

**UMA PROPOSTA DE ATIVIDADES DE MONITORAMENTO AMBIENTAL
E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL PARA O MODELO DE GESTÃO DA CELESC
DISTRIBUIÇÃO S.A.**

AUTORES

HELEN FISCHER GÜNTHER

Universidade Federal de Santa Catarina

fghelen@yahoo.com.br

MURIALDO LOCH

Universidade Cândido Mendes - UCAM

murialdosc@yahoo.com.br

MARIELA DE OLIVEIRA RODRIGUES

Universidade do Estado de Santa Catarina

marielaor@celesc.com.br

MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

mpereira@cse.ufsc.br

RESUMO

Este artigo trata do Modelo de Gestão da Celesc Distribuição S.A., abordando o processo de planejamento estratégico e a gestão por indicadores de resultados, objetivando descrever o referido Modelo e propor interações com atividades de Monitoramento Ambiental (MA) e Inteligência Empresarial (IE) para alinhar ações internas com informações do ambiente externo. Realizou-se um estudo de caso através de uma pesquisa exploratório-descritiva, que forneceu a compreensão e conhecimento aprofundado do tema. O planejamento estratégico é uma das ferramentas utilizadas pela Celesc Distribuição S.A. para garantir um posicionamento vantajoso no setor elétrico, em que foi instituído o Contrato de Gestão e Resultados entre o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, as Agências Regionais e os departamentos para formalizar o compromisso com o planejamento. Constatou-se que o Modelo de Gestão que envolve planejamento estratégico e gestão por indicadores de resultados traça os rumos da empresa através do estabelecimento de objetivos, apresentando também, foco em resultados. A partir disso, foi proposto um modelo de alinhamento entre o atual Modelo de Gestão e atividades de MA e IE, que propicia aos tomadores de decisão maior clareza nas decisões e um aumento significativo na competitividade e definição de novos rumos para a empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão por Indicadores de Resultados,

ABSTRACT

The present work makes an analysis of the Management Model of Celesc Distribuição S.A., approaching the strategic planning process and management by performance indicators, to describe the Model and suggest interactions with activities of Environmental Monitoring (EM) and Business Intelligence (BI) to bring internal actions with external environment information. There was a case study using a descriptive-exploratory research, which provided an understanding and knowledge of the subject. Strategic planning is one of the tools used by Celesc Distribuição S.A. to ensure an advantageous position in the electricity sector, which was established in the Management and Results Contract between the Board, the Executive Board, the Regional Agencies and departments to formalize the commitment to planning. It appeared that the management model that involves strategic planning and management by performance indicators outlines the direction of the company by setting goals, also, focus on results. From this, we proposed a model of alignment between the current management model and activities of EM and BI, which provides decision-makers greater clarity in decisions and a significant increase in competition and setting new directions for the company.

1 INTRODUÇÃO

A globalização, as novas tecnologias e serviços, os novos concorrentes e a instabilidade econômica transformaram a maneira de pensar e agir da sociedade e redefiniram a atuação das organizações no mundo dos negócios. Esse novo cenário exigiu que as empresas mudassem seus valores e princípios e, acima de tudo, transformassem seu papel perante a sociedade. Por isso, ter apenas um bom desempenho já não garante a sustentação no mercado. É necessário ter um desempenho de referência e um diferencial competitivo em relação à concorrência. Internamente, o planejamento estratégico é uma das ferramentas do novo modelo de gestão da Celesc Distribuição S.A. (Celesc), utilizado com o intuito de garantir um posicionamento vantajoso para a mesma no setor elétrico. Foi instituído o Contrato de Gestão e Resultados assinado entre o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e os departamentos. Estes contratos constituem a base de desdobramento do planejamento estratégico da empresa, com objetivos, metas e responsabilização pelos resultados alcançados, e são pactuados anualmente. Nele constam os objetivos empresariais e as estratégias elaboradas para atingi-los. E com base nas oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos, foram definidos os conceitos estratégicos, sobre os quais foram fixados objetivos por campos de resultados e indicadores por áreas.

Para sobreviver neste novo mercado cada vez mais competitivo, as organizações necessitam de habilidades para monitorar e processar informações do meio-ambiente. Acompanhar aspectos como, por exemplo, as mudanças no comportamento e preferências de seus consumidores livres, as constantes inovações tecnológicas no mercado de energia, as tendências do mercado, a atuação da agência reguladora, dentre outros aspectos, torna-se imprescindível nesse contexto, bem como ter suas implicações identificadas.

