



**XXI SNPTTE  
SEMINÁRIO NACIONAL  
DE PRODUÇÃO E  
TRANSMISSÃO DE  
ENERGIA ELÉTRICA**

Versão 1.0  
23 a 26 de Outubro de 2011  
Florianópolis - SC

**GRUPO -GCR**

**GRUPO DE ESTUDO COMERCIALIZAÇÃO, ECONOMIA E REGULAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - GCR**

**GESTÃO POR INDICADORES: ANÁLISE DE UM NOVO PROCESSO PARA ACOMPANHAMENTO E  
MELHORIA DOS RESULTADOS DOS NEGÓCIOS NAS EMPRESAS DO SISTEMA ELETROBRAS**

**Clailde Vanzella\*  
ELETROSUL**

**Wilton Braz Pereira  
ELETROSUL**

**RESUMO**

O uso de indicadores na avaliação do desempenho empresarial constitui-se em fator que auxilia a obtenção de capacidade competitiva duradoura. Este trabalho tem por objetivo apresentar sistemas de medição de desempenho, evidenciar e analisar o processo adotado nas empresas do Sistema Eletrobras, por meio de estudo de caso da Eletrosul. Como resultado, traz fatores de preocupação evidenciados por meio do uso de indicadores e sugestões, dentre elas a de adoção de indicador que possibilite evitar a perda de rentabilidade futura.

**PALAVRAS-CHAVE**

Medição de Desempenho, Indicadores de Desempenho, Metas, Gestão Empresarial, Plano Estratégico

**1.0 - INTRODUÇÃO**

Os índices permeiam o cotidiano das pessoas físicas e jurídicas. A vida inclui o uso deles para controle de bens, despesas e receitas realizadas, bem como aquelas a realizar, as previsões. Séries históricas e projeções mostram perspectiva de futuro que permite o planejamento e a melhor tomada de decisões para que haja maior eficiência e eficácia, com melhores resultados futuros.

A sociedade é regulada o que torna natural o uso de indicadores para aprimorar a gestão. Como dizia Galileu Galilei: "O que não se mede não se administra, o que não é mensurável, torne-o mensurável".

No Sistema Eletrobras, bem como em todo o setor elétrico nacional, há evidente busca por melhorias na gestão apoiada por indicadores. A desregulamentação, competitividade e exigências por parte da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, órgão regulador do setor, impulsionam a busca por decisões gerenciais mais acertadas.

Para que a gestão possa ser realizada de forma a melhorar a competitividade e rentabilidade das empresas do Sistema Eletrobras, esta criou o Plano Estratégico do Sistema Eletrobras para o período de 2010 a 2020. Como decorrência, em dezembro de 2009 elaborou Contrato de Metas de Desempenho Empresarial – CMDE para o ciclo de 2010 a 2014. O Contrato contempla indicadores econômico-financeiros, operacionais e sócio-ambientais.

Conforme a Presidência da Eletrobras, a ação faz parte da nova fase do fortalecimento das empresas e pretende consolidar o processo de gestão empresarial integrado para o Sistema. O Contrato cita como objetivos estratégicos a "eficiência, expansão e rentabilidade das Controladas".

Este trabalho evidencia a forma de implantação do novo processo nas empresas do Sistema Eletrobras, por meio de estudo de caso da Eletrosul - empresa controlada da Eletrobras, efetua análise com bases teóricas e sugere melhorias. Para a análise são verificadas metodologias de medição do desempenho empresarial, dentre as quais

(\*) Rua Deputado Antônio Edu Vieira, nº 999, Carvoeira – CEP 88.040-901 Florianópolis, SC – Brasil  
Tel: (+55 48) 3231-7618 – Fax: (+55 48) 3231-7724 – Email: clailde.vanzella@eletrosul.gov.br

se destacam Matriz Quantum de Medição de Desempenho, Tableau de Bord, Prêmio Nacional da Qualidade e Balanced Scorecard - BSC.

## 2.0 - MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Empresas preparadas para enfrentar o ambiente competitivo possuem sistema integrado e harmônico de gerenciamento apoiado na formulação de estratégias, no planejamento da execução das estratégias, na medição de desempenho com um sistema de controle suficientemente eficiente para detectar e analisar rapidamente os desvios para, em seguida, retro-alimentar o sistema e corrigir os rumos, se necessário. (MARTINS, 2004).

