

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA

Autores: Adalberto A . Fischmann e Moisés Ari Zilber

1. RESUMO

Com o avanço da competição uma das tendências fundamentais no campo empresarial é a necessidade do executivo à frente da empresa adotar uma postura estratégica. Para tanto, ele deve compreender o que se passa na empresa e em seu entorno. Entretanto a tecnologia de monitoria ainda é muito pouco conhecida e praticada. Além disso, quando existe alguma atividade nesta linha, a ênfase normalmente está voltada para a indicação das ações que os empregados devem tomar, e então verificar se tais ações foram realizadas. Nesse sentido o que se tenta é o controle do comportamento com base em informações de natureza contábil ou financeira. Nesse trabalho dá-se atenção para a estruturação de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro que ofereçam aos administradores uma visão completa e inter-relacionada da empresa. O objetivo esperado é que a alta administração faça a ligação entre as informações dos indicadores com o planejamento e a tomada de decisões estratégicas. Após revisão da literatura sobre o tema, descreve-se uma experiência realizada nas empresas de energia elétrica de São Paulo. Merece destaque o fato de que a arquitetura e os resultados desta aplicação desenvolvida em 1986, muito se assemelham ao *balanced scorecard* que foi concebido na década de '90.

2. QUADRO DE REFERÊNCIA

De uma época em que o pensamento gerencial se orientava para atividades funcionais e particulares, como marketing, produção e finanças, cresce a necessidade de atuação sistêmica e global da empresa. Desponta o conceito de estratégia corporativa, conforme Andrews (1971) e Christensen (1980) que viram-na como a idéia unificadora das áreas funcionais relacionando suas atividades com o ambiente externo, e adotando a noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de seu setor de atuação. A partir desses autores, esse conceito evoluiu para um posicionamento das empresas em busca de vantagens competitivas (Porter, 1985 e Hamel & Prahalad, 1995).

A maioria das organizações procura usar algum tipo de planejamento estratégico, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidos. As estratégias definidas para tanto, porém, encontram barreiras e dificuldades na fase de implementação (Fischmann, 1987) e mesmo o seu controle exige sistemas que possam permitir a eficácia e efetividade de se tomar medidas de ajuste ou que gerem mudanças de sentido e direção pela Alta Administração, dentro de um período de tempo adequado para aproveitar oportunidades ou para evitar perdas empresariais.

Como produto final do processo de planejamento, o orçamento empresarial constitui-se de um documento de característica financeira e, portanto, justificava-se que o seu controle e acompanhamento tivessem sido preponderantemente pautados por esta influência.

Essa visão financeira vinha compondo basicamente o estado da arte dos sistemas de acompanhamento, especialmente porque os dados e informações, fundamentalmente provinham de demonstrativos contábeis das empresas.

Mais recentemente, no entanto, conforme Rangone (1987:208) acadêmicos, consultores e especialistas têm apontado a necessidade de ligar a própria administração da contabilidade à estratégia, realçando, também, a importância de se utilizar medidas não financeiras como meios de se avaliar o seu desempenho.

Uma possível conceituação de desempenho no âmbito das organizações é a capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento.

A empresa, dessa forma, deve contar com um sistema de indicadores de desempenho que permita a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica.

Tradicionalmente e sistematicamente as empresas têm usado instrumentos que privilegiam o uso de indicadores financeiros para avaliar o seu desempenho, os quais não permitem, entretanto que os gestores ou administradores ou os próprios acionistas encontrem ali, todas as formas de mensuração que reflitam ou justifiquem determinado comportamento das variáveis financeiras. De acordo com Parmenter (1998:61), a Administração deve estar consciente da significância de se focalizar indicadores chave de desempenho que possam refletir o pulso da organização. Na mesma linha Atkinson (1998:552) enfatiza que o sistema deve focar a atenção sobre variáveis que são críticas para o sucesso da organização e a partir da identificação delas estruturar sistemas de compensação baseados no desempenho de seus contribuintes.

Sistemas de medidas de desempenho são uma parte integral do controle da administração. O sistema, reflete a filosofia e cultura organizacionais e descreve o quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e qualidade. Para serem efetivas, as medidas de desempenho necessitam refletir variações ocorridas na competitividade (Tatikonda e Tatikonda, 1998:49).

Hacker & Brotherton (1998:18) complementam, ressaltando que um efetivo sistema de indicadores deve propiciar capacitação aos administradores de uma organização para determinar se as atividades programadas ocorrem de fato, na direção do atendimento dos objetivos da empresa.

A tendência de executivos de várias áreas funcionais das empresas, é a da preocupação em relação ao seu comprometimento naquilo que lhe compete perante o desempenho global da organização.

