tensão; Carregamento) e Modernização tecnológica (avaliado através do indicador Ações desenvolvidas).

Segundo entrevistados e o Relatório do CGR relativo ao ano de 2007, o indicador Ações de gestão foi avaliado pela implementação de seis projetos no período de 2007, sendo de interesse para esta análise os programas relativos à revisão tarifária do setor no período de 2008-2012 e a manutenção dos requisitos necessários para o segundo nível de Governança Corporativa da Bovespa.

Ainda segundo entrevistados e o relatório, o indicador Nível de Tensão controla o número de alimentadores cujo nível de tensão ultrapassou os limites estipulados, enquanto o indicador Carregamento controla o número total de alimentadores cujo carregamento ultrapassou 75% da sua capacidade nominal. Este valor é mais conservador do que o exigido pela ANEEL, que seria de 100% da sua capacidade nominal. A empresa mantém essa diferença pois deseja ter maior autonomia e flexibilidade na prestação do serviço tendo uma margem de segurança da qual pode utilizar em situações emergenciais.

Segundo a documentação pesquisada, o indicador Ações Desenvolvidas foi composto no ano de 2007 por quatro programas propostos para o ano. Estes programas buscavam a

modernização das subestações e da distribuição. A média percentual do cumprimento destes projetos gerou o valor correspondente a este indicador.

6. ANÁLISE DA FERRAMENTA

Com as duas ferramentas já descritas e caracterizadas, se torna possível passar ao estágio de análise comparativa entre elas, buscando a verificação da validade do Contrato de Gestão e Resultados quando comparado ao *Balanced Scorecard*. Para esta análise será utilizado como base o Contrato de Gestão e Resultados do ano de 2007.

6.1 COMPARAÇÃO DOS OBJETIVOS ENTRE O CGR E O BSC

Como demonstrado, o *Balanced Scorecard* busca a criação de um instrumento que permita a mensuração dos indicadores de desempenho da organização, tangíveis e intangíveis, através de uma série de inter-relações de causa e efeito. Ele foi elaborado devido à percepção dos autores que o sistema de mensuração exclusivamente financeiro era incapaz de mensurar adequadamente a situação de uma empresa, fazendo com que preferissem desenvolver uma metodologia que ajudasse aos administradores na determinação e garantia de suas competências essenciais. Permitindo assim a diferenciação e manutenção da competitividade.

Similarmente, o Contrato de Gestão e Resultados foi desenvolvido pela empresa num momento no qual o governo buscava aumentar a competitividade do setor ao mesmo tempo em que determinava alterações nos processos de regulamentação e controle. A abertura de novas faixas do mercado e o aumento das exigências quanto aos serviços oferecidos fez com que a empresa precisasse buscar a melhoria no seu modelo de gestão para continuar a manter sua rentabilidade e o atendimento dos novos padrões de qualidade estabelecidos.

Devido às exigências dos órgãos de controle e regulamentação, a mensuração a ser realizada precisava não somente verificar o resultado financeiro obtido, mas garantir o atendimento de padrões legais externos impostos a organização. Que muitas vezes demandaram a criação de indicadores capazes de acompanhar valores intangíveis que permitissem o controle dos serviços seguindo os padrões estabelecidos pelo governo e órgãos reguladores. Isso levou a elaboração de um instrumento de mensuração que não verificasse

somente a situação dos valores tangíveis da organização, mas também acompanhasse seus valores intangíveis, similarmente ao BSC.

É importante notar a diferença existente entre a situação que levou a criação do BSC e a situação enfrentada pela CELESC na década de 1990, quanto a formulação dos indicadores. A proposta do BSC buscava garantir a competitividade da organização através do correto gerenciamento de suas competências essenciais. Enquanto que a empresa CELESC precisou desenvolver um instrumento que permitisse não somente a manutenção de sua competitividade, mas também atendimento das demandas impostas por organizações que detém o controle sobre a legislação e padrões de qualidade do setor.

O BSC pode manter como seu foco somente as atividades que contribuem para o atendimento dos objetivos estratégicos definidos para a empresa, enquanto o CGR precisa além de garantir os objetivos estratégicos, manter o atendimento dos padrões estabelecidos. Por isso, enquanto o BSC pode se manter acompanhando somente dos indicadores essenciais para a execução dos objetivos da organização, o CGR precisa acompanhar indicadores relacionados a atividades que não necessariamente contribuem para os objetivos traçados para a empresa. Mas cujo não cumprimento das metas estabelecidas poderia levar a penalizações para a organização.

Isso demonstra uma diferença conceitual nos dois modelos que vem a influenciar seu desenvolvimento. O BSC possui a liberdade para ser formulado de acordo com a percepção da empresa do que é fundamentalmente importante para o acompanhamento e estabelecimento de suas estratégias enquanto que o CGR é limitado quanto a sua formulação por necessitar a presença de indicadores que não necessariamente se relacionam a sua estratégia, o que diminui o valor do instrumento quanto à função de apoio ao processo de planejamento estratégico.

6.2 PROCESSO DE CRIAÇÃO DA FERRAMENTA COMPARADO AO BSC

Como já demonstrado, a empresa utilizou da análise de cenários futuros para a elaboração de sua estratégia. Estes cenários futuros foram elaborados por parte do Comitê

Técnico de Estudos de Mercado do Ministério de Minas e Energia e a empresa determinou entre eles, aquele que considerava mais provável e utilizou de suas previsões como uma das fontes de dados para a elaboração da sua estratégia e, conseqüentemente, dos indicadores que estariam presentes no CGR.

Este modelo de elaboração de estratégia, entretanto é criticado por Alday (2000), que afirma que o planejamento à longo prazo baseado na construção de previsões de futuros possíveis é incapaz de sustentar um processo de elaboração de estratégia. Isto se deve a noção ilusória de certeza sobre as situações futuras a serem enfrentadas pela empresa. Essa percepção irreal de infalibilidade no processo de planejamento de longo prazo pode acabar por desviar os recursos da organização para atividades que não sejam essenciais para o cumprimento de suas atividades fins, ocasionando a perda de oportunidades que não estavam previstas no planejamento à longo prazo. A atitude correta segundo o autor seria realizar uma projeção do futuro, utilizando de ferramentas que permitam um processo contínuo de mensuração da eficácia das estratégias em execução e percepção de novas oportunidades para auxiliar a tomada de decisões. Nessa situação, o planejamento passa a ser a maneira como as decisões tomadas a partir das informações encontradas pela projeção, são transformadas em ações gerenciais a serem executadas pela organização. Criando um processo contínuo de adaptação as situações existentes no presente e futuro, em oposição ao uso de um quadro preestabelecido e fixo do que se espera ser o cenário enfrentado pela empresa nos anos vindouros.

Neste sentido, o BSC cumpre o papel de ferramenta capaz de mensurar a eficácia das estratégias executadas, seu sucesso em alcançar os objetivos da organização e promove o desenvolvimento de novas estratégias com base nos resultados obtidos. O caráter relacional dos indicadores na forma como são estruturados no BSC faz com que seja possível perceber a interligação entre as atividades e objetivos, possibilitando o acompanhamento dos processos executados e a verificação de sua eficácia de forma seqüencial, observando todas as inter-relações entre as atividades que compõe cada estratégia. Promovendo o desenvolvimento de estratégias por possibilitar a percepção do funcionamento da empresa como um todo em conjunto com a mensuração dos resultados obtidos com o planejamento atual, facilitando assim o processo de apuração e correção dos planos estabelecidos.