Em termos conceituais, a medição de desempenho pode ser classificada como o processo de quantificar a ação, no qual a medição é o processo de quantificação da eficiência (meio para atingir o resultado) e eficácia (o resultado), e a ação é o objeto gerador do desempenho. Dentre seus propósitos estão: tomada de decisão, que envolve planejamento e coordenação; controle e feedback; sinais ou sugestões para melhorias; educação e aprendizado empresarial; e comunicação externa (SIMONS, 2002).

Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo e aos seus processos. O sistema de medição de desempenho surge como ferramenta capaz de gerar instrumentos que facilitem o processo de gestão. Dentre os sistemas, destacam-se nesta pesquisa: Matriz Quantum de Medição de Desempenho, Tableau de Bord, Prêmio Nacional da Qualidade e Balanced Scorecard – BSC.

### 2.1 Matriz Quantum de Medição de Desempenho

Esta metodologia tem origem no livro “Sinais Vitais”, escrito no início dos anos 90 por Steven M. Hronec, e apresenta analogia entre o sistema empresarial e o corpo humano. O autor comenta que o uso de indicadores de desempenho proporciona benefícios como: tende a aumentar a satisfação dos clientes; existência de monitoramento dos processos, com melhoria contínua dos mesmos; facilita a realização de benchmarking de processos de modo a identificar os que precisam de melhorias; é o modo mais efetivo e menos dispendioso de mudar o comportamento humano dentro das organizações, pois auxilia a definir e recompensar comportamentos desejáveis.

Hronec (1994) destaca que o primeiro fator a ser mudado numa empresa é o sistema de medição de desempenho, pois a ausência de indicadores ou o uso de indicadores inadequados constituem-se em barreira à melhoria. Ao explicar o título da obra caracteriza os indicadores como um painel, onde são descritos os sinais vitais da organização.

O modelo desenvolvido por Hronec (1994) busca o monitoramento e benchmarking dos processos, a satisfação dos clientes e mudanças organizacionais por meio de três dimensões: custo, qualidade e tempo. A Figura 1 evidencia o modelo de forma sucinta.

Desempenho Quantum			
Valor		Serviço	
	Custo	Qualidade	Tempo
<b>Organização</b>	Estratégico	Empatia	Velocidade
		Produtividade	Flexibilidade
		Confiabilidade	Responsabilidade
		Credibilidade	Maleabilidade
		Competência	
<b>Processos</b>	Inputs	Conformidade	Velocidade
	Atividades	Produtividade	Flexibilidade
<b>Pessoas</b>	Remuneração	Confiabilidade	Responsabilidade
	Desenvolvimento	Credibilidade	Maleabilidade
	Motivação	Competência	

FIGURA 1 – Desempenho Quantum  
Fonte: Adaptado de Hronec apud Figueiredo (2002, p. 33)

Neste modelo, se uma empresa é competitiva em custo e qualidade apresenta grande valor para seus clientes, da mesma forma em qualidade e tempo haverá bom nível de serviços. Desta forma, o desempenho é o nível de realização que aperfeiçoa o valor e o serviço da organização para os seus interessados.

## 2.2 *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord*, que numa tradução mais aproximada do sentido original em francês poderia ser chamado de “quadro de comando”, é um dos modelos de controle de performance empresarial, uma maneira de apresentar os indicadores de desempenho em direção às estratégias das organizações.

Segundo Voyer (1994), o *Tableau de Bord* foi criado e desenvolvido no início do século XX na França por engenheiros de produção que procuravam uma maneira de aprimorar os processos produtivos. Posteriormente, os mesmos princípios foram aplicados à administração geral das empresas. Fernandes (2004, p.50) destaca: o *Tableau de Bord* extrapolou as fronteiras da operação chegando em “outros níveis organizacionais, resultando num sistema em que as diversas áreas possuíam seus *Tableaux de Bord* que iam se integrando até obter o *Tableau corporativo*”.