Há no momento uma busca de instrumentos que permitem dar a indicação do comportamento da empresa, avaliado sob os mais variados ângulos, ainda que, na verdade o eixo no qual se concentra a análise de desempenho é baseado na tradicional e usual área financeira, como é o caso do EVA - *Economic Value Added* (Valor Econômico Adicionado)

Dierks e Patel (1997:53) destacam, além do EVA, o valor presente líquido, a taxa de retorno sobre o investimento e a taxa de retorno calculada pela divisão do fluxo de investimentos ajustados pela inflação, dividido pelos montantes ajustados dos investimentos aplicados. No entanto, segundo Stephens e Bartunek (1997:39), muitas das tradicionais medidas de

desempenho possuem correlação insignificante ou mesmo conflitosa com os objetivos primários da Alta Administração de maximizar o valor de mercado de uma empresa. Esse indicador focaliza, dentro da companhia, como afirma Mc Laren (1999:31), uma medida completa de desempenho, permitindo a capacidade de se integrar o orçamento de capital com as operações da firma em termos do planejamento e controle. Explicita que, “ex ante”, o EVA pode ser usado como uma ferramenta para propósitos de planejamento (orçamento de capital e operações) e “ex post”, como uma medida de controle. A definição do EVA é, conforme Stephens e Bartunek (1997:40), o balanço comparativo entre a rentabilidade da companhia frente ao capital que ela aplicou para gerar essa rentabilidade. Assim, representa o lucro operacional após impostos, menos o custo de oportunidade do capital investido. Dierks e Patel (1997:56) lembram que o valor de uma empresa reflete a percepção do mercado acerca das oportunidades de crescimento face a decisões de investimento. Criticam o EVA por não captar essa questão. O indicador que possibilitaria detectar essa percepção, segundo eles seria o MVA - Valor Adicionado de Mercado, definido como uma medida de valor que uma companhia cria para seus investidores, mostrando o quanto eles colocam na empresa e podem posteriormente retirar. O EVA seria, segundo os autores o combustível de alavancagem do MVA.

Brabazon e Sweeney (1998:15) pontuam que os principais defensores do método EVA defendem-no porque há uma forte correlação entre o valor desse indicador e o dos preços das ações no mercado, ressaltando que essa medida de desempenho refere-se a situações passadas apenas, falhando na explicação das estratégias correntes e não indicando se a organização manterá uma vantagem competitiva para o futuro. Completam que o EVA não é uma resposta para a difícil questão de como melhor avaliar desempenho.

Verifica-se pelas análises da leitura levantada que a preocupação principal de indicadores como EVA e MVA, apesar de pontos de vista diversos dos autores em relação às respectivas potencialidades, é a de aquilatar perante os investidores ou detentores das ações das empresas se estas agregam realmente valor aos seus estoques de ações. Não deixam, portanto, de serem indicadores de características financeiras, calculados a partir de informações preponderantemente contábeis, apesar de ajustados para um conceito econômico.

No entanto, percebe-se na leitura levantada que entre profissionais e autores ligados à área financeira e contábil há uma tendência de preocupação em avaliar o que se desenvolve em relação a suas atividades nessa função, buscando explicações baseadas em outras variáveis, principalmente aquelas relacionadas ao contexto global da organização. Nesse sentido, conforme Leitner (1998:47), controllers, tesoureiros e CFOs – *Chief Financial Officers* (Vice-Presidentes Financeiros) passaram a examinar suas companhias à luz de seis elementos: a) O negócio principal; b) Mercado; c) Competição; d) Operações; e) Desempenho passado; e f) Qualidade da administração.

Somente após o entendimento da inter-relação dessas partes eles sentem-se em condições de desenvolver a análise financeira.

Uma comprovação da preocupação em relação a visão holística da questão do desempenho são os resultados de um estudo levado o efeito pela Ernest & Young Centers for Business Innovation, conforme apresentado por Low e Siesfeld (1998:25):

a) a maioria das decisões dos investidores são significativamente influenciadas por informações relativas ao desempenho não financeiro das empresas;

- b) os analistas que se envolveram mais profundamente com os aspectos não financeiros foram os que produziram previsões mais acuradas sobre rendimentos na aplicação de recursos no mercado de capitais americano.

Segundo Campbell (1997:41), administradores e empregados necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias. Entretanto, nem todas as medidas de desempenho que são necessárias são encontradas nos tradicionais relatórios financeiros. Por isso, a tendência mais importante atualmente é o “balanced scorecard”. Este sistema apresenta informações tanto de caráter financeiro como não financeiro em formatos lógicos. Mede o que é importante para o desempenho total da companhia.

A idéia desse sistema originou-se com Kaplan e Norton (1992:71-79). Eles concluíram na época, que enquanto as tradicionais medidas contábeis, envolvendo demonstrativos de balanço, desempenho do lucro e outras proporções eram apropriadas para a Idade Industrial, estas medidas não servem sempre aos interesses da Administração para tomar decisões apropriadas na Idade da Informação. As informações tradicionais são às vezes muito inadequadas e carecem da propriedade de proporcionar aos tomadores de decisão, indicativos suficientes e necessários para definirem e optarem pelas melhores soluções face às perspectivas dos negócios. Além disso, como os tradicionais sistemas de avaliação nasceram da área contábil/financeira, têm forte viés de controle enquanto o *balanced scorecard* coloca a estratégia e a visão – e não o controle - no centro da atenção. Eles contestavam, também, que o valor de uma companhia seria muito maior do que aquele passível de ser obtido das contas do balanço patrimonial. Segundo eles, medidas tradicionais e históricas como retorno sobre investimento e rendimentos por ação podiam resultar em informações desvirtuadas aos administradores se eles tivessem de tomar decisões relativas a perspectivas de mais longo prazo, no caso, por exemplo, da implantação de uma inovação ou de empreendimento visando ao atendimento da satisfação do consumidor.