Não bastasse a ampla multiplicidade de variáveis internas a serem monitoradas, há ainda um amplo conjunto de elementos externos, que a cada dia se apresentam com maior complexidade e com modificação muito rápida. Para Probst (2002, p. 199) medições que têm como referência somente uma estrutura interna, acabam não trazendo conhecimento para os tomadores de decisão e não há, portanto, um desenvolvimento comparativo dos concorrentes.

A obtenção dessas informações acerca do ambiente externo pode se dar mediante uma série de fontes que vão desde a busca no *Google*, até anúncios em jornais, matérias em revistas, análise de produtos e serviços da concorrência, documentos públicos, entre outros. Isso é corroborado por Choo (*apud* Barbosa, 2002, p. 03) que adverte que para “um contexto mais amplo a inteligência empresarial constitui-se como elemento central para o processo de desenvolvimento do conhecimento organizacional”.

O presente trabalho é importante como um estudo preliminar para descrever o Modelo de Gestão utilizando o planejamento estratégico como ferramenta para uma gestão com foco nos resultados. Também propõe um modelo para aliar o Modelo de Gestão utilizado na empresa a atividades de Monitoramento Ambiental (MA) e Inteligência Empresarial (IE).

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

São apresentadas a seguir algumas considerações sobre o conceito de planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, Monitoramento Ambiental e Inteligência Empresarial.

2.1 PLANEJAMENTO

Pode-se iniciar a conceituação do termo pela sua primeira palavra: planejar. Segundo Stoner (1999, p. 5) planejar

significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

Para Oliveira (2002), o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza nos processos decisórios e aumenta a probabilidade de sucesso para o alcance das metas e objetivos estabelecidos pela empresa. Convém destacar e reforçar as seguintes características associadas ao planejamento:

- a) O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes;
- b) É um processo de decisões inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos;
- c) O processo de planejamento é mais importante que seu produto final, os planos.

O planejamento estratégico, desta forma, tem como objetivo a maximização do resultado das ações e tem como funções, segundo Oliveira (2002):

- a) Criar e estabelecer objetivos do negócio;
- b) Definir linhas de ação;
- c) Executar e acompanhar os planos de ação;
- d) Delinear recursos necessários para se atingir os objetivos estabelecidos;
- e) Favorecer a implementação de mudanças nos diferentes subsistemas organizacionais e na organização como um todo.

Por fim, Robbins (2003, p. 116) afirma que o “planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades”. Segue-se, então, demonstrando os tipos de planejamento.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

De acordo com a classificação de Oliveira (2002), podem-se distinguir três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da organização e considera tanto a formulação de objetivos quanto a seleção de cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta também as condições internas e externas à empresa.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido em nível organizacional mediano, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, bem como execução das políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

O planejamento operacional, na atribuição de Bateman e Snell (1998, p.125), identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais elementares da organização: “Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras, como lote de produção, rotinas de entrega e requisitos de recursos humanos”.

2.3 O BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia desenvolvida por David Norton e Robert Kaplan no início dos anos 90, como resultado de um estudo dirigido a várias empresas. De acordo com Pedro (2004), tal metodologia pretende ampliar a visão dos sistemas de controle tradicionais para além dos indicadores financeiros, em vários sentidos, incluindo:

- a) Informação financeira e não financeira;
- b) Informação externa e interna;
- c) Informação constante sobre o desempenho organizacional;
- d) Informação sobre os resultados atuais e futuros da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia empresarial através de um mapa com objetivos e medidas de desempenho, organizado em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o principal objetivo do BSC é o alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações: estabelecer e traduzir a visão estratégica, onde a alta administração, depois de definir a visão da empresa, transforma a mesma em objetivos estratégicos. Em seguida, cada objetivo é enquadrado em uma das perspectivas do BSC citadas acima. São criados, então, indicadores ou medidas de desempenho para cada objetivo.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC deve possuir os seguintes componentes:

- a) Objetivo estratégico: aquilo que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização;
- b) Indicador: como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. Os indicadores devem ser flexíveis, motivadores, fáceis de serem compreendidos, aceitáveis pelas pessoas da organização, possíveis de serem mensurados e atrelados ao propósito da organização.
- c) Meta: o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária;
- d) Planos de ação: programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos;
- e) Mapa estratégico: descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões.

A partir dos principais aspectos do BSC evidenciados, parte-se para a elucidação de aspectos referentes ao monitoramento ambiental externo e à inteligência empresarial.

2.4 MONITORAMENTO AMBIENTAL EXTERNO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

A evolução do cenário de negócios vem provocando diversas transformações no meio empresarial, o que indica a necessidade de se monitorá-lo com profissionalismo e objetividade (conforme o escopo da organização). Assim, Moresi (2001, pág. 93) comenta que “monitorar o ambiente externo e aquisição de informações do ambiente externo devem estar presentes no dia-a-dia das organizações”.