Embora o Contrato de Gestão e Resultados tenha sido elaborado fundamentalmente com base no planejamento à longo prazo através do estabelecimento de cenários futuros, a influência do BSC neste instrumento pode ser percebida na quinta etapa de seu processo de elaboração, anterior a criação do modelo final. Foi neste momento que ocorreu a construção de um mapa estratégico buscando uma interligação lógica entre os objetivos da empresa em cinco campos de resultados, numa estruturação análoga ao mapa estratégico desenvolvido durante o estabelecimento do BSC numa empresa. Nesse modelo de mapa estratégico desenvolvido pela empresa CELESC, os cinco campos de resultados fazem o papel das quatro perspectivas, sendo que o quinto campo trata de objetivos relacionados ao ‘Social e Meio Ambiente’, segundo sua própria denominação. Este campo que trata do papel social da organização seria normalmente integrante da perspectiva dos clientes, mas foi separado pela organização desta perspectiva (e seu campo correlato neste mapa) se localizando no mapa estratégico entre seu campo de origem e o campo financeiro.

Conceitualmente a criação deste novo campo não altera de forma significativa a estrutura do mapa estratégico pois mantém o novo campo junto ao seu campo de origem e não posiciona atividades que seriam tradicionalmente vinculados à perspectiva clientes abaixo dos correspondentes neste mapa as perspectivas de processos internos ou aprendizado e conhecimento, ou acima da perspectiva financeira. Além destes fatores é de praxe a adaptação das quatro perspectivas as demandas particulares da empresa em que o BSC é implantado com a possibilidade da adição e retirada de algumas perspectivas, como demonstram Coutinho & Kallás (2005). Assim o novo campo, mesmo que discordante do BSC em alguns pontos, não cria mudanças significativas entre o modelo desenvolvido pela empresa e o desenvolvido por Kaplan & Norton (1997) quanto ao aspecto dos clientes ou da interligação das atividades.

Ainda quanto ao campo ‘Social e Meio Ambiente’, é importante constatar a presença de uma atividade que poderia ser considerada como integrante da perspectiva de processos interno, o atendimento ao plano de universalização de energia elétrica determinado pela ANEEL. Sua função de mensuração da ampliação no atendimento ao cliente nas áreas rurais poderia ser considerado como parte dos grupos definidos por Costa (2006) para a perspectiva de processos internos, por ser integrante do processo distribuição do serviço e do atingimento dos novos clientes. Porém, o processo de universalização de energia também pode ser considerado como vinculado à perspectiva de clientes pois é um fator importante no

planejamento futuro do atendimento dos clientes e ampliação do mercado, sendo determinante quando da aquisição dos clientes futuros e no provimento de melhoria social para o estado, almejado pela empresa. Sendo assim, foi decidido pela CELESC tratar o processo de universalização de energia como integrante do campo 'Social e Meio Ambiente'.

Anteriormente a quinta etapa do processo de criação do CGR, em que foi formulado o mapa estratégico, existem similaridades na construção dos dois instrumentos pois utilizam do trabalho conjunto de várias áreas da organização para promover uma troca de informações interdisciplinares, permitindo uma identificação mais precisa dos indicadores essenciais. Esse trabalho envolve toda a diretoria executiva, algo citado por Kaplan & Norton (1997) como de importância fundamental para a correta criação do instrumento. Além disso a política de conseqüências existente no CGR enfatiza importância do instrumento para os principais tomadores de decisão da organização, pois estimula o comprometimento da diretoria executiva quanto aos indicadores sob sua responsabilidade através de premiações ou punições de acordo com os resultados alcançados. Similarmente, o resultado do Índice Global de Desempenho anual extraído do CGR define o valor financeiro a ser recebido pelos empregados na sua participação de lucros e resultados, um valor distribuído anualmente após o fechamento do resultado do ano anterior. Estas duas políticas são utilizadas pela empresa como forma de motivação e comprometimento com o CGR, buscando a garantia da cooperação e participação na sua elaboração e acompanhamento.

Se o mapa estratégico desenvolvido na quinta etapa de elaboração do CGR tivesse sido mantido e utilizado para construção da versão final do CGR, os dois instrumentos teriam estruturas que estabelecem correlações entre objetivos e atividades de formas similares, com uma organização de forma vertical e ascendente, com clara subordinação entre todos os campos.

Antes do seu estabelecimento, foi decidido pela empresa que o mapa estratégico desenvolvido não seria o modelo estrutural final do Contrato de Gestão e Resultados, sendo substituído por uma estrutura horizontal e sem interligação entre os campos de resultados.

6.3 ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA COMPARADA AO BSC

A estruturação final do CGR foi realizada de forma a separar os campos de resultados em segmentos paralelos de macro-objetivos, sem subordinação direta entre campos diferentes. Ao encerrar a subordinação dos campos a percepção da relação entre os indicadores de campos de resultados diferentes foi perdida, pois não existe mais registro no instrumento de como os resultados encontrados se relacionam.

Existem ainda relações estabelecidas unicamente dentro de cada campo de resultados, através da utilização das categorias denominadas 'objetivos empresariais'. Estas categorias agrupam os indicadores de acordo com sua importância no cumprimento de objetivos operacionais determinados pela diretoria, mas sem o estabelecimento de interligações com indicadores de outros campos ou mesmo de outras categorias do mesmo campo. O que faz com que as relações entre os indicadores se limitem a sua presença numa mesma categoria de 'objetivo empresarial', sem um estabelecimento de interligações concretas quanto a influência dos resultados obtidos mesmo entre indicadores do mesmo campo. Sendo possível somente uma determinação da influência dos indicadores no resultado geral obtido no objetivo empresarial, através do cálculo dos resultados alcançados contabilizando os pesos estabelecidos para cada indicador. O que permite um acompanhamento geral do cumprimento dos objetivos empresariais e a identificação dos resultados obtidos em cada indicador, mas não a determinação de como os resultados obtidos em diferentes indicadores se influenciam. Particularmente nos casos da presença em campos de resultados diferentes, onde não existe nenhuma correlação visível no instrumento entre os indicadores de campos diversos.

Como é demonstrado no BSC, uma definição clara das relações entre os indicadores é importante para permitir um melhor acompanhamento da situação da empresa e dos fatores essenciais para o sucesso das estratégias estabelecidas. A falta dessa estruturação dificulta o processo de verificação das atividades que apresentam maior importância para o cumprimento dos objetivos estratégicos, podendo ocasionar a perda de recursos e tempo na execução de atividades que não irão conduzir aos resultados pretendidos. Esta estrutura de poucas correlações também impede a identificação das influências existentes entre os resultados obtidos nos diferentes indicadores quanto do seu cumprimento. Escondendo assim as situações em que o não cumprimento de um indicador está relacionado ao não atingimento

das metas de outro, possibilitando a ocorrência da alocação incorreta de recursos para a correção de falhas. Pois o indicador em que a falha é detectada não é a causa do problema, mas sim outro indicador correlato que não vem atingindo as metas estabelecidas.

Não havendo subordinação entre campos de resultados, o que permitiria a organização definir quais campos de resultados tem maior importância dentro do CGR, os campos receberam pesos a serem utilizados no cálculo do IGD da empresa de acordo com a percepção da sua importância pela Diretoria Executiva. Através do estabelecimento desses pesos a empresa considera, segundo documentação pesquisada, ser possível definir mais claramente para os níveis hierárquicos abaixo da diretoria executiva quais objetivos são considerados essenciais para a realização da estratégia definida pelo conselho de administração.

Como demonstrado nos exemplos coletados por Coutinho & Kallás (2005), a reestruturação do BSC para melhor atender as necessidades da empresa em que está sendo implantado não é uma atividade incomum. Essas reestruturações buscam traduzir a estrutura do BSC, desenvolvida sem foco especial em qualquer setor empresarial, num modelo que melhor atenda ao setor de negócios da empresa. As alterações, entretanto, são realizadas permitindo a manutenção das interligações entre perspectivas, pois isso é percebido como um dos fatores definidores do BSC e importantes para um planejamento estratégico e operacionalização correta dos planos traçados.