Figueiredo (2002) ressaltava a semelhança do modelo com o *Balanced Scorecard*, embora não trate as medidas em perspectivas, e afirma que o objetivo é ajudar os empregados a comandar a organização mediante a identificação dos fatores-chave do sucesso. O desenvolvimento do *Tableau* envolve a tradução da missão e da visão num conjunto de objetivos a partir dos quais são identificados os fatores críticos de sucesso e estabelecidos indicadores.

## 2.3 Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade, concedido pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ é uma ferramenta que permite às organizações mensurarem de forma estruturada a performance de gestão empresarial. A primeira edição do prêmio foi em 1992.

O modelo de Excelência de Gestão – MEG adotado para avaliação pelo FNQ, é baseado em um conjunto de conceitos fundamentais e estruturado em critérios e requisitos inerentes à Excelência em Gestão. Conforme a FNQ (2011), “os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial. Além disso, o MEG utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*)”.

Fundamentos da Excelência	
• Pensamento sistêmico	• Aprendizado organizacional
• Cultura de inovação	• Liderança e constância de propósitos
• Orientação por processos e informações	• Visão de futuro
• Geração de valor	• Valorização das pessoas
• Conhecimento sobre o cliente e o mercado	• Desenvolvimento de parcerias
• Responsabilidade social	

FIGURA 2 - Fundamentos da Excelência  
Fonte: Adaptado de Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011)

Dos fundamentos se originam oito critérios de excelência: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados. Os critérios foram subdivididos em 23 (vinte e três) itens, sendo que cada um tem uma pontuação.

A FNQ não prescreve ferramentas e práticas de gestão específicas. No entanto, como os critérios incorporam em seus requisitos técnicas bem-sucedidas de administração de organizações, podem colaborar para a gestão destas.

## 2.4 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* – BSC é uma ferramenta de avaliação e gerenciamento de informações sobre performance através do qual é possível traduzir a estratégia de longo prazo da organização em metas para as diferentes áreas, e monitorar o progresso das ações estabelecidas. Os primeiros estudos relacionados a essa nova ferramenta iniciaram em 1990 e foram efetuados por Robert S. Kaplan e David. P. Norton.

Conforme Kaplan & Norton (2001, p. 2) “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

O BSC surgiu para construir capacidades competitivas de longo prazo, avaliando uma unidade de negócios ou toda a organização através de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e da aprendizagem e crescimento. As perspectivas identificam os indicadores que melhor comunicam a estratégia da empresa e podem se valer de medidas financeiras ou não-financeiras.

As medidas financeiras tradicionais são preservadas pelo *scorecard* e complementadas com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os autores ressaltam que, para um BSC bem estruturado, é necessário que haja a transmissão da estratégia através de um conjunto integrado de medidas. “O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”. (KAPLAN & NORTON, 2001, p. 30).

Desta forma, no BSC sempre haverá relações de causa e efeito entre as perspectivas, conforme Figura 3:

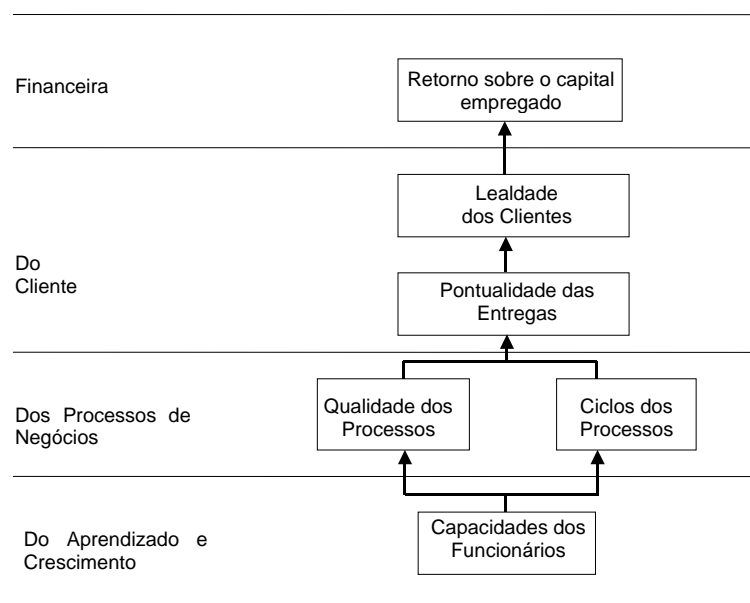


FIGURA 3 - Relações de causa e efeito para as perspectivas do *Scorecard*  
Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 31)

Observa-se que em qualquer perspectiva do *scorecard* e para todas as medidas utilizadas deve haver relações de causa e efeito comunicando o significado da estratégia da unidade de negócios à organização.