Hohhof (*apud* Barbosa, 2002, p. 03) chama atenção a respeito dos diversos processos gerenciais que se relacionam com o monitoramento ambiental

existe, por exemplo, o conceito de inteligência competitiva, que diz respeito ao estudo das características e ações dos concorrentes. Há também o conceito de inteligência empresarial, que compreende o estudo da natureza da concorrência sob uma perspectiva mais ampla. Esta procura incorporar, em sua análise, fenômenos econômicos, sociais e políticos que possam ser de importância para o sucesso da empresa.

Embora pouco difundido, o *Issues Management* origina-se do campo da administração pública e é aplicado a esse mesmo setor, referindo-se à gestão de questões estratégicas. Já o conceito de inteligência social refere-se a processos de monitoramento mais aplicado à sociedade e países. De acordo com Barbosa (2002), vários conceitos estão associados aos de monitoramento ambiental a citar: inteligência empresarial, inteligência competitiva e inteligência do concorrente. Na figura 01 expõe-se a abrangência de cada conceito. Pode-se observar como se amplia o escopo da coleta de dados e como se configura o horizonte temporal de cada um dos conceitos.

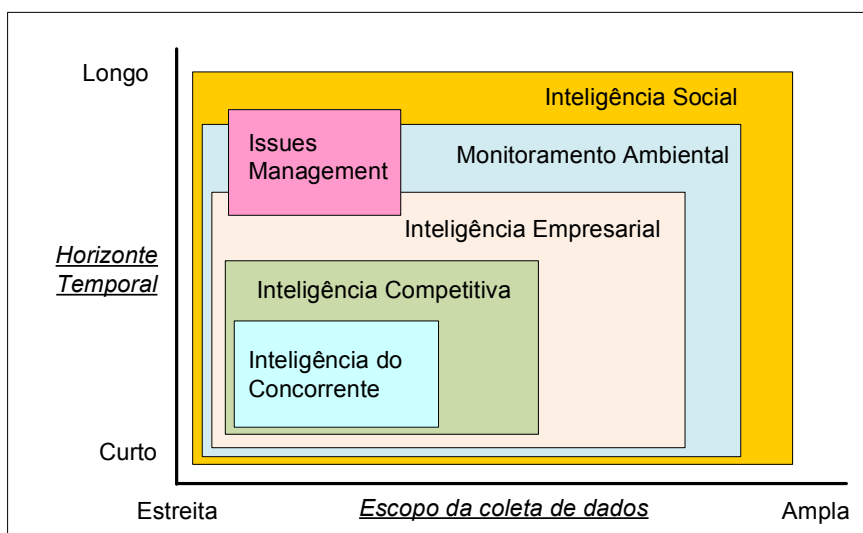


Figura 01: Relacionamento entre Conceitos Associados ao Monitoramento Ambiental.
Fonte: Adaptado de Choo (*apud* ALVARENGA e BASTOS, 2004).

O monitoramento ambiental (MA) constitui-se de uma ferramenta para analisar as informações acerca do ambiente externo, que possa auxiliar a alta administração a planejar o futuro da organização. Para Alvarenga e Bastos (2004, p. 08) este monitoramento ambiental inclui não só concorrentes, fornecedores e clientes, mas também condições e tendências tecnológicas, econômicas, políticas, regulatórias e sociais.

De acordo com Alvarenga e Bastos (2004, pág. 08), independentemente do conceito, o MA tem como preocupação

a coleta, organização, análise, disseminação, uso e “feedback” da informação no ambiente organizacional com o objetivo de apoiar a tomada de decisão e permitir que a organização continue a prosperar em um ambiente de incertezas e mudanças rápidas.

Já Moresi (2001) afirma que o monitoramento de ambientes organizacionais pode ser conceituado como a aquisição e a utilização da informação sobre eventos, tendências e relações existentes em seu ambiente externo, assim como o conhecimento que pode auxiliar os gerentes a planejarem as ações futuras. Ressalta-se que as ações realizadas pelo MA incluem todos os fatores externos da organização.

Para Daft et al. e Choo (*apud* Barbosa, 2002, pág. 08) o ambiente organizacional se subdivide em setores ou segmentos, conforme tabela a seguir.

Setores ou segmentos	Descrição
Cliente	Toda informação que tem alguma referência com empresas ou indivíduos que adquirem os produtos ou serviços da empresa.
Concorrência	Abrange todas as empresas com as quais a empresa em questão compete no mercado.
Tecnológico	Consiste em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia de informação, tendências científicas e tecnológicas etc.
Regulatório	Envolve legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos diversos níveis de governo, publicações governamentais, decretos, resoluções do regulador, entre outros sites relacionados ao setor elétrico.
Econômico	Abrange fatores relativos a mercados de capitais, mercados de ações, resultados de balança comercial, mercado spot, orçamentos do setor público, índices de crescimento econômico, dentre outros.
Sócio-cultural	São todos os aspectos, tais como: valores da população, ética referente ao trabalho, tendências demográficas e outros.