Também é fundamental para a compreensão das diferenças entre a estrutura final do CGR e sua versão na quinta etapa do processo de criação utilizando de um modelo de mapa estratégico, em que ocorreram alterações entre a organização dos indicadores e perspectivas constantes no mapa que havia sido delineado e os campos e seus objetivos traçados no modelo final do CGR. O mapa estratégico havia definido os objetivos constantes em cada perspectiva de forma similar ao estabelecido na metodologia traçada por Kaplan & Norton, como pode ser notado em suas denominações: 'Aprendizado e Crescimento', 'Processos Internos', 'Clientes', 'Social e Meio-Ambiente' e 'Econômico-Financeiro' e os objetivos constantes em cada perspectiva. O CGR em sua versão final adotou campos que apresentam conceitos similares nas perspectivas, mas que usam de agrupamentos diferentes quanto aos seus objetivos. Isso pode ser percebido fazendo uma relação entre a definição de seus objetivos empresariais e as perspectivas do BSC.

O campo de resultados Mercado e Imagem, sendo composto pelos objetivos empresariais 'Buscar o efetivo atendimento aos padrões estabelecidos pela ANEEL' e 'Obter melhoria contínua no Índice de satisfação dos clientes', engloba objetivos que fariam parte tanto da perspectiva de clientes quanto a perspectiva de processos internos. A satisfação de clientes é um dos grupos de medidas essenciais da perspectiva cliente, enquanto que o atendimento dos padrões estabelecidos pela ANEEL é analisado como parte integrante da perspectiva do processo interno, pois foi desenvolvido para garantir o atendimento das demandas do mercado quanto aos padrões do serviço oferecidos.

O campo de resultados Patrimônio Humano, sendo composto pelos objetivos empresariais 'Elevar o nível de motivação e comprometimento dos empregados para com a empresa' e 'Melhorar a segurança no trabalho', é formado por objetivos que seriam considerados constantes da perspectiva de Aprendizado Crescimento e da perspectiva de Processos Internos. O grau de motivação dos empregados é um dos grupos de medida essenciais para a perspectiva de aprendizado e crescimento, enquanto que a segurança no trabalho é considerada parte da perspectiva de Processos Internos por Kaplan & Norton (2000) por ser parte importante na qualidade dos processos executados.

O campo de resultados Econômico Financeiro é composto pelos objetivos 'Melhorar o resultado operacional' e 'Remunerar adequadamente o capital investido pelos acionistas', que seriam constantes da perspectiva financeira. É de interesse para a compreensão do estágio de desenvolvimento da empresa a preocupação com o retorno adequado para os acionistas, caracterizado por Kaplan & Norton (1997) como uma medida esperada em empresas que já se encontram em seu estágio de sustentação.

O campo de resultados Social e Meio-Ambiente, sendo composto pelos objetivos Atender a Conformidade Sócio-Ambiental, Atender o Plano de Universalização de Energia e Implantar Ações de Responsabilidade Social, detém objetivos que são característicos da perspectiva de Clientes no BSC.

O atendimento a conformidade sócio-ambiental seria considerado como parte integrante da perspectiva de clientes. Isto se deve ao fato desta mensuração ser feita em razão da busca da consolidação da imagem da empresa como socialmente responsável, segundo a documentação pesquisada. Por motivos similares e pelos fatores já traçados em seu análogo

no mapa estratégico, o plano de universalização de energia no estado foi considerado como vinculado à perspectiva dos clientes por ampliar o mercado a ser atendido pela empresa. A implantação de atividades sociais faz parte da busca da empresa em manter sua imagem de socialmente responsável, característico da perspectiva de clientes.

O campo de resultados Tecnologia e Processos tem como seu objetivo Buscar a melhoria contínua no processo de gestão empresarial e na melhoria tecnológica. Esta é uma definição ampla, por isso sendo necessária a análise de seus sub-objetivos para que seja possível fazer uma comparação com o BSC.

O sub-objetivo da Modernização Tecnológica através das ações desenvolvidas no sentido da busca da modernização nas atividades desempenhadas pela organização e nos serviços prestados, está alinhado à perspectiva de processos internos devido a sua característica de atualização dos sistemas e tecnologia utilizados.

O sub-objetivo Número de alimentadores com violação acompanha a qualidade e confiabilidade do serviço oferecido, sendo então também característico da perspectiva de processos internos.

O sub-objetivo Melhoria na gestão se refere ações desempenhadas para melhorar o gerenciamento da empresa. Sendo ampla sua definição e não sendo possível a divulgação de todas as ações que o compõe devido a serem informações estratégicas da empresa, não é possível associar esse objetivo a qualquer perspectiva.

Tendo analisado os objetivos constantes de cada campo de resultados, é possível perceber que os agrupamentos dos objetivos 'Obter melhoria contínua no Índice de satisfação dos clientes' e 'Buscar o efetivo atendimento aos padrões estabelecidos pela ANEEL' no campo de resultados Mercado e Imagem e dos objetivos 'Elevar o nível de motivação e comprometimento dos empregados para com a empresa' e 'Melhorar a segurança no trabalho' no campo de resultados Patrimônio Humano, os tornam inconsistentes quando observados pela metodologia do BSC. No campo de resultados Mercado e Imagem os objetivos que fariam parte das perspectivas de clientes e de processos internos são agrupados juntos no mesmo campo de resultados. O mesmo ocorre no campo de resultados Patrimônio Humano no qual objetivos que seriam relacionados às perspectivas de aprendizado e crescimento e

processos internos são agrupados num mesmo campo de resultados. Um agrupamento que organizasse esses objetivos em campos relacionados de acordo com temas de objetivos semelhantes como demonstrado no BSC permitiria o acompanhamento mais apurado e objetivo dos resultados obtidos pela empresa nestas diferentes áreas, conforme já demonstrado por Kaplan & Norton (1997) quando da formulação das quatro perspectivas.

A estruturação atual utilizada no CGR, sem a presença de correlações claras entre os campos e de sua influência no atingimento e estabelecimento das metas estratégicas estabelecidas, permitiu a presença de deficiências na definição dos conceitos dos campos de resultados e na sua tradução em objetivos estratégicos, o que possibilitou agrupamentos inconsistentes. Os campos de Social e Meio-Ambiente e Mercado e Imagem, por exemplo, possuem objetivos similares. O campo Social e Meio-Ambiente foi desenvolvido para mensurar o papel social desempenhado pela empresa, fator diretamente relacionado à imagem da empresa percebida pelos clientes, enquanto que o campo de Mercado e Imagem tem como um dos objetivos fundamentais garantir a fidelização do cliente. Entretanto os dois objetivos foram separados em campos diferentes e agrupados junto a objetivos operacionais. O que dificulta à empresa a percepção quanto ao sucesso alcançado em políticas relacionadas aos seus clientes, pois os resultados gerais obtidos serão divididos entre campos de resultados diferentes e os indicadores relacionados a clientes serão influenciados por indicadores operacionais que não necessariamente são correlatos. E mesmo nos casos que possa existir correlação, é importante lembrar que estrutura atual do CGR não permite a percepção das correlações existentes nos resultados obtidos entre diferentes indicadores mesmo quando constantes do mesmo objetivo empresarial, o que invalida esta possível justificativa para estes agrupamentos inconsistentes. Sendo assim, seria de mais interesse da organização uma redefinição dos campos de resultados e reagrupamento dos objetivos de forma a garantir que estejam presentes em campos onde exista maior relação entre seus resultados.

Também é possível perceber que não existem campos de resultados ou objetivos empresariais relativos à perspectiva de aprendizado e crescimento. A presença da avaliação da capacidade da empresa em adquirir, gerar e acumular conhecimento é de grande importância, como já demonstrado por Costa (2006) e Rezende (2003). Sem uma estratégia ou controle quanto a este fator, a tendência é uma defasagem no conhecimento da empresa, obsolescência da tecnologia e defasagem de preparo dos funcionários para execução da atividade.