### 3.0 - ESTUDO DE CASO DA ELETROSUL

A Eletrosul Centrais Elétricas S.A., constituída em 23/12/1968, é uma sociedade de economia mista de capital fechado, concessionária de serviços públicos de transmissão e geração de energia elétrica, subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras, vinculada ao Ministério de Minas e Energia - MME. Em 1997, por estar incluída no Programa Nacional de Desestatização – PND, a Empresa teve as atividades de transmissão e geração de energia elétrica cindidas.

A decisão sobre a implementação de um conjunto de indicadores de desempenho para análise foi tomada em 1997, logo após a cisão da antiga Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. – Eletrosul em duas organizações distintas: Gerasul – Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A. e Eletrosul Empresa Transmissora de Energia do Sul do Brasil S.A. A Gerasul, posteriormente privatizada e com o nome alterado para Tractebel Energia S.A., ficou responsável pelas atividades de geração de energia enquanto a Eletrosul, estatal, pelas atividades de transmissão de energia.

A partir da cisão a Empresa esteve envolvida em um contexto diferente do anterior, com restrições de recursos e incertezas relativas ao futuro da organização. Isso motivou a busca por modelos de gestão estratégica que facilitassem a gestão e adequação às mudanças de mercado.

Diversos conceitos foram estudados e analisados. Em 2001 iniciou-se projeto de construção do BSC, no começo de 2002 foi implantado software para registro e verificação dos dados e informações do BSC e, no mesmo ano, houve o desdobramento para uma Regional da Empresa: a regional do Paraná. As alterações na gestão e controle colocaram a Eletrosul em posição de destaque, tendo como consequência conquistas no Prêmio Nacional da

Gestão Pública, do Programa de Qualidade no Serviço Público, anos de 2002 a 2004.

Em março de 2004 a Lei nº 10.848 excluiu a Empresa do PND, fato que possibilitou a retomada de investimentos em geração de energia. A agregação desta antiga atividade e as mudanças no cenário político e econômico fizeram com que a empresa voltasse a analisar suas estratégias. Foram necessários novos estudos relativos à aplicação de indicadores vinculados ao BSC, pois a empresa entrou em fase de transição, com a maior parte dos recursos captados aplicados em geração de energia. Os tópicos a seguir destacam o BSC no período de 2007 a 2009, o Plano Estratégico para 2010 a 2020, a medição de desempenho a partir de 2010 e fatores de preocupação com relação ao atingimento de metas e resultados.

### 3.1 O Balanced Scorecard no Período de 2007 a 2009

No período de 2007 a 2009 as estratégias empresariais foram redefinidas. Houve a modelagem do BSC com objetivos estratégicos e visão que se pretendia para até 2015. Por conseguinte, foram definidos indicadores de desempenho vinculados às quatro perspectivas estabelecidas no BSC: aprendizado e crescimento; processos internos; mercado e financeira. A Figura 4 mostra o painel de controle estratégico.