Quadro 01: Ambiente organizacional: subdividido de setores ou segmentos.

Fonte: Adaptado de Barbosa (2002).

No ambiente externo das organizações existe uma enorme variedade de fontes de informação. Elas abrangem os mais diversos aspectos do ambiente empresarial e compõem um importante recurso de informação para os negócios das empresas.

Um estudo realizado por Sutton (*apud* Barbosa, 2002) identificou a seguinte lista de fontes assinaladas pelos gerentes como sendo importantes ou moderadamente importantes para o processo de inteligência empresarial:

- a) Dados e resultados dos Contratos de Gestão e Resultados;
- b) Informações publicadas: periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, informações nos sites das empresas do setor, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios;
- c) Fontes internas: setores do *call center*, planejamento, engenharia, compras, análise de clientes mercado cativo e livre, ex-empregados de concorrentes, grupo de trabalho, contatos diretos com o setor de negócios (clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes agências de publicidade);
- d) Outras fontes: analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimento e comerciais, anúncios.

De acordo com Moresi (2001, p. 98) “as perspectivas de processamento de informação de nas organizações baseiam-se em duas grandes linhas de pesquisas, que são as abordagens racional e interpretativa”. Embora sejam vistas como opostas, acabam se complementando. Para Huber e Dalf (*apud* Moresi, 2001, p. 99) enquanto a perspectiva racional aborda o processamento da informação enfocando a redução de incertezas sobre o ambiente, a

perspectiva interpretativa aborda a importância da interação e compartilhamento das informações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação à natureza da pesquisa, esta pode ser classificada como pesquisa aplicada, pois se trata de um estudo que tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática e dirigido à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratório-descritiva. Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Assim, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O caráter descritivo da pesquisa fica evidente ao expor as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A presente pesquisa também se caracteriza como qualitativa. Os dados secundários utilizados nesta pesquisa foram bibliografias a respeito do assunto e alguns materiais disponíveis na Celesc. No tocante aos dados primários, têm-se o estudo do processo de planejamento estratégico na empresa, com o auxílio dos colaboradores de todas as áreas da empresa.

Este trabalho contou com as seguintes fontes de informação:

- a) Levantamentos bibliográficos - uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um determinado tema. É feita a partir de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet.
- b) Levantamentos documentais - através de informações contidas em documentos ou banco de dados da empresa.
- c) Levantamento de experiências – envolve a interrogação direta das pessoas que participam do processo do planejamento estratégico da Empresa.

Em relação ao método denominado estudo de caso, é interessante ressaltar que ele é utilizado para obter conhecimento em profundidade de uma situação, mostrando o significado dos envolvidos, cujo interesse reside no processo. No entendimento de Ludke e André (1986), o estudo de caso, seja ele simples e específico ou complexo e abstrato, é sempre bem delimitado e seus contornos são claramente definidos no desenrolar do estudo. O estudo de caso é escolhido quando se quer pesquisar algo singular, que tenha valor em si mesmo, o que corresponde à presente pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO - CELESC

4.1 HISTÓRICO

A Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – Celesc – foi criada em dezembro de 1955 pelo decreto estadual nº 22, assinado pelo governador Irineu Bornhausen. Até a metade do século, as necessidades energéticas do Estado eram supridas por pequenos e médios sistemas elétricos regionalizados, geralmente mantidos pela iniciativa privada. A princípio, a Celesc funcionou mais como um órgão de planejamento do sistema elétrico estadual. Depois, assumiu o papel de *holding* até começar a incorporar, gradativamente, o patrimônio das antigas empresas regionais. Foi assim que começou seu ciclo de expansão, sendo que a região Sul, já na década de 70, foi a última a ser atendida.

Hoje, a área de concessão da Empresa detém o melhor índice de eletrificação rural do

País e um dos melhores no meio urbano. A qualidade dos seus serviços é reconhecida nacional e internacionalmente. Por quatro anos consecutivos (2003, 2004, 2005 e 2006), foi merecedora do Prêmio CIER categoria Ouro, concedido para a empresa com melhor índice de satisfação dos clientes residenciais pela Comisión de Integración Energética Regional (a qual corresponde ao significado da sigla do prêmio). O CIER congrega 190 empresas e organismos de 10 países da América Latina, além do México, Canadá, Portugal e Espanha.