Através da análise dos objetivos empresariais é possível perceber que os campos de resultados estruturados apresentam similaridades às perspectivas do BSC, mas os agrupamentos dos objetivos pertencentes a cada campo diferem dos padrões da metodologia de Kaplan & Norton. Passa a ser então de interesse verificar como essas alterações influenciaram os indicadores vinculados a cada objetivo, pois existe a possibilidade da perda de foco dos objetivos quando considerados seus correspondentes indicadores assim como ocorreu com os campos de resultados. Devido a essa possibilidade é necessária a análise dos indicadores vinculados a cada objetivo empresarial.

6.4 ANÁLISE DOS INDICADORES UTILIZADOS PELO CGR

Para permitir a avaliação dos indicadores constantes de cada objetivo empresarial e verificar sua validade, é necessário o estabelecimento de um parâmetro que possa ser utilizado como base. Para esta análise os indicadores serão analisados de acordo com a perspectiva a qual corresponderiam num BSC, pois este modelo permite verificar se o agrupamento dos indicadores existentes em cada objetivo empresarial foi feito de forma a promover a mensuração de valores similares num mesmo objetivo, o que permite uma análise mais correta e apurada dos resultados obtidos como já exemplificado quando da análise dos objetivos empresariais.

Também serão sugeridas possíveis correções a serem implantadas de forma a melhor organizar a estrutura dos objetivos e sugestões quanto a adição e exclusão de indicadores. Sendo estas ponderações feitas utilizando do BSC e sua implementação em empresas similares, segundo Coutinho & Kallás (2005), Kaplan & Norton (1997) e Herrero Filho (2005).

6.4.1 Indicadores do Campo de Resultados Mercado e Imagem

O objetivo 'Buscar o efetivo atendimento aos padrões estabelecidos pela ANEEL', conforme já analisado, apresenta características que o definiriam como integrante da

perspectiva de processos internos. Seus indicadores demonstram outra inconsistência nos agrupamentos realizados no CGR, como pode ser observado nos sub-objetivos Quantidade de conjuntos violados e Número de consumidores violados individualmente.

O sub-objetivo Quantidade de conjuntos violados é mensurado pelos indicadores de Importância e Gravidade, que controlam ocorrências relacionadas a qualidade do serviço prestado. Por isso, característicos da perspectiva de processos internos.

Quanto ao sub-objetivo Número de consumidores violados individualmente, os indicadores Média e Alta Tensão (Continuidade do Fornecimento) e Baixa tensão (Continuidade no Fornecimento) são indicadores relacionados a atividades operacionais, pois verificam o cumprimento das determinações da ANEEL e estão relacionadas ao processo de operação dos serviços prestados, segundo as definições de Kaplan & Norton (1997) e Costa (2006). Sendo assim, considerados como característicos da perspectiva de processos internos. Já o indicador Reclamações de Nível de Tensão está relacionado a percepção de valores no serviço oferecido e a relação com os clientes, sendo característico da perspectiva de clientes. Por isso se tornando destoante dos outros dois e demonstrando a inconsistência presente no objetivo 'Buscar o efetivo atendimento aos padrões estabelecidos pela ANEEL'.

A importância das presenças de indicadores de controle de violações no fornecimento são justificadas pela necessidade do controle dos padrões de qualidade do serviço oferecido. Entretanto, os valores a serem atingidos nos indicadores Média e Alta Tensão e Baixa Tensão são determinados por uma entidade externa a empresa (ANEEL), que não os determina de acordo com o ambiente onde a CELESC está inserida, mas por um padrão nacional generalista, que acaba por não captar as peculiaridades enfrentadas pela empresa quando da distribuição de energia na sua área de concessão. O que acaba pode tornar questionável os resultados obtidos através da mensuração destes indicadores com suas metas e pontos iniciais atuais. Seria de mais interesse da organização desenvolver indicadores separados dos determinados pela ANEEL a serem utilizados no CGR e mais específicos a situação vivida pela empresa, garantindo assim um reflexo mais adequado na qualidade de serviços prestados quanto considerando a realidade vivida pela empresa em sua área de concessão. Estes indicadores poderiam ser adicionados a este objetivo, existindo à parte dos indicadores de Média e Alta Tensão e Baixa Tensão, de forma a garantir que o acompanhamento dos padrões estabelecidos pela ANEEL sejam mantidos e que existam indicadores que acompanhem tanto

a situação real vivida pela empresa quanto da violação dos indicadores de tensão na sua área de atendimento. Estes indicadores em face de suas características seriam então considerados como característicos da perspectiva de processos internos.

O objetivo Obter melhoria contínua no Índice de satisfação dos clientes é mensurado pelo indicador Índice Abradee de Satisfação dos Clientes Residenciais com a Qualidade Percebida (ISQP), cujo acompanhamento do resultado obtido na pesquisa do instituto Abradee da Energia é o único indicador cuja definição explícita é mensurar a satisfação dos clientes. A origem do resultado obtido neste indicador é importante para a análise, pois os resultados dessa pesquisa de satisfação são liberados uma vez ao ano. Ou seja, sendo que as avaliações dos resultados verificados através do CGR são realizadas trimestralmente pela Diretoria Executiva e o Conselho de Administração e considerando a importância da mensuração da satisfação dos clientes, como demonstrado por Rezende (2003) e Kaplan & Norton (1997), esse indicador mantém a empresa durante longos períodos sem uma avaliação confiável sobre a satisfação dos clientes quanto aos serviços oferecidos. Sendo que a pesquisa é feita em níveis nacionais e regionais, não pode ser desconsiderada sua importância para avaliação comparativa da satisfação quando consideradas outras empresas do setor. Entretanto, a empresa poderia desenvolver um indicador de satisfação dos clientes que permitisse um acompanhamento contínuo desse aspecto, devido a sua importância, com obtenção de novos resultados num intervalo não superior ao das reuniões da Diretoria e Conselho, ou seja, não superior a um período trimestral.

O indicador Comercial apresenta características de um indicador da perspectiva de processos internos e de clientes. A normatização pela ANEEL leva a indicadores característico de processos internos, pois suas metas não são definidas de acordo com as expectativas do cliente atendido mas de uma organização reguladora que não necessariamente compreende as demandas reais do mercado para estes serviços, como já explicitado. Entretanto, considerando a conceituação do BSC a mensuração do número de violações do tempo para ligamento e religamento de energia, tempo para devolução de faturamento indevido e do pagamento das indenizações relativos à queima de equipamentos elétricos estariam mais relacionados à imagem da empresa e seu relacionamento com o cliente. Para fins de análise serão consideradas as características de regularização como exigências do mercado, o que tomaria este indicador vinculado a perspectiva de processos internos.

6.4.2 Indicadores do Campo de Resultados Econômico Financeiro

O objetivo Remunerar adequadamente o capital investido, conforme já analisado, seria característico da perspectiva financeira. Este objetivo é típico da segunda fase de crescimento definida na metodologia do BSC. E seu indicador Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido, é adequado ao objetivo a que se propõe atender, pois mensura de forma tangível o quanto os investidores recebem como retorno pelo seu investimento. Especificamente, qual o retorno para cada cem reais investidos.

Sendo o primeiro objetivo direcionado para o atendimento dos interesses dos acionistas, cabe ao segundo mensurar as outras definições do campo de resultados Econômico-Financeiro. Sendo denominado objetivo Melhorar o resultado operacional o indicador Margem EBITDA, devido a sua aplicação, é considerado uma forma adequada de acompanhar a redução das despesas, o incremento das receitas, o desenvolvimento de novos negócios e característico da perspectiva financeira.

Mesmo com o acompanhamento adequado alcançado pela Margem EBITDA, a empresa poderia considerar a adoção do Método do Valor Econômico Agregado (EVA). Assim como o EBITDA, o EVA tem como objetivo mensurar o valor de riqueza criado por uma organização, mas tem por diferencial avaliar tanto o valor alcançado que supera os custos operacionais quanto o custo do capital investido no negócio. Além disto, o EVA engloba o EBITDA no seu cálculo, o que permite uma avaliação mais adequada dos resultados obtidos quanto ao retorno oferecido aos acionistas. Sendo assim uma mensuração mais adequada para acompanhar o retorno do capital investido, como demonstrado por Herrero Filho (2005).