PAINEL DE CONTROLE ESTRATÉGICO – 2015				
VISÃO: Eletrosul 2015: uma empresa sustentável e competitiva, padrão de excelência na prestação de serviços em energia elétrica.				
P	Objetivos Estratégicos	Indicadores Resultantes	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores Direcionadores
Financeira	Maximizar a rentabilidade dos ativos	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Custos competitivos	Competitividade em Dispendios
			Aumentar as receitas	Margem Operacional Produtividade
Mercado	Aumentar a participação no mercado de energia elétrica	Evolução da Participação no Mercado de energia elétrica	Evolução da Geração de Caixa	Grau de Financiabilidade dos Investimentos
	Intensificar a satisfação dos clientes	Índice de Satisfação Geral dos Clientes	Fatores de Insatisfação	Índice de Satisfação com o atendimento às solicitações
	Aumentar o reconhecimento social e ambiental	Índice ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial	Sistematização da responsabilidade social e ambiental	Evolução da Nota Eletrosul em relação ao <i>benchmark</i>
Processos Internos	Obter excelência na gestão dos processos	Pontuação da Gestão em relação aos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade	Adoção dos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ	Percentual de unidades com auto-avaliação
	Desenvolver a inteligência de negócios	Evolução dos Dividendos das SPEs	Evolução da Rentabilidade das SPEs	Rentabilidade Média das Participações Societárias
	Atuar com responsabilidade social e ambiental	Número de projetos sociais e ambientais	Investimento em projetos sociais e ambientais	Realização orçamentária dos projetos sociais e ambientais
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver competências críticas para a gestão de negócios	Percentual de unidades que aplicam o plano e o modelo de gestão estratégica	Capacitação estratégica em gestão de negócios e criação de valor	Percentual de pessoas conhecedoras do plano e do modelo de gestão estratégica
	Buscar excelência na gestão de pessoas	Índice de Satisfação dos Empregados	Horas improdutivas por problemas biopsicossociais	Percentual de horas ausentes por problemas biopsicossociais
	Estimular o voluntariado	Percentual de empregados que praticam ações de voluntariado	Incentivo empresarial para o voluntariado	Percentual de pessoas estimuladas para a prática de voluntariado

FIGURA 4: Plano estratégico 2007 a 2009

Fonte: Eletrosul Centrais Elétricas S.A.

Podem-se observar, pelo painel, as perspectivas, dez objetivos estratégicos e os indicadores associados. Dentre os objetivos encontra-se aumentar a participação no mercado de energia elétrica, sendo que neste foram concentrados os esforços econômicos para expansão empresarial, em especial por meio da geração de energia elétrica.

O Plano Estratégico com seus objetivos, indicadores, metas e medições foram disponibilizados em sistema informatizado desenvolvido na empresa com o auxílio de equipe externa especializada em desenvolvimento de softwares. O sistema apresenta as informações em gráficos, figuras e outras formas interativas que facilitam o cadastramento dos resultados obtidos e a visualização do atingimento ou não das metas estabelecidas.

Os objetivos estratégicos acima foram modificados no final de 2009, pois a Eletrobras, controladora da Eletrosul, elaborou um plano para o período 2010 a 2020 e, desta forma, todas as empresas do Sistema Eletrobras passaram a observar as estratégias estabelecidas nesse ao elaborarem as suas próprias estratégias.

### 3.2 O Plano Estratégico para o Período de 2010 a 2020

A Eletrobras, com o apoio de suas controladas e da consultoria Marcoplan, elaborou um Plano Estratégico para o Sistema que contempla o período de 2010 a 2020. O Posicionamento Estratégico tem por base a proposta de valor: “a identificação de seus públicos-alvo e dos benefícios que o Sistema deve gerar para cada um”. (ELETROBRAS,

2010, p. 32).

Conforme descrito no Plano Estratégico do Sistema Eletrobras, o Posicionamento Estratégico contempla, dentre outros, doze objetivos, sendo cinco finalísticos e sete de gestão e competências. A Figura 5 mostra o Posicionamento Estratégico para o Sistema.