O “balanced scorecard” pode medir o que se quiser, refletindo a natureza do negócio e a sua estratégia, conforme proposto por Kaplan e Norton (1997). Cada companhia teria um diferente “scorecard” desde que cada estratégia corporativa fosse diferente. Alguns tipos de “balanced scorecard” poderiam, por exemplo, conter indicadores abrangendo, além da área financeira, outros relativos a serviços ao consumidor, recursos humanos, desenvolvimento do produto, processamento de ordens de entrega, estoques, *turn over* de empregados etc. O sistema provê respostas a quatro questões básicas sobre o desempenho corporativo:

1. Qual a perspectiva do consumidor e como ele percebe a empresa?
2. Quais são os elementos essenciais internos à empresa, e que ela obrigatoriamente deve fazer de forma excelente?
3. O que a empresa deve fazer para continuamente inovar e agregar valor ao conjunto das operações?
4. Quais as expectativas dos acionistas em termos dos retornos financeiros e viabilidade de longo prazo da empresa?

O sistema permite comparar o desempenho de um negócio ou atividade com outro, local, nacional ou internacionalmente. A intenção é balancear medidas financeiras e não financeiras, identificar os fatores críticos de sucesso, administrar pessoas identificando o que é vital, envolvendo-as e ligando-as a objetivos estratégicos de modo que possam entender que o que fazem é direcionado a construir uma companhia de sucesso.

De acordo com o Juran Institute, 90% dos principais executivos de uma amostragem das 500 maiores empresas da *Fortune* concordaram que a maximização da satisfação do cliente maximizará a lucratividade e a participação no mercado. Day e Reibstein (1999:73) destacam a crescente instituição de métodos formais para monitorar e melhorar a satisfação e fidelidade de clientes.

Takashina e Flores (1996:1-20) afirmam que indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

A proposta destes autores é a de que os indicadores devem estar sempre associados às áreas de negócio cujos desempenhos causem maior impacto no sucesso da organização e permitam avaliação no período, em relação às metas e a outros referenciais. Com este procedimento estarão subsidiando a tomada de decisões, apontando níveis, tendências e comparações, conforme segue:

- Níveis - patamar em que os resultados se situam no período;
- Tendência - variação do nível dos resultados em períodos consecutivos; e
- Comparação: feita em relação a indicadores compatíveis de outros produtos, outras unidades de negócio ou outras organizações, visando parâmetros de referência para os resultados obtidos.

Com base nos valores dos indicadores é possível, segundo os autores, estabelecer a taxa de melhoria obtida, sua amplitude e importância, lembrando que a geração dos mesmos deve ser criteriosa, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados dos mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Acrescentaram, por outro lado, que os indicadores estão intimamente ligados ao conceito de qualidade centrada no cliente, podendo ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características de qualidade do produto ou serviço, sejam eles tangíveis ou não.

3. INFORMAÇÕES: DIFICULDADES PARA DETERMINAÇÃO DE INDICADORES

Conforme apontado por diversos autores de livros e artigos, alguns aqui citados, dentro de suas respectivas concepções, a aplicação de sistemas de indicadores de desempenho é de fundamental importância em vários campos de atividade empresarial, como qualidade, finanças e estratégia entre outros.

A maioria desses autores desenvolveram propostas em países que têm grande acesso e visibilidade dos dados e informações necessárias à elaboração de cada indicador. Muitos desses indicadores são definidos internamente às próprias empresas, mas outros para serem calculados exigem dados e informações externas a elas, provenientes do ambiente próximo ou do ecossistema.

A obtenção das informações pode ser uma dificuldade a ser transposta para efetivação de um sistema de indicadores de desempenho. Como afirmam Takashina e Flores (1996:25), há necessidade de disponibilidade das informações. O sistema deve ser construído de forma a permitir à Administração, a nível de sua gestão estratégica, tomar decisões que exerçam no tempo a função de resolver problemas, readequar procedimentos, perceber problemas e, em último caso, redefinir o processo, seja de planejamento ou do seu controle.

No Brasil, as informações externas, na maior parte das vezes, carecem de consistência ou de efetividade. Há, em muitas séries históricas problemas de descontinuidade ou mudanças metodológicas que as descaracterizam e as tornam inconsistentes e até mesmo não fidedignas. Exemplo é o cálculo das Contas Nacionais que tem sofrido mudanças e há necessidade de muito cuidado na sua utilização.

