

Modelo gerencial para empresas do setor de energia elétrica

Haruo Onosaki

Assessoria de Gestão Divisional da Vice-Presidência de Distribuição da Companhia Energética de São Paulo

HISTÓRICO

A década de 50 mostrou o declínio definitivo da eficiência operacional do funcionalismo público, corroído pela rigidez burocrática, morosidade excessiva e uso indevido dos recursos públicos.

O governo sentiu a necessidade de órgãos mais ágeis, que pudessem implantar as ações necessárias ao desenvolvimento do país.

Por isso, começaram a ser criadas as Empresas de Economia Mista, cujo principal objetivo era o de preservar a agilidade e a eficiência das empresas privadas, nas ações que o governo precisava desenvolver.

Em outras palavras, o governo, como acionista majoritário, definiria o que fazer e as empresas de economia mista se incumbiriam de executar as tarefas dentro dos mais elevados padrões de eficiência.

É natural, portanto, que o governo atribua outras funções às empresas de economia mista, bem como defina suas extinções quando a eficiência cai a níveis indesejáveis, não se justificando a celeuma, hoje criada, em torno do assunto.

As empresas de economia mista para o setor de energia elétrica, as atuais concessionárias, surgiram dentro desse movimento de agilização da máquina governamental e tiveram papel de destaque ao longo dessas três décadas, proporcionando inegável salto de qualidade no atendimento de seus consumidores.

As concessionárias tiveram seu desenvolvimento através de três períodos básicos, a saber:

Período de aplicação maciça de dinheiro do governo nas empresas.

Este período, que abrange normalmente os 10 a 15 primeiros anos, representa a implantação e consolidação da concessionária, com o dinheiro chegando na forma de aumento da participação acionária, fortalecendo o seu perfil econômico-financeiro.

Os governos estaduais se responsabilizaram pela maior parte dos recursos financeiros que possibilitaram a constru-

ção de usinas geradoras, linhas e subestações de transmissão, redes de distribuição.

A comercialização da energia elétrica passou a ser feita sob base física segura e as concessionárias chegavam, via de regra, à maturidade empresarial, com orçamentos equilibrando receitas e gastos.

Período de endividamento

Uma vez concluído o período anterior era natural e lógico que a concessionária "caminhasse com suas próprias pernas" e isso deveria ser feito com diminuição de aportes do governo e aumento cuidadoso de recursos de terceiros.

Se bem conduzida, a concessionária deveria seguir com a empresa auto-suficiente, aliviando o tesouro governamental e retribuindo o esforço do primeiro período.

Porém, o que se viu foi um período nocivo à sociedade brasileira, com as concessionárias obrigadas a executar ações que não respeitaram a saúde empresarial nem as verdadeiras necessidades da nação.

Utilizado como foi, o endividamento conduziu as concessionárias a uma situação econômico-financeira insustentável, além de cristalizar internamente atitudes nocivas, como o culto ao poder e a irresponsabilidade, fazendo a eficiência empresarial cair de forma acentuada.

Período atual

A década de 80 representa a tomada de consciência da verdadeira situação das concessionárias de energia elétrica.

A queda induzida da eficiência permite colher inúmeros exemplos de desmandos e má utilização dos recursos públicos, o que proporciona a determinados grupos, colocar as estatais como as grandes culpadas da situação econômica nacional.

A sensação de impotência dos administradores e empregados que lutam pelo bem maior das concessionárias demonstra que elas rapidamente se aproximam do modelo ineficiente que deveriam substituir.