Posicionamento Estratégico	Missão	Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável						
	Valores	Foco em resultados   Empreendedorismo e inovação   Valorização e comprometimento das pessoas   Ética e transparência						
	Visão	Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico						
	Benefícios para os Públicos-Alvo	ACIONISTAS	CLIENTES		GOVERNO		SOCIEDADE	
		Rentabilidade atrativa Ações com alta liquidez, baixa volatilidade e valor de mercado compatível com o valor patrimonial	Energia elétrica limpa em quantidade, qualidade e preços competitivos em toda a cadeia de fornecimento		Viabilização de projetos estruturantes, buscando modicidade tarifária Diferenciação do Brasil como referência mundial na geração de energia elétrica limpa		Indução do desenvolvimento Compromisso com energia limpa	
	Objetivos Estratégicos Finalísticos	Ampliar e aprimorar os negócios de GTD&C de energia elétrica de forma competitiva e rentável	Maximizar a participação da energia limpa, incluindo novas fontes renováveis, na matriz energética do Sistema Eletrobras		Expandir seletivamente a atuação internacional em GTD&C, alinhada aos negócios da companhia e com foco nas Américas		Participar da gestão dos programas de energia elétrica de interesse do governo, pactuando metas de execução e equilíbrio econômico-financeiro	
	Objetivos Estratégicos de Gestão e Competências	Implantar novo modelo de gestão empresarial e organizacional que garanta uma atuação integrada, rentável e competitiva	Aprimorar a governança corporativa, baseada nas melhores práticas do mercado	Atrair, desenvolver e reter talentos para o Sistema Eletrobras	Aprimorar a gestão dos negócios, participações e parcerias	Potencializar a reputação, a credibilidade e a confiança do Sistema Eletrobras perante os seus empregados, o mercado e a sociedade	Minimizar as amarras institucionais internas e externas para assegurar a atuação em condições competitivas	Intensificar a atuação integrada em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação e mensurar sua contribuição para os resultados do Sistema Eletrobras

FIGURA 5: Posicionamento Estratégico para o sistema Eletrobras 2010-2020

Fonte: Eletrobras, 2010, p. 33

Para gerar os benefícios aos públicos-alvo, o Sistema Eletrobras concentrará seus esforços e recursos nos objetivos finalísticos, e deverá assegurar melhor desempenho por meio da realização dos objetivos de gestão e competências.

Os objetivos finalísticos “definem os focos estratégicos de atuação para as áreas finalísticas do Sistema Eletrobras, em termos de negócios, produtos e mercados, tendo em vista a geração dos benefícios e resultados para os públicos-alvo, indicados na Proposta de Valor.” Do seu desdobramento encontram-se dezenove estratégias finalísticas, que são linhas de ação ou iniciativas relevantes para o Sistema e estão voltadas, principalmente, ao aprimoramento e expansão dos negócios e mercados de energia elétrica e à melhoria dos programas. Por outro lado, enfatizam a participação da energia limpa na matriz energética e o desenvolvimento sustentável das regiões onde há empreendimentos construídos pelo Sistema. (ELETROBRAS, 2010, p. 35).

Com relação aos objetivos estratégicos de gestão e competências, “focalizam a necessidade de fortes investimentos em gestão, segundo uma perspectiva ampla, desde a governança corporativa até a gestão empresarial, econômico-financeira e da mudança institucional e organizacional.” (ELETROBRAS, 2010, p. 38). Também, destacam o desenvolvimento e a retenção de talentos, a intensificação e integração dos esforços de pesquisa, desenvolvimento e inovação, e a redução das amarras legais e burocráticas, prejudiciais à atuação e ao funcionamento do Sistema Eletrobras. Do desdobramento de tais objetivos encontram-se vinte e três estratégias.

### 3.3 O Contrato de Metas de Desempenho Empresarial

A partir dos objetivos estratégicos estabelecidos no Plano para o período de 2010 a 2020 foram criadas metas e outras obrigações empresariais descritas em um Contrato de Metas de Desempenho Empresarial - CMDE.

O CMDE modificou conceitos anteriormente aplicados pela adoção do BSC, bem como as perspectivas de análise. Alguns indicadores utilizados pela Eletrosul até 2009 foram contemplados também no CMDE, outros deixaram de ser avaliados e, ainda, houve a inclusão de novos indicadores.

Os novos indicadores criados sob a ótica finalística e de gestão e competências não são relacionados à aplicação, na íntegra, de nenhuma das metodologias analisadas. A consultoria Marcoplan possui metodologia própria de trabalho, e, assim, não houve adoção de metodologia específica estabelecida nos sistemas de medição de

desempenho analisados ou sistema de medição de desempenho com ampla divulgação nos meios acadêmicos.

O CMDE estabelece indicadores e metas a serem cumpridas vinculadas a três perspectivas: econômico-financeiras, operacionais e sócioambientais. São onze indicadores, sendo que as metas são estabelecidas antes da realização das previsões orçamentárias e para cada empresa participante do Sistema Eletrobras.