Segundo a definição do campo Econômico Financeiro, é possível perceber que não se encontra mensuração da inadimplência dos serviços prestados neste instrumento. Entretanto, é importante informar que existe uma mensuração da inadimplência no Contrato de Resultados. Sendo que o CR não é aberto ao Conselho de Administração, esta informação deveria constar no CGR para permitir uma melhor avaliação da situação da empresa. Isso poderia ser feito com o próprio indicador constante no CR trazendo seus resultados para o CGR. Ele seria considerado um indicador de perspectiva financeira devido ao que acompanha.

O campo de resultados também tem em sua definição a busca da manutenção do contato com os acionistas, a transparência nas ações tomadas pela empresa que possam refletir no retorno financeiro e a negociação com o governo sobre a revisão e reajuste das tarifas do setor, não existindo indicadores para estas ações.

Sendo a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) uma organização conhecida e respeitada em sua área, o sistema de Governança Corporativa uma forma reconhecida de verificar a validade da gerência de uma empresa quanto a busca pelo retorno do capital investido e sendo parte dos requisitos para a classificação de uma empresa no segundo nível de governança corporativa a transparência na comunicação com os acionistas (BOVESPA, 2008), o acompanhamento da manutenção da CELESC neste patamar de governança corporativa seria um indicador adequado para verificar o contato com os acionistas e a transparência nas ações tomadas pela empresa que poderiam influenciar o resultado financeiro. Devido a sua importância para o retorno recebido pelos acionistas, este indicador deveria fazer parte do objetivo Remunerar adequadamente o capital investido. Devido a suas características de manutenção da confiabilidade da empresa através da transparência nas ações tomadas, com objetivo de aumentar o valor percebido pelo cliente, este seria um indicador da perspectiva de clientes.

A revisão e reajuste das tarifas do setor são atividades cuja mensuração não deve depender do sucesso das negociações, pois são situações onde a empresa não mantém controle sobre o resultado final, tendo que depender das decisões de um órgão externo sobre o qual não podem ter influência. É sugerido nesta situação um indicador que mesure a realização contínua de ações de longo prazo que busquem possíveis incongruências nas determinações do governo quanto aos padrões tarifários estabelecidos para a empresa, com perspectiva de avaliação do governo para correção das tarifas. Ou a exclusão deste tema do campo devido a sua impossibilidade de controle ou influência direta por parte da empresa.

6.4.3 Indicadores do Campo de Resultados Patrimônio Humano

O objetivo Elevar o grau de motivação e comprometimento dos empregados para com a empresa foi classificado nesta análise como característico da perspectiva de aprendizado e

crescimento. Seu indicador, Índice de Satisfação dos Empregados, mensura as atividades desempenhadas nesse sentido pela empresa no ano em questão. Sendo estas atividades revisadas anualmente, este é um indicador adequado para mensurar as atividades contínuas no sentido do aumento de satisfação do empregado. Sendo característico da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Sendo a capacitação dos funcionários um dos vetores para sua satisfação, segundo Kaplan & Norton (1997), poderia também ser incluído neste objetivo um indicador que mesure as ações de capacitação e atualização dos funcionários, disponibilizadas pela empresa ao longo do ano. Sendo importante lembrar que a capacitação e eliminação da defasagem de conhecimento são pontos fundamentais para a renovação do conhecimento da empresa.

O objetivo empresarial Melhorar a Segurança no Trabalho seria constante da perspectiva de processos internos, por garantir a segurança dos empregados e a manutenção na qualidade das atividades. Seus indicadores, Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho, Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho e Treinamento em Segurança, são adequados nesta mensuração pois acompanham a capacitação oferecida aos funcionários quanto a práticas de segurança, a gravidade dos acidentes sofridos e o tempo de afastamento dos empregados, características da perspectiva de processos internos.

Sendo este o único campo que detém um indicador relacionado à perspectiva de aprendizado e crescimento e por conter indicadores também relacionados à qualidade das atividades, é sugerida a adição de outro indicador que mesure a quantidade de novas práticas adotadas pela empresa com objetivo de melhoria das atividades executadas. Sendo a criação de novo conhecimento um dos objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento e sendo um fator de grande importância para a renovação dos empregados e da tecnologia da empresa assim como aprimoramento dos serviços, seria de interesse da CELESC acompanhar o desenvolvimento de novo conhecimento dentro da organização. Um indicador com objetivo similar já existe dentro do CR, denominado Melhores Práticas e tem como objetivo mensurar novas ações desenvolvidas pelos departamentos e agências regionais que buscam a melhoria contínua dos processos desempenhados pela organização. Este indicador poderia ser ampliado ainda no CR de um modelo que mensura não só ações que busquem a melhoria no desempenho dos serviços, para um acompanhamento que registre todas as ações de

desenvolvimento de conhecimento que possa ser adicionado à organização. Devido a sua característica de criação de conhecimento, esse seria um indicador característico da perspectiva de aprendizado e crescimento.

6.4.4 Indicadores do Campo de Resultados Social e Meio-Ambiente

O objetivo empresarial Atender a Conformidade Sócio-Ambiental foi considerado nesta análise como característico da perspectiva de clientes por fazer parte da consolidação da imagem de empresa socialmente responsável, considerado como um esforço de acréscimo ao valor da empresa e um dos objetivos de longo prazo relativo à percepção dos clientes. Sua mensuração é realizada através de um instrumento próprio da empresa feito com base no questionário elaborado do instituto Ethos, organização reconhecida na área de mensuração e acompanhamento de empresas socialmente responsáveis. O resultado obtido através deste instrumento é utilizado como resultado do indicador Índice de Meio Ambiente. O que torna válido este indicador para sua proposta de acompanhamento quanto à responsabilidade sócio-ambiental da organização, pois utiliza de padrões reconhecidos de verificação e controle para avaliação do resultado obtido com as ações desenvolvidas pela empresa na busca da conformidade sócio-ambiental. A preocupação com o atendimento do aspecto sócio-ambiental torna este indicador característico da perspectiva de clientes. Essa classificação foi feita, pois a preocupação com a imagem passada para os clientes e acionistas é um dos motivos para a existência desse indicador.

O objetivo Implantar Ações de Responsabilidade Social foi da mesma forma considerado nesta análise como característico da perspectiva de clientes por sua importância na consolidação da imagem da empresa. Seu indicador Índice de Responsabilidade Social, da mesma forma que o indicador Índice de Meio Ambiente utiliza de um instrumento derivado do questionário do instituto Ethos para a mensuração do resultado obtido quanto às ações realizadas nesse sentido, sendo por isso considerado adequado e também constante da perspectiva de clientes.

O objetivo Atender o Plano de Universalização de Energia foi considerado nesta análise como vinculado à perspectiva de clientes devido a sua característica de ampliação do

mercado atendido e sua importância no planejamento futuro relacionado aos clientes. Assim, seu indicador Rural mensura adequadamente a proposta deste objetivo, por acompanhar o número de novos ligamentos realizados no período de acordo com as metas definidas pela própria CELESC e sendo assim também considerado como de acordo com a perspectiva de clientes. Pois sua definição está diretamente relacionada ao planejamento quanto ao atendimento dos clientes e a definição de mercado para a empresa.

Este indicador é um exemplo de como a interligação entre os campos permitiria um controle mais adequado da situação da empresa. O indicador comercial, por mensurar o número de violações no tempo para realização de ligações e religações de consumidores, está diretamente relacionado ao indicador Rural e seu número de novos clientes atendidos no setor rural. Uma interligação clara e expressa entre eles permitiria o estabelecimento de relações entre o aumento de consumidores e a velocidade de sua união a rede de distribuição da CELESC, o que possibilitaria verificar se a empresa tem acompanhado adequadamente o crescimento da demanda dos serviços.