O Estado de Santa Catarina possui 293 municípios e a área de concessão da Celesc abrange 257 desses municípios (88% do total), bem como o município de Rio Negro no Estado do Paraná. A Celesc atua ainda no suprimento parcial de energia para outros 25 municípios e 11 municípios por meio da venda de energia às cooperativas de eletrificação rural. A Celesc é detentora de um parque gerador composto por 12 Pequenas Centrais Hidrelétricas – PCH's, dentro de sua área de concessão, que geram aproximadamente 3% da energia requerida pelo seu mercado.

4.2 O MODELO DE GESTÃO

A descontinuidade administrativa, o pouco compromisso com resultados econômico-financeiros e o enorme endividamento juntamente com a obrigação de separar a geração da distribuição levaram a Celesc a procurar um caminho alternativo que a livrasse de uma possível privatização. Os empregados reunidos em sucessivos congressos vinham discutindo formas de gestão para uma empresa pública, pautada por ética, profissionalismo e transparência administrativa.

Dentro deste contexto, o Governo do Estado resolveu renunciar parte do poder que detinha na companhia e dividir com a sociedade a responsabilidade sobre a modelagem e a gestão da Empresa. Foi criado um grupo de trabalho que reuniu o Governo do Estado, a Fundação Celesc de Seguridade Social - Celos, a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - Fiesc, Diretores da Empresa e Sindicatos, para juntos construírem um projeto alternativo.

O resultado de meses de trabalho foi o encaminhamento, pelo Executivo Estadual, de um projeto de lei à Assembléia Legislativa que autorizava a reestruturação societária e a implantação de um novo modelo de gestão para a Celesc. A Lei nº 12.130 foi aprovada em janeiro de 2002. O novo modelo de gestão foi consolidado em 2003, quando a Celesc passou a ser gerida através da definição de Contratos de Gestão e Resultados, com metas e política de conseqüências. Estes contratos constituem a base de desdobramento do planejamento estratégico da empresa, com objetivos, metas e responsabilização pelos resultados alcançados e são pactuados anualmente

O Contrato de Gestão é o documento acordado entre o Conselho de Administração e a Diretoria para assegurar à Celesc uma gestão com foco em resultados, o que exige profissionalismo. A Lei Estadual nº 12.130 estabelece o Contrato de Gestão e Resultados como um instrumento de planejamento e de controle da atuação e do desempenho da Empresa.

O Contrato de Resultados trata-se de um documento assinado entre a Diretoria e cada Agência e Departamento, que contém as metas e o respectivo orçamento, negociados para a consecução dos resultados em cada unidade setorial. É um documento elaborado a partir das diretrizes e objetivos empresariais. Assim, o Contrato de Gestão e Resultados, previsto no artigo oitavo da Lei nº 12.130, estabelece:

- a) Obrigações do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva;

- b) Metas de desempenho negociadas;
- c) Conseqüências do atingimento ou não dos resultados; e
- d) Políticas de recursos humanos.

O programa estrutura-se em quatro áreas: Resultados Desejados (RD), Filosofia Empresarial (F), Pessoas (P) e Processos (Pr), necessariamente interligadas e mutuamente influenciáveis, que têm como foco principal promover a ação empresarial planejada, garantindo um nível de excelência no que tange ao estabelecimento e alcance dos resultados desejados.

O planejamento e gerenciamento de resultados é a definição das metas por meio dos Planos para Ação, Contratos de Resultados e Avaliações Gerenciais mensais. Estrutura-se um plano de trabalho voltado ao desenvolvimento empresarial da empresa, que possibilite a orientação, a coordenação e o acompanhamento das atividades dos diversos setores da empresa.

Esta etapa envolve todas as unidades da empresa, sejam as Agências Regionais, sejam as unidades vinculadas à Administração Central da empresa. Compreende também esforços de articulação entre o planejamento da empresa e seu sistema orçamentário, a fim de que este seja a expressão quantitativa daquele, de tal forma que os diversos planos da empresa sejam formulados em articulação com os diversos orçamentos.

A elaboração e a implementação dos planos para ações e contratos de resultado são realizadas com a participação das pessoas. Utilizando-se a estratégia do “longo caminho curto”, desenvolve-se o corpo funcional, treinando e preparando as pessoas para serem empreendedoras, e implementam-se critérios e mecanismos segundo os quais a empresa reconhece e recompensa as contribuições de seus funcionários, sempre com a focalização em resultados. As Comissões de Gestão e os Comitês Agência Empresa são dois instrumentos que asseguram a oportunidade dos empregados discutirem suas idéias com os dirigentes da empresa.