Os indicadores podem ser vinculados aos objetivos estratégicos. Alguns objetivos possuem mais de um indicador associado estabelecido pelo CMDE, enquanto em outros os indicadores precisam ser desenvolvidos internamente nas empresas participantes do Sistema. Na Eletrosul, a configuração dos objetivos que possuem indicadores do CMDE associados é mostrada a seguir:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ASSOCIADOS
1 - Ampliar e aprimorar os negócios de GTD&C de energia elétrica de forma competitiva e rentável.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar investimento de, no mínimo, X% do Orçamento de Investimentos (OI)</li> <li>Rentabilidade do PL</li> <li>% máximo de desconto da receita de transmissão, decorrente de indisponibilidades no sistema</li> </ul>
5 - Garantir que os empreendimentos do Sistema Eletrobras sejam vetores de desenvolvimento sustentável para suas áreas de entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% mínimo de investimentos sociais comparativamente à ROL</li> <li>% mínimo de investimentos ambientais comparativamente à ROL</li> </ul>
8 - Atrair, desenvolver e reter talentos para o Sistema Eletrobras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% mínimo de satisfação dos empregados na pesquisa de clima organizacional</li> </ul>
9 - Aprimorar a gestão dos negócios, participações e parcerias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% máximo de PMSO / ROL</li> <li>% mínimo de Margem Operacional (Resultado Operacional/ROL)</li> <li>% máximo para Serviços da Dívida / EBITDA</li> <li>Valor mínimo de produtividade (ROL/Nº de empregados)</li> </ul>

FIGURA 6: Objetivos estratégicos e indicadores associados

Para os demais objetivos foram criados indicadores internamente na empresa. A disponibilização dos resultados dos indicadores pela Empresa segue o mesmo padrão utilizado no BSC, ou seja, os resultados são apresentados em sistema informatizado, por meio, principalmente, de gráficos e figuras.

### 3.4 Análise do Novo Processo e Fatores de Preocupação Relacionados à Gestão por Indicadores

O novo processo de medição de desempenho possui pontos positivos e negativos. Pode-se destacar como ponto positivo, principalmente, a adoção de forma de avaliação única para o Sistema Eletrobras e o estabelecimento de contrato, onde o não cumprimento possui penalidades. Este fato leva à busca de melhoria da gestão e desempenho.

Com relação ao não seguimento de metodologia específica para o estabelecimento de indicadores de medição e perspectivas, percebe-se como positiva a possibilidade que cada empresa participante do grupo possui em estabelecer indicadores e metas para alguns dos objetivos empresariais. Por outro lado, a falta de indicadores, ou o excesso, e metas muito rígidas ou muito liberais, são fatores prejudiciais à gestão empresarial.

Dentre os fatores de preocupação, destaca-se que o CMDE estabelece indicadores com metas e medições posteriores à realização, e estas podem não ser atingidas principalmente porque há: autorizações da ANEEL com rentabilidade baixa ou mesmo negativa; limitações na financiabilidade, com inexistência de fontes de recursos a custos viáveis, que não seja o BNDES; e risco de não cumprimento do cronograma de obras em razão de observâncias à Lei 6.666/93 (licitações) e concessões de licenças ambientais.

Com relação ao não cumprimento do cronograma de obras as consequências são desfavoráveis, como segue: na Geração, frustração de receita, despesa da compra de energia no mercado de curto prazo e multa; na Transmissão, frustração da receita e multa; variações orçamentárias (aumentativas); aumento do endividamento e redução da liquidez; e redução da rentabilidade dos ativos.

#### 4.0 - CONCLUSÃO

A avaliação do desempenho por meio de indicadores é favorável à gestão e desenvolvimento empresarial. A análise histórica da gestão por indicadores na Eletrosul evidencia a evolução do modo de avaliação da empresa, bem como do Sistema Eletrobras.