6.4.5 Indicadores do Campo de Resultados Tecnologia e Processos

O sub-objetivo da Melhoria na gestão, constante do objetivo Buscar a melhoria contínua no processo de gestão empresarial e na melhoria tecnológica, é mensurado pelo indicador Ações de Gestão. Este indicador é composto por uma série de ações estratégicas, tendo sido consideradas de maior importância as atividades relacionadas à revisão tarifária de 2008-2012 e a manutenção dos requisitos necessários para o segundo nível de Governança Corporativa.

Como já demonstrado estas duas ações deveriam constar do campo Econômico Financeiro, pois suas funções estão ligadas ao conceito estabelecido para esse campo. Assim, seria mais adequada a retirada destas ações do rol de atividades mensurado pelo indicador Ações de Gestão e seu transporte para indicadores próprios no campo Econômico Financeiro.

A presença de duas atividades cujos conceitos evidenciam que deveriam estar num campo diferente de onde se encontram, é importante para a análise porque demonstra a

dificuldade enfrentada na conceituação e definição dos indicadores e objetivos. Como apontado por Herrero Filho (2005) e Kaplan & Norton (1997), esta é uma das dificuldades comuns enfrentadas pelos gestores no processo de elaboração de uma ferramenta de mensuração de desempenho. A alocação incorreta de indicadores tende a ser menor no BSC, pois estas ações teriam sido encaixadas dentro de uma seqüência lógica de atividades, permitindo uma percepção rápida caso houvesse repetição de ações mensuradas. Ou o desvio de ações para uma perspectiva a qual não estão vinculadas, pois haveria problemas na elaboração da co-relação de seus indicadores com os constantes em outras perspectivas.

O sub-objetivo Número de alimentadores com violação, composto pelos indicadores Nível de tensão e Carregamento, foi considerado nesta análise como vinculado à perspectiva de processos internos devido a se propor acompanhar a qualidade e confiabilidade do serviço oferecido. Os indicadores de Nível de Tensão e Carregamento acompanham processos diretamente ligados a qualidade, confiabilidade e distribuição do serviço oferecido ao cliente. Por isso também característicos da perspectiva de processos internos.

O sub-objetivo de Modernização tecnológica, mensurado pelo indicador Ações desenvolvidas, foi considerado nesta análise como vinculado à perspectiva de processos internos por controlar uma série de atividades que buscam o aprimoramento dos processos executados pela empresa. O indicador Ações Desenvolvidas mensura o cumprimento destas várias atividades. Não sendo possível entrar em detalhes sobre quais as ações executadas, é possível informar somente que as ações estão relacionadas à prática de modernização das tecnologias empregadas na empresa, logo, relacionados à perspectiva de processos internos.

7. SUGESTÕES QUANTO À NOVA ESTRUTURAÇÃO E ESTUDOS FUTUROS

Tendo sido feita a análise dos indicadores segundo as perspectivas do BSC, é possível então separar estas em grupos assemelhados às perspectivas adotadas na metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (1997).

Devido às limitações de tempo e restrição quanto a divulgação de informações estratégicas este agrupamento será feito através de uma tabela e não de um mapa estratégico, como seria o modelo ideal.

Para permitir uma melhor adaptação ao modelo já utilizado na empresa, é utilizado neste novo agrupamento a nomenclatura já utilizada no CGR, quanto às denominações dos campos de resultados. Os objetivos e sub-objetivos não serão utilizados, devido às deficiências já apontadas quanto as suas definições iniciais. Como os campos de resultados também contêm conceitos amplos, que seriam característicos de várias perspectivas, serão traçados os seguintes paralelos para fins de análise:

- a) O campo Econômico-Financeiro passa a corresponder a perspectiva Financeira;
- b) O campo Mercado e Imagem passa a corresponder a perspectiva de Clientes;
- c) O campo de Tecnologia e Processos passa a corresponder a perspectiva de Processos Internos;
- d) O campo Patrimônio Humano passa a corresponder a perspectiva de Aprendizado e Conhecimento.

Estes paralelos foram traçados levando em consideração os conceitos de cada campo de resultado, de forma a exigir o mínimo de alterações nestes. Segundo esta nova configuração, os campos passam a excluir quaisquer conceitos que não possam se adequar à perspectiva correspondente. Conceitos excluídos serão movidos para os outros campos, de acordo com suas definições. Isso pode ser acompanhado através da nova localização dos indicadores que mensurem as ações ou resultados referentes a estes conceitos.

Devido a sua necessidade de aprovação pela empresa os indicadores sugeridos por esta análise, como um indicador que utilize do índice Bovespa, não serão incluídos nesse novo agrupamento.

Tabela 3. Agrupamento sugerido com base no BSC

Campo de Resultados	Indicador
Econômico-Financeiro	Margem EBITDA
	Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido
Mercado e Imagem	Reclamações de Nível de Tensão
	Índice Abradee de Satisfação dos Clientes Residenciais com a Qualidade Percebida (ISQP)
	Índice de Meio Ambiente
	Índice de Responsabilidade Social
	Rural
	Importância
Tecnologia e Processos	Gravidade
	Média e Alta Tensão
	Baixa tensão
	Comercial
	Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho
	Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho
	Treinamento em Segurança
	Nível de tensão
	Carregamento
	Ações desenvolvidas
Patrimônio Humano	Índice de Satisfação dos Empregados

Fonte: Autoria própria.

Como pode ser observado através desta tabela, existe uma preponderância nos indicadores relacionados aos processos executados e ao relacionamento com os clientes. Havendo poucos indicadores relacionados às questões financeiras e relacionados à geração e manutenção de novos conhecimentos.

É sugerido então a realização de estudos que busquem verificar a necessidade de novos indicadores relacionados as questões financeiras e de conhecimento detido pela empresa, como os indicadores sugeridos para acompanhamento do índice de inadimplência e da manutenção do nível dois de governança corporativa, avaliando sua utilidade no planejamento estratégico e resultados obtidos pela CELESC.

Devido a inexistência de alguns indicadores que seriam necessários em face dos conceitos definidos nos campos de resultados, é sugerido a empresa realizar uma avaliação dos indicadores existentes, com especial atenção aos indicadores Índice Abradee de Satisfação dos Clientes Residenciais com a Qualidade Percebida, Importância, Gravidade Margem EBITDA, buscando a verificação da necessidade de desenvolvimento de novos indicadores relacionados para preencher possíveis demandas.

Também são sugeridos estudos referentes a interligação entre os indicadores, pois esta percepção como foi demonstrado, inexistente no novo modelo adotado pela empresa.

8. CONCLUSÃO

Esta análise foi desenvolvida com objetivo de realizar uma análise do instrumento Contrato de Gestão e Resultados, utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* e verificando possíveis alterações que, utilizando da metodologia desenvolvida por Kaplan & Norton, poderiam sugeridas para complementar o instrumento utilizado pela CELESC. Considerando a importância da sua função, é de interesse não somente da Empresa, mas como do Estado verificar se a organização é capaz de prestar seus serviços adequadamente.

Isto torna este projeto não somente significativo como essencial, considerando que a Empresa nunca fez uma avaliação do seu instrumento anterior a esta análise. Entretanto deve ser salientado que este trabalho tem por objetivo meramente apontar sugestões. Qualquer afirmação feita ou proposta levantada deve ser considerada somente teórica. Ainda seriam necessários estudos posteriores de forma a garantir que as mudanças sugeridas realmente alcançaram os objetivos pretendidos ou se foram somente mais um passo no processo contínuo de aperfeiçoamento característico das metodologias de mensuração de desempenho.

Para a resposta do objetivo central deste trabalho, foi utilizada tanto de pesquisa documental quanto de entrevistas com funcionários da empresa. A pesquisa documental permitiu a obtenção das informações registradas durante o processo de elaboração da ferramenta e das determinações quando do estabelecimento de suas definições conceituais. As entrevistas permitiram a obtenção de informações sem registro documental e a melhor compreensão do funcionamento dos campos de resultados, objetivos e indicadores.