Dados e informações internas das empresas que a princípio e aparentemente teriam condições de consistência, fidedignidade e disponibilidade, na verdade, podem apresentar vários problemas sob todos esses ângulos.

Fatores exógenos, como a inflação, distorciam as informações e resultados, especialmente os econômicos, financeiros e contábeis. Procedimentos como a correção monetária utilizados à época do processo inflacionário no Brasil, podiam conduzir a distorções e implicar em desvios na interpretação relativa a análises e avaliações, baseadas nos números constantes de demonstrativos de balanço e conta de resultados. Considerando ainda que os indicadores usualmente são construídos com base nesses números, a propensão a falhas e conseqüente inoperância de um sistema de verificação poderiam facilmente acontecer.

Um outro aspecto que é importante considerar e que emerge geralmente em veiculações na mídia, é o da impropriedade de dados constantes de balanços, geralmente auditados por empresas competentes ou por entidades legisladoras como o Banco Central, conforme recentes casos dos Bancos Nacional, Econômico e Bamerindus, e de outras empresas, que expressavam situações diversas da realidade, induzindo a erros numa eventual avaliação de desempenho.

Questões relativas aos próprios sistemas de produção das informações nas empresas impedem, no mínimo, a sua disponibilidade e, assim, também a eficácia de qualquer sistema de indicadores. Outra dificuldade é a impossibilidade de se obter dados que reflitam períodos de tempo menores como mensais, semanais e, eventualmente, diários.

Essas situações inibem, na verdade, não apenas a eficácia ou a viabilidade de um sistema de indicadores de desempenho, mas a própria gestão estratégica.

Dessa forma, sistemas de planejamento e de gestão estratégica e, particularmente, de indicadores de desempenho, presumem anteriormente a existência de uma rede de informações confiáveis e contínuas. Por outro lado, a determinação de um indicador, quantificável e mensurável, pode exigir antes de sua implantação, a sistematização de dados, determinando-se formas de sua obtenção e tratamento ao longo do tempo.

4. EXPERIÊNCIA: INDICADORES DE DESEMPENHO NAS EMPRESAS DE ENERGIA DE SÃO PAULO

Neste tópico será relatado de forma sintética o caso da introdução de indicadores de desempenho no conjunto de empresas energéticas paulistas. A análise cobrirá desde sua introdução em 1986, já incorporando as atualizações até 1997, quando ocorreu a primeira privatização do sistema com a Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL. É apresentada também a posição atual, considerando a privatização da Eletropaulo e da CESP. A descrição desta experiência reflete a situação atualmente encontrada nas empresas originadas das privatizações e suas perspectivas na utilização deste instrumento como apoio à gestão estratégica.

4.1 Breve descrição do processo

Em 1983, o Governo do Estado adotou para o setor energético de São Paulo um modelo de organização, concentrando as suas empresas nessa área sob um único Presidente e Conselho de Administração. No início de 1986, a Administração dessas empresas, CESP, CPFL, ELETROPAULO e COMGÁS, iniciou, através de um grupo de trabalho, estudos para desenvolver um sistema de indicadores, cujo resultado final foi a produção de um relatório compondo um rol de indicadores alocados em módulos que tratavam de verificar os respectivos desempenhos. O mérito desse estudo foi o levantamento e adequação de informações calculadas, em termos de cada uma das empresas, da mesma maneira e padronizando os dados entre elas. Alguns problemas podem ser mencionados e decorreram da dificuldade de obtenção de alguns dados, mesmo internos e a determinação de indicadores que realmente refletissem esse conceito. Outra questão crítica que podia ser apontada é de que a periodicidade de produção dos indicadores era apenas anual, sendo portanto incipiente como instrumento de ação gerencial.

Em 1987, o modelo organizacional foi reformulado, mantendo-se o Conselho de Administração único, e refazendo a posição de um Presidente para cada empresa. Atribuiu-se a esse Conselho, enfaticamente, a função de planejamento e controle estratégicos instituindo-se nessa instância administrativa o cargo de Coordenador Executivo que, na prática, recebeu a delegação de cuidar e responder pelos encargos mencionados.

Dentro dessas funções, foram retomados e aprofundados os estudos dos indicadores, como instrumento de planejamento e gestão estratégica, reformulando-se sua sistemática, especificação, metodologia, periodicidade e módulos utilizados. Foram definidos e introduzidos os conceitos de indicador e mantidos aqueles que estavam consistentes com a proposta. Além disso, foram adicionados novos e retirados aqueles que não se coadunavam com as novas definições.

A periodicidade inicial determinada foi trimestral, uma vez que havia dificuldade de obtenção das informações, inclusive as internas, especialmente quando necessárias por prazos mais curtos. Mesmo dentro desse tempo definido, muitos indicadores apesar de estruturados, não foram inicialmente implantados pela impossibilidade de produção de dados, inexistentes então, ou com problemas de disponibilidade ou consistência. Gradativamente, foram resolvidos esses problemas permitindo sua incorporando ao sistema.