Situação das Empresas de Energia Elétrica em 1984

	Endividamento	Rendimento Econômico
CESP	1,31	0,03
CPFL	2,76	(0,06)
ELETROPAULO	4,57	(0,04)
CEMIG	1,54	0,04
LIGHT	1,22	0,03
CERJ	0,53	0,02
ESCELSA	0,67	0,08
COPEL	1,35	0,07
CEEE	2,97	(0,002)
COELBA	1,37	0,03
CELPE	0,73	0,04
ELETROSUL	1,96	0,01
FURNAS	4,12	0,07
CHESF	2,00	0,09

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

$$\text{Rendimento Econômico} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Imobilizado Líquido}}$$

Fonte: "Análise de Balanços-Exercício de 1984". Assessoria de Gestão Divisional. Vice-Presidência Div. de Distribuição da CESP.

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema em tela seria: como reverter o processo de sucateamento das concessionárias, restabelecendo a credibilidade que elas devem gozar na sociedade que servem.

Para tanto acredita-se que pelo menos três ações conjuntas seriam necessárias:

A ação política dos representantes legítimos das comunidades e da sociedade pode, através do Poder Legislativo, fixar as *linhas mestras de "o que fazer"* para as concessionárias.

Desta forma, o Poder Executivo teria os grandes objetivos através do processo aberto, onde os verdadeiros interesses da sociedade brasileira seriam preservados.

Não é aceitável a argumentação de que o corpo de políticos de hoje não desempenharia bem este papel, pois as imperfeições naturais de se iniciar tal processo ainda seriam menores que as decisões tomadas "intramuros" por grupos não comprometidos com a população e, às vezes, nem com o país.

As concessionárias teriam a obrigação de bem realizar o "como fazer", dentro dos mais elevados padrões de eficiência e responder pelos resultados, recebendo os prêmios ou punições aos quais fizessem jus.

Ressaltamos a importância de se cobrar a coerência entre o discurso e as atitudes para restaurar a credibilidade.

A ação do Poder Executivo, principalmente em fazer valer as idéias expostas, é fundamental para acabar com a segurança da impunidade.

A difícil situação em que se encontram muitas concessionárias, obrigadas a contrair empréstimos no exterior, está a exigir uma ampla e profunda renegociação das dívidas externas, sem o que não será possível viabilizar suas existências como empresas.

O montante do serviço da dívida é tão elevado que, em alguns casos, mesmo despedindo todos os empregados e mantendo a receita, ainda assim seria impossível pagar os encargos com terceiros.

Ações efetivas dentro da linha de valorização da eficiência empresarial trarão benefícios de duas formas.

Por um lado, restabelecendo a motivação dos empregados que se dedicam à empresa e restaurando a credibilidade do meio ambiente externo.

Por outro, cerceando os oportunistas que terão contra si a reprovação coletiva, além de punições concretas.

Este trabalho desenvolve e detalha este tópico, mesmo reconhecendo a importância das duas outras ações enunciadas.

A GERÊNCIA NAS CONCESSIONÁRIAS DE ENERGIA ELÉTRICA

Do ponto de vista de eficiência empresarial, os gerentes das concessionárias se defrontam com os seguintes fatos principais:

As mudanças periódicas na alta administração têm significado mudanças na forma de trabalho da concessionária, ocasionando descontinuidade e falta de orientações a longo prazo.

Os critérios políticos para eleger os altos mandatários têm prevalecido cada vez mais. Estes, por sua vez, têm aumentado a prática de ações que não encontram eco nos objetivos estatutários.

Na maioria das vezes, os empregados identificam que o grau de comprometimento da Direção com os destinos da empresa é pequeno.

Costuma-se dizer que os gerentes médios das concessionárias são seus "verdadeiros donos" já que são empregados vinculados há muito tempo à empresa e que lutam pela sua saúde e prosperidade. Normalmente chegam a seus cargos por competência.

Esta massa de gerentes, está hoje muito pressionada pela sociedade em que vivem e servem, pois são vistos como representantes dos desmandos e erros do governo.

A imagem das estatais está desgastada a tal ponto que nossos gerentes procuram não fazer alarde de suas funções. O orgulho pela execução do trabalho, tão importante na motivação, foi completamente banido pela sensação de participar de uma máquina espúria.