4.3 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A primeira etapa do processo de planejamento estratégico na Celesc foi a análise de cenários, feita a partir da releitura e adaptação de cenários já existentes, a partir dos quais foram definidas oportunidades e ameaças para a Celesc. A demanda por energia elétrica é determinada pelo desenvolvimento sócio-econômico dos países que, por sua vez, depende da combinação de fatores tecnológicos, sociais, econômicos, estruturais e conjunturais, que são afetados pelas relações entre os países.

Com base no cenário definido como mais provável, foram desenvolvidos trabalhos em grupo e reuniões plenárias durante o primeiro *Workshop*. Nos grupos, eram geradas as propostas e nas reuniões plenárias era feita a apreciação, síntese de resultados e priorização de itens. Neste *Workshop* foram definidas as oportunidades e ameaças que serviram de base para a formulação dos objetivos estratégicos da Celesc.

A análise interna foi realizada através do levantamento de dados, informações, análise de documentos e entrevistas com empregados em maio de 2003. Neste encontro foram levantados os pontos fortes da Celesc e os pontos fracos. No segundo *Workshop* o tema discutido foi: Visão, Missão e Valores. Os trabalhos realizados envolveram atividades de A análise do ambiente interno permitiu uma leitura da situação interna atual da Celesc, resumida através de listas de pontos fortes e de pontos fracos.

4.4 O MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é a forma gráfica de apresentar os objetivos estratégicos distribuídos por perspectivas e conectados através de relações de causa e efeito. O mapa mostra os caminhos que a Celesc Distribuição S.A. deve percorrer para cumprir sua missão e atingir sua visão de futuro.

Para o alcance da visão e cumprimento da missão foram definidos cinco campos de resultado, que são macro áreas de preocupação da Empresa, necessários ao atendimento dos clientes da organização. Eles harmonizam os interesses dos clientes de produtos e serviços da Empresa, com os interesses dos acionistas, dos empregados e da sociedade, dentro de uma visão ampliada. No quadro a seguir, apresenta-se a relação entre os campos de resultado e os clientes.

Para cada um desses objetivos foram estabelecidos um ou mais indicadores, suas respectivas metas e as estratégias para atendê-los, resultando no seguinte mapa estratégico.

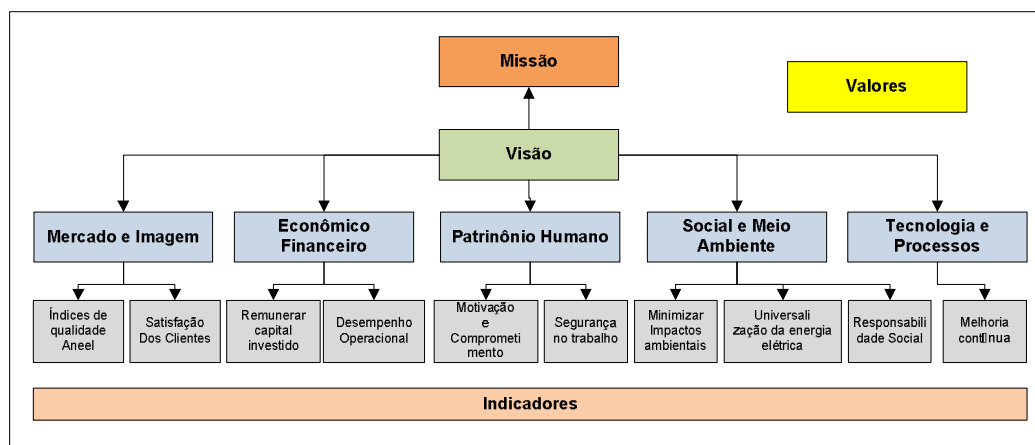


Figura 02 – Campos de Resultado e objetivos.
Fonte: Adaptado do Modelo de Gestão da Celesc.

O mapa estratégico pode ser assim descrito: os temas ou campos de resultados foram elaborados com base nas perspectivas da metodologia BSC. Em seguida foram criados dez objetivos e distribuídos entre os campos de resultado. Tais objetivos originaram os indicadores e as estratégias.

4.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A BUSCA PELOS RESULTADOS

Para alcançar seus resultados e atender à determinação de reorganização societária dos negócios, a Celesc precisou adaptar sua estrutura administrativa e mudar a condução dos processos para maior eficiência na obtenção de seus produtos e serviços.