Para resposta do questionamento que motivou este trabalho, foi realizado o estudo da metodologia do *Balanced Scorecard* sob o ponto de vista de Kaplan & Norton(1997), Castro, Monteiro e Prochnik (2007), Costa (2006), Rezende (2003), entre outros, que trabalharam com a ferramenta. Foi dada especial atenção aos autores que demonstraram a aplicação desta ferramenta em organizações reais e de características similares a CELESC. Este estudo permitiu encontrar semelhanças entre o Contrato de Gestão e Resultados e o *Balanced Scorecard*, assim como apontar diferenças e verificar possíveis sugestões quando a modificações que poderiam ser realizadas no instrumento utilizado pela CELESC, de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*.

Os ajustes necessários encontrados envolvem agrupamentos inadequados de objetivos e indicadores e a necessidade de correções quanto a indicadores utilizados, segundo os autores pesquisados e utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* como fundamentação na análise. Os agrupamentos inadequados foram assim definidos pois, como demonstrado pelos autores pesquisados, eles agrupam objetivos e indicadores sem vinculação o que dificulta o seu processo de avaliação e controle. Quanto às correções apontadas, como foi demonstrado através da verificação da existência de conceitos nos Campos de Resultados que não são atendidos por nenhum indicador, exemplificado pela a inexistência de um indicador relacionado a inadimplência no campo Econômico Financeiro, existem indicadores que poderiam sofrer alterações ou serem desenvolvidos de forma a atender de forma completa os conceitos definidos nos objetivos e sub-objetivos aos quais fazem parte.

Foi constatado então que a o Contrato de Gestão e Resultados, mesmo sendo um instrumento que demonstra o interesse da empresa CELESC com a busca da melhoria contínua nos seus processos e satisfação dos clientes, poderia receber alterações desenvolvidas através de uma análise utilizando do *Balanced Scorecard* como forma de complementar o instrumento.

Como demonstrado o instrumento poderia utilizar de conceitos desenvolvidos no *Balanced Scorecard* como forma de complementar sua análise quanto ao processo de mensuração e seu funcionamento. Pois, segundo a metodologia desenvolvida por Kaplan & Norton, o Contrato de Gestão e Resultados poderia permitir uma noção mais clara das influências existentes entre as diferentes atividades sendo desempenhadas pela empresa ou das conseqüências de cada atividade para o atingimento dos objetivos estratégicos. Aumentando assim seu apoio no processo de tomada de decisões e elaboração de estratégias.

Isto leva a concluir que o Contrato de Gestão e Resultados poderia passar por mais estudos, buscando alterações na sua estrutura e nas definições e funcionamento de seus campos de resultados, objetivos estratégicos e indicadores, através de uma análise que utilize como fundamentação o *Balanced Scorecard*. Com objetivo de desenvolver possíveis melhorias que poderiam ser implementadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). 'Caderno Temático Número 4', 'Metodologia de determinação de custos operacionais para revisão tarifária periódica das concessionárias de distribuição de energia elétrica', e demais informações extraídas do site www.ANEEL.gov.br, disponível no período de junho de 2006 a dezembro de 2007.

ALDAY, Hernán E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, 2000. Disponível em < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf >. Acesso em 14 de maio de 2008.

ARAÚJO, Luís César G. de, **Organização, Sistemas e Métodos: e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AVERSON, Paul. **Background and History of Measurement-Based Management**. *Balanced Scorecard* Institute. Disponível em < <http://www.balancedscorecard.org> > no período de janeiro a abril de 2008.

BARBOSA, Manuel, F.. **Introdução à Pesquisa: Métodos, Técnicas e Instrumentos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA), Informações extraídas do site < www.bovespa.com.br >, disponível no período de janeiro a junho de 2008.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Técnicas de metodologia científica: construindo o Saber**. 14. ed. São Paulo: Papirus, 2003.

CARREGARO, José Carlos. **Proposta de Indicadores de Desempenho às Distribuidoras de Energia Federalizadas do Setor Elétrico Brasileiro**. Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CASTRO, Alexandre R., MONTEIRO, Paulo Roberto A., PROCHNIK, Victor. **A mensuração do desempenho ambiental no *Balanced Scorecard* e o Caso da SHELL**. Disponível em <www2.ie.ufjf.br/cadeiasprodutivas> no período de outubro de 2007.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA SA (CELESC), Informações extraídas do site <www.CELESC.com.br>, disponível no período de junho de 2006 a março de 2008.

COSTA, Mônica A., **Metodologia da Implantação Baseada em Atividades (ABM): Uma aplicação em Área de Engenharia da CELESC**. 1999. Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

COSTA, Ana Paula P. da, **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COUTINHO, André Ribeiro, KALLÁS, David, **Gestão da Estratégia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COUTO, Fábio. **Plano Decenal consolida estratégia do governo de retomar planejamento energético**. Disponível em <www.canalenergia.com.br> disponível no período de maio-junho de 2006 DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, Cláudio da S., FALCÃO, Sérgio D., HERNANDES, Carlos Alberto M. **Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento**. Caderno de Pesquisas em Administração, nº12, 2º trimestre de 2000, volume 1: USP, 2000. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/>> no período de janeiro a dezembro de 2007.

CRUZ, Otávio N.. **O Trabalho de campo como descoberta e criação**. In: MINAYO, Maria C. de S.; DESLANDES, Suely F.; GOMES, Romeu. **PESQUISA SOCIAL: Teoria, Método e criatividade**, 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

DRUCKER, Peter F. **The Age of Social Transformation**. The Atlantic Online: The Atlantic Monthly, 1994. Informações extraídas do site <<http://www.theatlantic.com/politics/ecbig/soctrans.htm>> no período de janeiro a maio de 2008.

ELETOBRÁS, Informações extraídas do site <<http://www.eletobras.gov.br>>, disponível no período de janeiro a junho de 2008.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA (EPE). **Plano Decenal de Expansão de Energia Elétrica 2006-2015**. Disponível em <www.epe.gov.br> no período de maio-junho de 2005.

ETHOS, Informações extraídas do site <www.ethos.org.br>, disponível no período de janeiro a dezembro de 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FIESC). **Indicadores Industriais de Santa Catarina.** Disponível em <www.fiescnet.com.br/>, no período de janeiro a dezembro de 2007.

FRANKLIN, Marcos A., GARDESANI, Roberto, MIYABARA, Walter, PACHECO, Luis F. P. POPADIUK, Silvio. **Arquitetura da Informação e Mensuração de Desempenho: Um Estudo na Indústria de Artefatos e Utensílios Plásticos no Estado de São Paulo.** São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2005.

HAMMER, Michael. **Os sete pecados capitais da medição de desempenho.** HSM Management, n 64, ano 11, volume 5: HSM, 2007.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Thomson Pioneira, 2002.

ÍNDICE FUNDAMENTAL DO DIREITO (DJI), Disponível em <www.dji.com.br>, no período de maio-junho de 2006.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*.** 13^a. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Creating the Office of Strategy Management.** Harvard Business School: 2005. Informações extraídas do site <<http://www.hbs.edu/research/pdf/05-071.pdf>>, durante o período de janeiro a dezembro de 2007.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia.** 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LEITE, Antonio Dias. **A Energia do Brasil.** 2^a Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MAY, Paulo Roberto. **A Implantação do Modelo de Gestão de uma Empresa Pública: O modelo de gestão participativa e o modelo de controle de qualidade total nas Centrais**

Elétricas de Santa Catarina – CELESC. 1999. Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MINTZBERG, Henry, **Criando organizações eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. 2. Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Jane Maria Paniz. **Desenvolvimento de Lideranças Empreendedoras: Um estudo de caso das Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC**. 2004. Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

OLIVEIRA, Luciana Côrrea de. **Perspectivas para a Eletrificação Rural no Novo Cenário Econômico-Institucional do Setor Elétrico Brasileiro**. 2001. Mestrado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO (ONS). Informações extraídas do site <www.ons.org.br>, durante o período de 2008.