É importante mencionar que ao longo do tempo esses procedimentos foram mantidos, constituindo-se novos indicadores e implementando-se medidas para tornar viável a elaboração do sistema em bases mensais a partir de 1991.

Os trabalhos de formulação, desenvolvimento e operação prosseguiram até 1997, sendo afetados em um primeiro momento quanto à continuidade, em face das privatizações ocorridas, que além de transferirem o controle acionário para outros proprietários, levou a divisão das empresas por área funcional.

Até essa oportunidade, os resultados dos trabalhos eram sistematicamente enviados ao Conselho e ali discutidos, gerando muitas vezes tomada de decisões que eram transmitidas aos níveis executivos das empresas. Além disso, funcionava como instrumento retroalimentador dos processos de planejamento das empresas. O desenvolvimento dos trabalhos de indicadores e a operação exercitada ao longo do tempo, permitiu resultados adicionais, especialmente na formulação e implantação de sistemas de informações nas empresas e no próprio âmbito do Conselho de Administração para cada uma das empresas e para o seu conjunto.

Gerou, também, consciência dos níveis de direção, das altas e médias gerências das empresas em relação a preocupações estratégicas e de resultados das empresas, além da necessidade de se implantar sistemas de informações gerenciais disponíveis, confiáveis e consistentes.

Disseminou-se, também, a discussão e, em consequência, a padronização no tratamento, especialmente de informações econômico-financeiras face à existência da inflação ainda elevada nos primeiros anos da década de '90. Além disso, padronizou-se nas contabilidades das empresas o tratamento de informações contábeis, antes díspares entre elas.

Análises realizadas através dos indicadores entre 93 e 94, já indicavam princípio de degradação dos sistemas técnicos das empresas, especialmente da Eletropaulo e da CESP, o que vem se confirmando nos últimos tempos. Pôde-se verificar, também, com antecedência a melhoria do desempenho financeiro das empresas elétricas, face aos aumentos tarifários concedidos pelo Poder Concedente, antecedendo as privatizações. Vale ainda ressaltar no âmbito do módulo de recursos humanos, indicativos de problemas com a gestão de pessoas, apontados pelos indicadores de frequência de acidentes e de gastos com treinamento.

4.2 Metodologia para determinação dos indicadores

A metodologia empregada para determinação de indicadores está orientada para as empresas elétricas do setor energético, não sendo aqui considerado o caso da COMGÁS.

Os indicadores foram especificados e divididos por áreas de atuação, conforme módulos a seguir: Econômico-Financeiro; Atendimento ao Consumidor; Eficiência Operacional; e Recursos Humanos.

Módulo Econômico-Financeiro

- Margem Operacional
- Giro do Ativo
- Taxa de Retorno
- Índice de Endividamento
- Liquidez Corrente
- Grau de Inadimplência
- Relação entre Valor de Mercado/Valor Patrimonial das Ações

- Tarifa Média de Fornecimento
- Tarifa Média de Compra
- Tarifa Média de Suprimento (só CESP)
- Margem Tarifária

Módulo Atendimento ao Consumidor

- Taxa Anualizada de Crescimento do Consumo Total de Energia
- Taxa Anualizada de Crescimento do Consumo Industrial de Energia
- Taxa Anualizada de Crescimento do Consumo Comercial de Energia
- Taxa Anualizada de Crescimento do Consumo Residencial de Energia
- DEC – Duração Equivalente de Interrupções por Cliente
- FEC – Frequência Equivalente de Interrupções por Cliente
- Taxa Anualizada de Crescimento do Número Total de Consumidores

Módulo Eficiência Operacional

- Despesa de Energia e Matéria Prima Comprada Anualizada/Receita Operacional Anualizada
- Despesa de Pessoal Operacional Anualizada/Receita Operacional Anualizada
- Disponibilidade de Energia/Número Total de Empregados
- Produção de Energia/Compras de Energia
- Perdas de Energia

Módulo Recursos Humanos

- Índice de Empregados Totais
- Salário Médio
- Índice Frequência de Acidentes
- Índice de Gravidade de Acidentes
- Índice de Gastos com Treinamento
- Índice Treinamento Efetivo
- Índice de Rotatividade Global

Os valores eram informados a cada mês, permitindo observar a tendência ao longo da série histórica, compreendendo períodos de 36 meses, tendo como resultante a possibilidade de análise à semelhança da aplicação de uma média móvel ou regressão linear. Assim, pretendia-se isolar efeitos sazonais ou pontuais, verificando apenas a tendência do indicador.

No cálculo de variáveis tipo “estoque” como ativo imobilizado, os valores gerados refletiam posições consideradas no próprio mês. Quando os indicadores eram compostos nas respectivas fórmulas, por variáveis do tipo “fluxo”, como receita, os valores anualizados resultantes advinham de cálculos incluindo todos os meses do período em análise.

Os preços calculados para efeito do estudo eram determinados sempre a valores do último mês do período considerado. Os dados de caráter econômico-financeiro eram obtidos dos balanços e demonstrativos. As demais informações técnicas eram obtidas diretamente das áreas responsáveis nas respectivas empresas.