Por outro lado, o fortalecimento dos movimentos sindicais e das associações de classe está transformando os empregados mais operacionais em profissionais de baixa produtividade, já que a dedicação à tarefa está sendo substituída pela participação em movimentos reivindicatórios e pressões contra a gerência média.

Esta, por sua vez, além da pressão dos comandados, fica sujeita a pressões superiores que lhe cobra ações, muitas vezes incongruentes com os verdadeiros objetivos da concessionária.

Somando-se a isso o violento arrocho salarial ocorrido, sobretudo nos cargos da gerência média, pode-se constatar que a "massa crítica" de gerentes que luta verdadeiramente pela eficiência empresarial sofre sérios revezes e está diminuindo gradativamente.

Ao analisarmos a forma como os gerentes são avaliados e promovidos, nota-se que a competência passou a ter importância secundária.

É cada vez maior o número de empregados que deixa de se dedicar totalmente à concessionária, procurando cultivar grupos de apoio e aproximando-se de políticos que possam lhe assegurar a ascensão ao poder.

Outros há, que parecem ver na concessionária a fonte de onde precisam sugar o máximo de benefícios, sem pro-

curar a digna contrapartida, pois já assimilaram que a cobrança de resultados é baixa e a impunidade, alta.

As distorções induzidas por esses critérios estão tornando os gerentes passivos e refratários a assumir posturas mais responsáveis e, conseqüentemente, mais sujeitas a riscos.

A subobjetivação é decorrência natural desse processo que, instigado pelo instinto de preservação, estabelece a concorrência predatória entre pares.

Desta forma, a concessionária perdeu o enfoque sistêmico e o sentido de equipe. Seus gerentes não estão coordenados.

SITUAÇÃO DESEJADA

Dotar as concessionárias de energia elétrica de modelo de gerência que leve em conta o verdadeiro interesse da sociedade brasileira e procure, por atitudes e resultados, a eficiência empresarial.

Dotar o MME, DNAEE e ELETROBRÁS, de modelos

de coordenação que incentivem a descentralização, a criatividade e responsabilidade gerencial.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para as concessionárias, a adoção de processo de Planejamento e Gestão, com ênfase em resultados e comprometimento é um dos mais fortes incentivos à eficiência.