PAIVA, J. A. Almeida. **Indivisibilidade e universalidade do juízo falimentar: Vinculação do Grupo Societário à falência da "controladora de fato", quando constituído fora da L. 6404/1976 face à "disregard doctrine"**. Jus Vigilantibus, 2008. Disponível em <<http://jusvi.com/artigos/16967>> em março de 2008.

PRADO, Caio Jr. **História Econômica do Brasil**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 1961.

PINTO, Helton Queiroz J. **Regulamentação e Gestão Competitiva no Setor Elétrico Brasileiro: O Papel das Inovações Financeiras e a Entrada do Capital Privado: As Mutações do Contexto de Financiamento da Indústria Elétrica Brasileira**. 1ª Edição. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 1999.

PIRES, José Claudio L., **Desafios da Reestruturação do Setor Elétrico**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/>> em janeiro a dezembro de 2007.

PIRES, José Claudio L., **O Processo de Reformas do Setor Elétrico Brasileiro**. Revista do BNDES, n 12, volume 6: BNDES. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/>> em janeiro a dezembro de 2007.

PORTER, Michael. **Uma Estratégia para Vencer**. Informações extraídas de HSM On-line <<http://www.hsm.com.br>>, em janeiro a dezembro de 2007.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SAUER, Ildo. **Um Novo Modelo para o Setor Elétrico**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em < <http://www.cteep.com.br> > em junho a dezembro de 2007.

SEBRAE, Informações extraídas do site <www.sebrae.com.br>, durante o período de maio-junho de 2005.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UCHIMA, Marli Tiemi. **Teoria Z: Utopia ou realidade**. 2005. Graduação – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

VELOSO, Fernando A., VILLELA, André, GIAMBIAGI, Fabio. **Determinantes do “Milagre” Econômico Brasileiro (1968-1973): Uma Análise Empírica**. Rio de Janeiro: IPEA, 2007. Disponível em: < www.ipea.gov.br > no período de janeiro a maio de 2008.

VIEIRA, Luiz Cézare. **Democracia Representativa em Empresas do Setor Elétrico: o Caso da CELESC no período 1981-2000**. Florianópolis: UFSC, 2001.

WAGNER III, John A., e HOLLEMBECK, John. R., **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE A: Exemplo de Representação Gráfica do IGD

Para preservar a importância que a empresa dá a cada indicador e Objetivo Empresarial, assim como a forma de cálculo e unidade utilizada nos indicadores não descritos neste estudo, os pesos do quadro abaixo foram alterados e não existem valores numéricos listados nos indicadores.

TECNOLOGIA E PROCESSOS	Modernização Tecnológica	20 - Ações Desenvolvidas		X	X
	Nº de Alimentadores com Violação	19 - Carregamento		X	I
		18 - Nível de Tensão			I
	Melhoria na Gestão	17 - Ações de Gestão		X	X
					X
		18 - Nível de Tensão			I
	Conformidade sócio-ambiental	14 - Índice meio ambiente		X	X
PATRIMÔNIO HUMANO					X
	Segurança no Trabalho	12 - Taxa de Gravidade			X
		11 - Taxa de Frequência		X	X
	Nível de Motivação e Comprometimento	12 - Taxa de Gravidade			X
ECONÔMICO FINANCEIRO	Melhorar o Resultado Operacional	9 - Margem Ebitda		X	X
					X
		12 - Taxa de Gravidade			X
		6 - Violações comerciais		X	X
		12 - Taxa de Gravidade			X
					X
		12 - Taxa de Gravidade			X
		2 - Gravidade		X	X
		12 - Taxa de Gravidade			X

Figura 8. Representação Gráfica do IGD. Fonte: CGR 2007.

APÊNDICE B: Instituto Abradee

O Instituto Brasileiro de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee) é uma associação de quarenta e nove empresas concessionárias de distribuição elétrica, cujo objetivo é cooperar na promoção da excelência operacional e financeira, mantendo uma gestão com foco no cliente.

Isso é feito através da realização de pesquisas no setor, buscando o desenvolvimento e troca de conhecimentos entre as associadas e também com organizações externas a associação. Promovendo assim a melhoria contínua nos processos realizados pelas empresas participantes.

A Abradee também oferece apoio jurídico, mantendo um banco de dados que reúne a legislação do setor e determinações das empresas reguladoras. Além do banco de dados jurídico, a associação também reúne informações quanto a dados sobre o mercado.

A associação também realiza seminários e cursos com objetivo de capacitar os profissionais do setor e realiza pesquisas como o Prêmio Abradee, que mensura fatores como responsabilidade social e satisfação dos clientes.

APÊNDICE C: Instituto Ethos

Segundo informações extraídas dos documentos pesquisados e do próprio Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007), o instituto foi formado pela associação de organizações sem fins lucrativos com objetivo de ajudar empresas a desenvolverem a gestão socialmente responsável. O instituto não possui fins lucrativos, por isso não possuindo qualquer forma de cobrança pelos serviços prestados.

A definição de gestão socialmente responsável do instituto é de uma administração transparente e ética, valorizando os clientes internos e externos da organização e com objetivos que buscam promover o desenvolvimento social sustentável. O Instituto Ethos incentiva as organizações a utilizarem este conceito em todas as atividades de seu negócio.

Para as organizações, as vantagens em adotar uma gestão socialmente responsável são a valorização da sua imagem e da sua marca, fidelização dos clientes e dos empregados e manutenção dos talentos.

Para elaboração dos indicadores Índice de Meio Ambiente e Índice de Responsabilidade Social, a empresa CELESC utiliza de uma série de indicadores existentes no questionário disponibilizado pelo Instituto Ethos no processo de acompanhamento e verificação da gestão das empresas que buscam a gestão socialmente responsável.

Os indicadores utilizados, assim como os temas a que se relacionam, estão listados a seguir.

Tabela 4. Indicadores utilizados do questionário Ethos no CGR

Temas	Indicadores
Valores e Transparência	Compromissos Éticos
	Enraizamento na Cultura Organizacional
	Governança Corporativa
	Relações com a Concorrência
	Diálogo e Engajamento com as Partes Interessadas (Stakeholders)
	Balço Social
Público Interno	Relação com Sindicatos
	Gestão Participativa
	Compromisso com o Futuro das Crianças
	Compromisso com o Desenvolvimento Infantil
	Valorização da Diversidade e Promoção da Equidade Racial e de Gênero
	Compromisso da Empresa com a Equidade e não Discriminação Racial
	Compromisso da Empresa com a Promoção da Equidade de Gênero
	Relação com Trabalhadores Terceirizados
	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira
	Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho
	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade
	Comportamento Frente a Demissões
	Preparação para Aposentadoria
Fornecedores	Crterios de Seleção e Avaliação de Fornecedores
	Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva
	Trabalho Forçado (ou Análogo ao escravo) na Cadeia Produtiva
	Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores
Consumidores	Política de Comunicação Comercial
	Excelência do Atendimento
	Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços
Comunidade	Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno
	Relações com Organizações Locais
	Financiamento da Ação Social
	Envolvimento com a Ação Social
Governo e Sociedade	Contribuições para Campanhas Políticas
	Construção da Cidadania pelas Empresas
	Prática Anticorrupção e Antipropina
	Liderança e Influência Social
	Participação em Projetos Sociais Governamentais
Saúde e Segurança	Saúde e Segurança de Trabalhadores e Terceirizados
	Minimização de Riscos Relativos à Distribuição de Energia elétrica
	Controle dos Impactos na Paisagem Urbana e em Áreas de Preservação Ambiental

Fonte: Web SIG da Ethos-Abradee 2007.