As análises que os indicadores proporcionavam podiam ser realizadas sob vários ângulos, demonstrando especificamente o comportamento de um indicador, do módulo considerado ou da empresa como um todo.

Tomando-se a Eletropaulo como um exemplo prático, observando-se alguns indicadores e visualizada a posição de dezembro de 1996, compreendendo o período 94/96, poder-se-ia verificar, já naquele tempo, a tendência de degradação do seu sistema elétrico. Examinados os indicadores que compunham os módulos Econômico-Financeiro (1. Taxa de Retorno) Atendimento ao Consumidor (2. DEC - Duração de Interrupção de Energia), Eficiência Operacional (3. Perdas no Sistema) e Recursos Humanos (4. Frequência de Acidentes, 5. Gastos com Treinamento e 6. Rotatividade Global da Mão-de-Obra), a seguir inseridos:

INDICADORES DE DESEMPENHO DA ELETROPAULO

1. TAXA DE RETORNO

	1994	1995	1996
JAN	2,66	2,35	(1,75)
FEV	3,14	1,50	(0,30)
MAR	3,94	2,16	0,95
ABR	4,79	1,63	2,66
MAI	6,10	1,47	3,73
JUN	7,31	0,65	4,67
JUL	7,52	(0,83)	6,15
AGO	7,38	(2,44)	8,39
SET	9,14	(2,93)	9,57
OUT	6,45	(3,92)	10,95
NOV	7,08	(4,01)	11,47
DEZ	1,78	(2,22)	9,60

2. DEC (DURAÇÃO DA INTERRUPÇÃO)

	1994	1995	1996
JAN	8,8	10,4	10,5
FEV	9,1	9,9	11,1
MAR	9,1	10,1	11,2
ABR	9,0	10,2	11,4
MAI	8,8	10,2	11,3
JUN	8,8	10,4	11,3
JUL	8,9	10,5	11,3
AGO	8,7	10,5	11,4
SET	8,6	10,6	11,7
OUT	9,0	10,5	11,7
NOV	9,1	10,4	11,6
DEZ	9,6	10,1	11,9

3. PERDAS DE ENERGIA

	1994	1995	1996
JAN	8,0	8,6	7,9
FEV	7,8	8,5	8,2
MAR	7,8	8,4	7,9
ABR	7,7	8,5	8,5
MAI	7,9	8,6	8,0
JUN	7,9	8,6	7,6
JUL	7,8	8,2	8,6
AGO	8,3	8,3	8,0
SET	8,2	8,2	8,4
OUT	8,2	8,5	8,2
NOV	8,4	8,3	8,7
DEZ	8,4	8,0	9,2

4. FREQUÊNCIA DE ACIDENTES

	1994	1995	1996
JAN	3,67	3,89	5,32
FEV	3,73	3,97	5,40
MAR	3,67	4,16	5,41
ABR	3,66	4,17	5,40
MAI	3,58	4,25	5,52
JUN	3,64	4,37	5,72
JUL	3,63	4,50	5,86
AGO	3,54	4,81	5,69
SET	3,55	4,95	5,95
OUT	3,65	5,12	5,87
NOV	3,51	5,21	5,71
DEZ	3,67	5,34	5,63

5. GASTOS COM TREINAMENTO

	1994	1995	1996
JAN	0,38	0,51	0,20
FEV	0,37	0,52	0,21
MAR	0,44	0,44	0,22
ABR	0,45	0,43	0,25
MAI	0,49	0,38	0,27
JUN	0,49	0,35	0,30
JUL	0,49	0,35	0,31
AGO	0,47	0,33	0,30
SET	0,46	0,32	0,30
OUT	0,48	0,29	0,28
NOV	0,52	0,23	0,26
DEZ	0,51	0,19	0,24

6. ROTATIVIDADE GLOBAL

	1994	1995	1996
JAN	0,28	0,40	1,25
FEV	0,30	0,49	1,18
MAR	0,32	0,53	1,18
ABR	0,34	0,56	1,23
MAI	0,36	0,63	1,53
JUN	0,38	0,77	1,45
JUL	0,40	1,01	1,29
AGO	0,37	1,14	1,21
SET	0,35	1,17	1,26
OUT	0,33	1,22	1,29
NOV	0,32	1,26	1,28
DEZ	0,35	1,27	1,25

Fonte: Indicadores de Desempenho das Empresas de Energia de São Paulo. Documento Interno da Coordenadoria Executiva do Conselho de Administração. São Paulo, jan. 1997. 30p.