Ao avaliar a forma de trabalho anterior ao CMDE com a forma de trabalho atual, percebe-se que há pontos positivos e negativos. Dentre os pontos positivos, destacam-se a adoção de forma de avaliação única para o Sistema Eletrobras, o que gera aprendizado conjunto e direcionamento para todas as empresas que compõem o Sistema, bem como a possibilidade de adoção de estratégias na elaboração orçamentária. Dentre os negativos, a não existência de indicadores associados a alguns dos objetivos estratégicos e o estabelecimento de metas para indicadores cujo resultado depende de aplicações legais, regulatórias ou de órgãos ambientais (Lei 8.666/93, autorizações da ANEEL e concessões de licenças ambientais).

No entanto, os pontos negativos podem ser minimizados se houver estabelecimento de indicadores e metas internamente em cada empresa do Sistema e para cada objetivo estratégico, bem como indicadores de tendência, que busquem proteção prévia dos ativos e rentabilidade.

Como sugestão, a principal delas é a criação de indicador que possibilite evitar a perda de rentabilidade futura ainda quando da construção dos empreendimentos, pois muitos deles têm seu calendário atrasado e acréscimos de gastos decorrentes, principalmente, de possibilidade de aditivos contratuais permitidos pela Lei de Licitações e impedimentos para desconstrução rápida de fornecedores que descumprem cláusulas contratuais. Assim, esforços conjuntos no Sistema Eletrobras poderiam minimizar tais efeitos. Também, esforços conjuntos na obtenção de licenças ambientais poderiam ser favoráveis ao início dos empreendimentos e cumprimento do calendário de construção dos mesmos, o que possibilita a obtenção da rentabilidade desejada.

#### 5.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ELETROBRAS. *Plano Estratégico do Sistema Eletrobras: 2010 - 2020*. Disponível em: <<http://www.eletrobras.gov.br/ELB/data/Pages/LUMISE613DEFDPTBRIE.htm>>. Acesso em: 03 de mar. de 2010.
- (2) FERNANDES, B. H. R. *Competências e Performance Organizacional: um estudo empírico*. São Paulo: USP, 2004. 232 p. (Tese de Doutorado)
- (3) FIGUEIREDO, José. R. M. *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard*. Florianópolis: UFSC, 2002. (Dissertação de Mestrado)
- (4) FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Modelo de Excelência da Gestão*. Disponível em: <<https://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>. Acesso em: 01 de mar. de 2011.
- (5) HRONEC, Steven M. *Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- (6) KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- (7) MARTINS, Marco A. *Construção de Indicadores para Avaliação de Desempenho Empresarial*. Florianópolis: UFRS, 2004. 210 p. (Dissertação de Mestrado)
- (8) PADOVEZE, Clóvis L. *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- (9) SIMONS, Robert. *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business, 2002.
- (10) VOYEUR, Pierre. *Tableaux de Bord Gestion: L'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance*. Québec. Presses de l'Université du Québec, 1994.



## 6.0 - DADOS BIOGRÁFICOS

Clailde Vanzella: nascimento em 31.10.1970, na cidade de Quilombo – SC, contadora formada na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC em 1997, especialista em Engenharia de Avaliação e Custos pela UFSC em 1998 e mestre em Engenharia de Produção pela UFSC em 2003. Experiência profissional: Associação Catarinense para Integração dos Cegos – ACIC em 1991 e 1992, Unimed de Florianópolis, no período de 1994 a 1997, Centrais Elétricas de Santa Catarina – Celesc no período de 1998 a 2005 e instituições de ensino superior de Santa Catarina, a partir de 2005. Atualmente é professora da Faculdade Energia e, desde 2009, empregada da Eletrosul Centrais Elétricas S.A. Possui diversos artigos publicados em congressos nacionais e internacionais nas áreas de controladoria e gestão.



Wilton Braz Pereira: nascimento 03.02.1957 na cidade de Palhoça – SC, contador formado pelo Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI em 1990 com especialização na área de Administração Financeira em 1997 na Makenzie, especialista em Engenharia de Avaliação e Custos pela UFSC em 1998, MBA em Gestão de Mercado de Energia Elétrica pela Estácio de Sá 2004-2005. Experiência profissional Eletrosul Centrais Elétricas S.A desde 1977, com passagem pela as áreas contábil, orçamentária e gerencial. Atualmente gerente do Departamento de Planejamento e Orçamento e desde 2003 Presidente do Conselho Fiscal da Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social – ELOS.