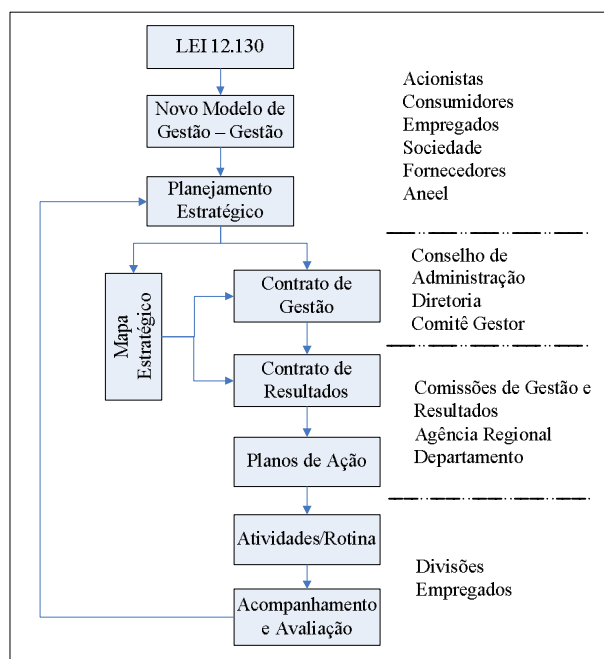


Figura 03 – O novo modelo de gestão da Celesc.
 Fonte: Adaptado do Modelo de Gestão da Celesc.

O atual modelo de gestão da Celesc começou em 2003 e originou-se da Lei nº 12.130, aprovada em 2002. Esta lei previu a negociação e assinatura de Contratos de Gestão e Resultados, que balizou as práticas administrativas da companhia e a profissionalização da gestão e a busca por resultados.

Para atingir os resultados desejados, a Empresa valeu-se da Gestão Estratégica, que tem como base uma filosofia que contempla o planejamento estratégico e o gerenciamento de resultados, envolvendo primeiro as pessoas e depois os processos. Como resultados desejados, ou seja, a satisfação de todos dos clientes, entre eles: os consumidores, os empregados, a sociedade e os acionistas.

O processo de planejamento realizado na Celesc começou com a definição do cenário mais provável na qual a empresa iria ter que pautar suas principais metas e desafios. Tendo a definição do cenário a empresa realizou dois *workshops* a fim de definir seu ambiente externo (oportunidades e ameaças) e seu ambiente interno (pontos fortes e fracos). Também foi definida a missão, a visão e os valores da empresa. Depois de todas essas conclusões, a empresa teve condições de preparar seu mapa estratégico. Nele foram criados primeiramente os campos de resultados baseados no modelo BSC. Para tanto foi utilizada a seguinte analogia:

Perspectivas do BSC	Campos de Resultados da Celesc
Financeira	Econômico - Financeiro
Clientes	Mercado e Imagem
Processos Internos da Empresa	Tecnologia e Processos
Aprendizado e Crescimento	Recursos Humanos
Outras perspectivas	Social e Meio Ambiente

Quadro 02 – Campos de resultado *versus* BSC.
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Para adaptar o modelo à realidade da Celesc, foi criado o campo de resultado social e meio ambiente como sugere a própria ferramenta BSC. Este campo de resultado representa o esforço da Empresa em interagir com a sociedade e cumprir, como instituição pública, sua

função social. Os campos de resultados originaram dez objetivos estratégicos, que em seguida foram desdobrados em indicadores. Cada indicador obteve relação direta com o campo de resultados e com o objetivo estratégico. Cada indicador foi formulado com a seguinte descrição:

- 01) Nome do indicador.
- 02) A sua definição.
- 03) Forma de cálculo.
- 04) Os valores de referencia superior (RS) – valor indicador da melhor (ou da terceira melhor) empresa do setor.
- 05) Os valores de referencia inferior (RI) – média das empresas do setor.
- 06) Os valores da meta (M) – valor que se deseja atingir no final do contrato.
- 07) Valor inicial (VI) – valor atual do indicador na empresa.
- 08) O critério de acompanhamento (desdobramento mensal)
- 09) Responsável pelo Indicador.

As referências têm foco no longo prazo, na visão e missão da empresa e são os *benchmark* a serem buscados.

	Campo de Resultado		Objetivo	Sub-objetivo	Indicador	RI	RS	VI	M
%	Tecnologia e processos	%	Buscar melhoria	Digitalização dos contratos	% de contratos digitalizados	0	100	0	100

Quadro 03 – Indicadores.

Fonte: Adaptado do Modelo de Gestão da Celesc.

O quadro anterior (Quadro 03) mostra o exemplo hipotético de um dos indicadores de um departamento da diretoria jurídica. Para os percentuais do campo de resultado e dos objetivos são utilizados cálculos que consideram também o desempenho global da empresa. Neste exemplo, o departamento tem como um de seus indicadores a digitalização de todos os contratos e tem a meta de digitalizar 100% durante o ano seguinte.