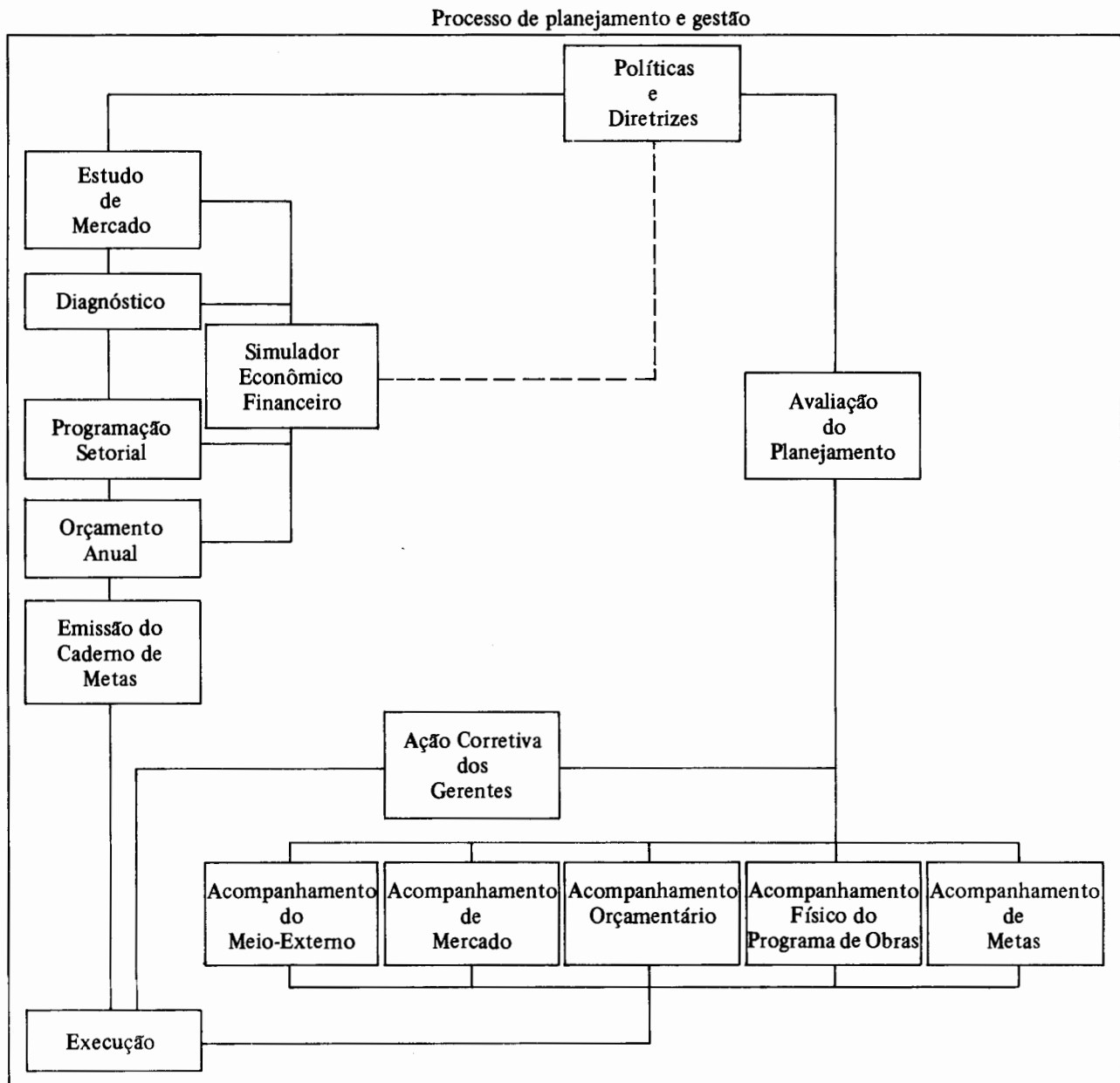
Para o MME, DNAEE e ELETROBRÁS sugerimos modelos de coordenação voltados para definição de diretrizes e prioridades, grandes metas e controle dos resultados.

Vamos a seguir detalhar cada uma dessas propostas.

Este processo de Planejamento e Gestão foi desenvolvido na Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL e na Companhia Energética de São Paulo – CESP, no período que vai de 1971 a 1985, tendo apresentado bons resultados.

Ele está também consolidado na Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – COELBA e em fase de implantação parcial em inúmeras outras concessionárias.

Seu fluxograma básico é o seguinte:



O processo inicia-se com o *Planejamento Estratégico*, através de análises de médio e longo prazos das ações a tomar. O direcionamento da empresa pode ser avaliado por meio de um simulador empresarial, o Modelo Global, que permite a projeção das principais variáveis do negócio.

O principal produto deste Planejamento Estratégico são as *Políticas e Diretrizes da Empresa* definidas em consonância com aquelas fixadas para o Setor de Energia Elétrica. Com o estabelecimento dessas regras básicas é possível dar continuidade ao processo, identificando-se os *objetivos* da Organização.

A etapa seguinte é o *Estudo de Mercado*, que visa determinar as necessidades e tendências dos diversos segmentos do mercado consumidor, levando em conta eventuais ênfases ou limitações determinadas pelas políticas e objetivos da empresa. Nessa fase fixa-se o Mercado de Programação que é a parcela do mercado total que a Empresa pode e se propõe a atender de acordo com seus objetivos.