Analisando-se os indicadores exibidos anteriormente, verifica-se que há, no período, tendência efetiva e direcionada de aumento do indicador DEC por cliente, o que demonstra uma degradação na qualidade de atendimento do consumidor, da Eletropaulo. Confirmando problemas relativos à operação, manutenção ou até mesmo de investimentos, nota-se pelo indicador Perdas de Energia Elétrica, propensão de aumento de valor ao longo do período, denotando que a empresa, tipicamente distribuidora compra mais energia do que necessita, perdendo-a ao longo da sua rede transmissora e de distribuição. Inter-relacionados aos indicadores de Recursos Humanos, parece muito provável que esses problemas têm a ver com o alto *turn over* e diminuição dos procedimentos de treinamento do pessoal, conduzindo essa situação afinal ao aumento da frequência de acidentes, como expressam os respectivos indicadores. Por outro lado, observa-se que o indicador financeiro Taxa de Retorno apresenta melhoria no período basicamente decorrente de aumentos tarifários. Este exemplo fortalece a idéia de uma análise não apenas financeira do desempenho e a necessidade de uma visão inter-relacionada de indicadores para avaliar o resultado global da companhia. Desta forma, fica caracterizada grande disparidade nos resultados. Enquanto os indicadores financeiros exibem melhorias, no mesmo período houve deterioração de indicadores de atendimento ao consumidor, de eficiência operacional e de recursos humanos.

Assim, a metodologia utilizada já possuía condições de prevenir ao corpo dirigente, problemas na área de gestão estratégica, detectáveis a tempo de possibilitar ações para recuperação de uma situação, sua manutenção ou ainda implementação de procedimentos para aumento e melhoria das atividades organizacionais e atendimento das necessidades dos consumidores.

4.3 Situação Atual

A desestatização do setor elétrico realizada em São Paulo, até o momento, resultou na constituição das seguintes empresas privatizadas: Elektro (relativa à área de distribuição da CESP), Eletropaulo Metropolitana e Empresa Bandeirante de Eletricidade - EBE, ambas oriundas da ELETROPAULO e a Companhia Paulista de Força e Luz - CPFL.

Pesquisa desenvolvida junto a essas empresas permitiu auferir informações sobre o uso do instrumento Indicadores de Desempenho como suporte e base de suas atuações em relação à gestão estratégica.

Vale lembrar que todas elas, pelos contratos de concessão firmados são obrigadas a respeitar alguns indicadores dentro de limites pré-estabelecidos, estipulados no sentido de preservar e manter condições legais de atendimento dos consumidores, nas várias categorias e classes de tensão atendidas. No entanto, a preocupação deste estudo é a de verificar a constituição, especificação de modelos, metodologias de cálculo e periodicidade dos indicadores ligados à estratégia empresarial ou gestão estratégica.

O levantamento efetuado revela que houve continuidade no processamento dos indicadores de desempenho até então vigente no âmbito do Conselho de Administração, embora a metodologia tenha sofrido mudanças. Esta constatação foi comum em todas as empresas, exceto na EBE, que será adiante comentado.

A ELEKTRO, privatizada em julho de 98, possui áreas ligadas a questões estratégicas e de qualidade, atualmente responsáveis pelos indicadores: uma Gerência de Planejamento

Estratégico subordinada à Diretoria Financeira e uma Assessoria de Organização e Qualidade, vinculada à Presidência. Os indicadores são calculados e apresentados a cada mês, na forma de valores anualizados e estão agrupados por módulos. Mensalmente são realizadas reuniões para discussão desses números, envolvendo gerentes regionais e de distritos administrativos. A perspectiva é que esse trabalho será repassado para a área de planejamento estratégico, com fixação de metas a serem alcançadas pelos vários níveis da empresa. Há, portanto, nesta empresa, preocupação com o trabalho e aproveitamento de parte do que era desenvolvido anteriormente, com prognósticos de aprofundamento e aprimoramento para o futuro.

Na ELETROPAULO METROPOLITANA, em termos de organização existe uma área de planejamento empresarial ligada a Diretoria Financeira, a nível de superintendência. Está vinculado a esta área o Departamento de Gestão Empresarial que cuida da preparação de relatório mensal, no qual são apresentados os indicadores denominados operacionais e de performance. Não há um sistema de indicadores definitivamente ligados à estratégia no sentido de fornecer subsídios à tomada de decisões seja pelo Conselho de Administração, seja pela Diretoria, mas apenas de complemento de um relatório gerencial. A perspectiva, no momento é de ocorrer uma reorganização com a criação de uma unidade de planejamento estratégico, mas ainda não existe uma decisão a respeito de um processo que envolva a constituição de um instrumento de Indicadores de Desempenho.

A CPFL também manteve o trabalho de indicadores, com algumas adaptações. Foram conservados os indicadores econômico-financeiros e de recursos humanos e introduzidos os de qualidade, eficiência empresarial, e de comercialização. Não há uma área responsável pela elaboração e, tampouco, existe no organograma da empresa, unidade dedicada ao planejamento estratégico ou à gestão estratégica. Os indicadores são preparados mensalmente pela Diretoria Administrativa – Financeira. Observou-se que não há uma ligação desse trabalho com decisões estratégicas ou de controle, visando claramente o desempenho da empresa.