A fixação do Mercado de Programação é feita através de um projeto administrativo, com uma equipe técnica composta de forma matricial, envolvendo elementos das gerências regionais (ligados à atividade comercial) e das unidades centrais de desenvolvimento de mercado.

Uma vez definido o Mercado de Programação passa-se a elaborar o *Diagnóstico* também matricialmente e na forma de projeto, envolvendo as gerências de todas as unidades até o nível de Distrito de Distribuição.

Nesse *Diagnóstico*, analisa-se o estado das redes e linhas de distribuição, das instalações administrativas, dos móveis e equipamentos de escritório, das ferramentas e equipamentos de trabalho, da frota de veículos, do quadro de recursos humanos e dos recursos financeiros, em função do mercado a atender.

A etapa seguinte do processo de planejamento é a efetiva programação dos recursos necessários ao atendimento dos objetivos da área e do crescimento do mercado, bem como à correção dos desvios detectados no diagnóstico.

Esta etapa, *Programação Setorial*, define as ações necessárias ao atendimento das necessidades de curto e médio prazos, que posteriormente serão traduzidas em recursos materiais, humanos e financeiros.

A formulação do setorial é feita em níveis globais com um grau elevado de agregação. O seu detalhamento para o primeiro ano dá origem ao *Orçamento Anual*, complementado com listas de materiais e equipamentos, cronograma de desembolso e outros detalhes.

A etapa designada como *Emissão do Caderno de Metas*, na verdade, não representa uma etapa estanque e em seqüência às até aqui descritas, mas sim um fluxo que se inicia já no Estudo de Mercado, seguindo por todo o processo até a emissão e divulgação do elenco de metas anuais.

Neste ponto do processo termina a fase de planejamento, passando então para a execução dos programas e iniciando-se a fase de gestão que é realizada através do acompanhamento (registro e relato das grandezas que medem a atividade) e controle (comparação com o padrão estabelecido no planejamento). Destaca-se como uma das ferramentas de gestão o acompanhamento e controle das Metas mensalmente e através de reuniões trimestrais com participação de todos os gerentes envolvidos no processo. O elenco de informações necessárias à gestão se completa com acompanhamento físico de obras, acompanhamento do meio externo, acompanhamento detalhado do orça-

mento, acompanhamento do plano de aplicação de materiais, entre outros. Através da detecção dos desvios ocorridos e/ou fatos que obriguem alteração dos programas prefixados, adotam-se medidas corretivas.

O Processo de Planejamento e Gestão se completa com a Avaliação do Planejamento, produto da comparação dos resultados obtidos em relação àqueles esperados. Tal procedimento permite a readequação contínua de todos os pressupostos, bem como o aprimoramento do próprio planejamento.

Aos órgãos coordenadores cabem funções de vital importância, como as que descreveremos a seguir:

Definição de políticas e diretrizes para planejamento; prioridades para orçamento programa.

A clara e detalhada definição das grandezas enuncia-das fornecerá as orientações de longo prazo, tão em falta nos momentos atuais.

Através delas, as empresas do setor sintonizarão suas ações e as gerências terão algo concreto em que se apoiar.

É também relevante uma ampla discussão e exaustivo debate pelos gerentes maiores das empresas, para entendimento, aceitação e operacionalização.

Consolidação dos planos das concessionárias

A operacionalização das diretrizes produzirá, ao nível das concessionárias, os planejamentos e os orçamentos-programa.

Cabe aos órgãos coordenadores a análise desses planos, principalmente sob a ótica de cumprimento das Diretrizes e Prioridades fixadas, bem como exercer seu papel controlador no sentido de eliminar incoerências.

Todavia, não devem incorrer no erro de exigir dados e detalhes superiores ao que sua função exige. Órgãos de coordenação não devem se ocupar de detalhes que são de competência inferior, sob pena de se entupirem com dados que sequer conseguem processar ou quando processam, o fazem com um corpo burocrático tão pesado que perdem a noção do objetivo maior, dando grande importância ao recebimento de formulários, sem avaliar a qualidade e uso deles. Além disso, é necessário restringir o número de órgãos controladores, já que as empresas não suportam mais fornecer dados sem nada receber em troca, cristalizando o modelo de criar dificuldades para negociar influências e facilidades.

Após feitas as análises, os grandes números serão aprovados, consolidados e transformar-se-ão em resultados-compromisso que cada concessionária assume, não somente com suas congêneres e órgãos controladores, mas também com suas gerências internas.

Por isso mesmo, eles serão divulgados e cobrados posteriormente, segundo critérios definidos.

Gestão de resultados

Para a gestão de resultados é imprescindível um sistema de informações ágil, com ênfase nos resultados-compromisso.

Estes serão avaliados periodicamente, dentro da sistemática de cada concessionária prestar contas de suas realizações aos órgãos coordenadores de suas co-irmãs.

Assim se estabelece uma forma de controle aberto, em que o bom desempenho é gratificado pelo reconhecimento das congêneres e dos órgãos controladores, ao mesmo tempo em que se eliminam desavenças e distorções entre empresas.

Auditoria de desempenhos funcionais

Por fim, torna-se necessário revitalizar as auditorias que os órgãos coordenadores são obrigados a fazer.

Neste sentido sugerimos que as auditorias sejam de desempenhos funcionais, com o objetivo de apontar distorções na aplicação de recursos, baixos desempenhos e desvio das diretrizes e prioridades fixadas.

Os principais resultados dessas auditorias deverão ser divulgados nas empresas, no setor e na coletividade que servem como incentivo à correção dos erros e melhoria dos desempenhos.

Perfil dos profissionais dos órgãos controladores

Dentro dessa proposta, que dá aos órgãos coordenadores a alta responsabilidade e a difícil missão gerencial de promover a eficiência no setor de energia elétrica, é indispensável traçar o perfil dos recursos humanos para tal tarefa.

Em primeiro lugar julgamos que os órgãos coordenadores não podem ter centenas de empregados, já que a tendência é de imobilismo burocrático.

Acreditamos em estruturas leves, onde a prioridade é a qualidade e não a quantidade.

Os profissionais que deveriam atuar nesses órgãos coordenadores deveriam ser os melhores gerentes que se pudessem selecionar no setor.

Teriam que ter comprovada a competência gerencial, a capacidade de coordenação, a postura de seriedade e o conhecimento que o setor exige.

Estes talentos poderiam prestar seus serviços por período limitado aos órgãos coordenadores, como forma de reconhecimento à sua competência (inclusive com salários muito maiores) e quando terminasse o período, regressariam às suas concessionárias de origem.

Este sistema traz a vantagem de os órgãos coordenadores contarem com a visão descentralizada e fazendo com que as regras criadas tenham mais possibilidade de aplicação nas concessionárias.

Por outro lado, esses profissionais voltam valorizados para suas concessionárias, pois trazem a experiência adquirida nos órgãos coordenadores e a motivação para continuar a ter altos desempenhos, para serem chamados novamente, ou para promoções na carreira.

CONCLUSÃO

Num país onde grande parte da economia está nas mãos das empresas de economia mista e em particular, das concessionárias de energia elétrica, vale a pena lutar pela eficiência empresarial.

Com ela poderemos restaurar a credibilidade perdida e dignificar nossa função gerencial.

BIBLIOGRAFIA

CHURCHMAN, C.W. — *Introdução à Teoria de Sistemas*, 1971.

ACKOFF, R.L. — *Planejamento Empresarial*, 1975.

Processo de Planejamento e Gestão Empresarial. (Publicação interna CPFL/CESP). 1a. edição, 1977. Assessoria de Gestão Divisional

Vice-Presidência Divisional de Distribuição da CESP.

OUCHI, W. — *Teoria Z*, 1981.