A EBE, se originou da divisão efetuada na então área de concessão da ELETROPAULO. Com essa separação, os setores mais vinculados aos processos de planejamento e de gestão estratégica ficaram agregados a outra companhia cindida, a METROPOLITANA. Assim, resta na EBE tudo por fazer, de modo que no momento não existe qualquer trabalho de indicadores, apenas a intenção de realizá-lo no futuro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo demonstra especialmente em razão da experiência levada a efeito durante mais de uma década nas empresas de energia de São Paulo, a pertinência e viabilidade de um sistema de indicadores de desempenho como instrumento de gestão estratégica em organizações que têm ou buscam sucesso.

A mais recente proposta a respeito do assunto é o “balanced scorecard”, gerado na área de finanças e contabilidade e que se conscientizou, conforme pôde-se aquilatar pela leitura consultada, da importância de ligar-se à questão estratégica da empresa. No entanto, a experiência aqui apresentada é anterior a essa idéia e foi desenvolvida atribuindo-se a responsabilidade por sua implementação e acompanhamento à instância mais alta da administração corporativa.

A concepção que se recomenda, portanto, é a de que inicialmente o sistema seja alocado a nível da alta administração, como instrumento de gestão estratégica a ser decomposto ao longo dos degraus organizacionais da empresa. Sua arquitetura, com as devidas especificações dos indicadores vai depender da empresa, do setor de sua atuação, da estratégia corporativa adotada e, especialmente, da disponibilidade, consistência e fidedignidade dos dados.

Considerando a visão estratégica, os indicadores deverão refletir as principais áreas funcionais da empresa, realçado o enfoque de atendimento aos seus principais objetivos estratégicos que ajudarão a construir a organização pretendida.

As análises deverão ser realizadas de forma a inter-relacionar os indicadores, formando, assim como já foi dito, uma visão sistêmica do desempenho.

A periodicidade deverá ser a menor possível, em face das exigências atuais, do avanço da tecnologia de informação e dos equipamentos hoje existentes e disponíveis, mas dependerá do setor de atividade da organização. Assim, um banco ou um supermercado deverão ter seu sistema alimentado com dados computados pelo menos mensalmente, decrescendo o prazo à medida que as informações possam ser também geradas e disponibilizadas em menor espaço de tempo.

BIBLIOGRAFIA

ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill.: Dow Jones – Irwin, 1971. 245p.

CHRISTENSEN, C. Roland, et al. *Policy formulation and administration*. 8 ed. Homewood, Ill.: Irwin, 1980.836p.

ATKINSON, Anthony. Strategic performance measurement and incentive compensation, *European Management Journal*, Vol. 16, Nº 5, pp552-561, Oct. 1998,

BRABAZON, Tony, SWEENEY, Breda. Economic value added – is really adding something new? *Accountancy Ireland*, Vol. 30, Nº 3, pp14-15, Jun. 1998;

CAMPBELL, Andrew. Keeping the engine humming. *Business Quarterly*, Vol.61, Nº4, . pp40-46, Summer 1997

COORDENADORIA EXECUTIVA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO. *Indicadores de Desempenho das Empresas de Energia de São Paulo*. Documento Interno. São Paulo, jan. 1997. 30p.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 462p.

DIERKS, Paul, PATEL, Ajay. What is EVA and how can it help your company?, *Management Accounting*, Vol. 79, Nº 5, pp 52-58, Nov.1997.

- FISCHMANN, Adalberto A. *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. São Paulo, 1987. 207p. Tese (Livre-Docência), FEA/USP.
- HACKER, Marla E., BROTHERTON, Paul A. Designing and installing effective performance measurement systems, *IIE Solutions*, Vol. 30, Nº 8, pp18-23, Aug. 1998.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. The balanced scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol.70, Nº1, pp.71-79, Jan./Fev.1992
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A estratégia em ação – balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press, 1995. 327p. (Trad.): *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus. 1995. 377p.
- LEITNER, Peter J. Beyond the numbers, *Management Accounting*, Vol. 79, Nº 11, pp45-54, May 1998.
- LOW, Jonathan, SIESFELD, Tony. Measures that matter: Wall Street considers non-financial performance more than you think. *Stratategy and Leadership*. Vol. 26, Nº 2, pp24-30, Mar/Apr 1998.
- McLAREN, Josie, A strategic perspective in economic value added. *Management Accounting*, Vol. 77, Nº 4, pp30-32, Apr.1999.
- PARMENTER, David. Key performance indicators, *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, pp60-71, Oct. 1991
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1985. 557p. (Trad.): *Vantagem competitiva*, Rio de Janeiro: Campus, 1986. 512p.
- RANGONE, Andrea. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. *Management Accounting Research*, Vol. 8, Nº 2. pp207-219, Apr.1997.
- STEPHENS, Kenneth R., BARTUNEK, Ronald R. What is economic value added? *Business Credit*, Vol. 99, Nº 24, pp.39-42, Apr. 1997.
- TAKASHINA, Newton Tadashi, FLORES, Mario Cesar X. *Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 103p.
- TATIKONDA, Lakshmi V., TATIKONDA, Rao J. We need dynamic performance measures. *Management Accounting*. Vol. 80, Nº 3, pp49-51, September 1998.