Depois de definidos os indicadores, cada diretoria tem o seu contrato de gestão e cada departamento possui um contrato de resultado. Estes contratos são feitos no final do ano para que os resultados sejam alcançados no ano seguinte.

O contrato de gestão é Compromisso formal da Diretoria Executiva com o Conselho de Administração. O contrato de resultado é Compromisso formal das Agências e Departamentos com a Diretoria Executiva e contém os objetivos estratégicos de cada área. Os objetivos do contrato de resultado são:

- a) Atender as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- b) Permitir avaliar o desempenho global da área em relação aos fatores estratégicos;
- c) Promover o trabalho em equipe;
- d) Direcionar e alinhar o trabalho da área – Missão e Visão – Curto e Longo Prazo.

O Contrato de Gestão e Resultados, previsto no artigo oitavo da já explicitada Lei nº 12.130, estabelece:

- a) Obrigações do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva;

- b) Metas de desempenho negociadas;
- c) Conseqüências do atingimento ou não dos resultados; e
- d) Políticas de Recursos Humanos.

O Modelo prevê que a Diretoria Executiva, gerentes e empregados da Empresa devem ter metas de desempenho. A Diretoria Executiva assina o Contrato de Gestão e Resultados com o Conselho de Administração.

O corpo gerencial das Agências e dos Departamentos, por sua vez, assina Contratos de Resultados com a Diretoria Executiva. Estes compromissos sustentam uma política de conseqüências, instrumento que reconhece e recompensa os resultados de cada um na organização.

Dentro da proposta deste novo modelo de gestão, que tem como uma de suas premissas básicas envolver as pessoas através de uma gestão compartilhada, criou-se mecanismos em que os colaboradores pudessem trabalhar em equipes, agindo com responsabilidade e capacitando-os, desta maneira, a participarem do processo de planejamento e controle de resultados. Assinados os contratos de Gestão e Resultados, são realizados os planos de ação que irão viabilizar o alcance dos indicadores. Esses planos são elaborados pelas Comissões de Gestão e Resultado juntamente com os departamentos/agência regionais. Em seguida são definidas as atividades/rotina que cada divisão e empregador deverão fazer para contribuir com o alcance do que foi estabelecido no plano de ação.

A última etapa de todo processo é a avaliação, que se desenvolve durante todo o ano para o qual o contrato de gestão e resultado foi elaborado. A Celesc entende que tão importante quanto definir objetivos é poder medir, e tão importante quanto definir estratégias é acompanhar periodicamente a sua implementação. O Conselho de Administração avalia, trimestralmente, o desempenho empresarial do Contrato de Gestão e a Diretoria Executiva avalia trimestralmente, o desempenho de cada Agência Regional / Departamento no Contrato de Resultados.

Como subsídio à avaliação trimestral, tanto a Diretoria Executiva como as Comissões de Gestão e Resultado, realizaram reuniões mensais de avaliação dos contratos. Estas reuniões possibilitam identificar desvios entre o desempenho real e a meta estabelecida e definir as ações necessárias para a correção. Os Comitês dão apoio ao processo, através da avaliação trimestral dos programas / projetos a eles vinculados.

4.6 ALINHAMENTO ENTRE O MODELO DE GESTÃO E ATIVIDADES DE MONITORAMENTO AMBIENTAL

O BSC, para Miranda (2001, p. 236), “não constitui uma ferramenta completa de gerenciamento estratégico, uma vez que as perspectivas adotadas apontam somente para os aspectos dos clientes, dos processos internos, dos financeiros e da aprendizagem e crescimento”. É importante destacar que atualmente não existem formas estruturadas de monitoramento ambiental, existe apenas o uso de alguns índices de domínio público (como exemplo os índices da Abradee e Aneel).

Na Celesc, as perspectivas utilizadas se resumem em Econômico-Financeiro; Mercado e Imagem; Tecnologia e Processos; Recursos Humanos; e Social e Meio Ambiente, sendo que somente estas duas últimas variáveis constituem uma perspectiva mais abrangente, mas ainda pouco exploradas. A perspectiva Mercado e Imagem monitora grande parte questões internas, e pouco explora questões externas relacionadas à concorrência. Esse mesmo diagnóstico se

aplica à perspectiva Social e Meio Ambiente onde se verificam apenas dois índices, sendo eles Índice de Responsabilidade e Índice Meio Ambiente.

É importante frisar que a nova arquitetura demonstrada na figura 04, não pretende sobrepor-se ao atual Modelo de Gestão, mas oferece uma visualização do mercado para os tomadores de decisão estarem munidos de informações do mercado, a fim de tomarem decisões mais seguras quanto ao futuro que se configura. A seguir é mostrada a relação que o modelo proposto interage com o atual Modelo de Gestão da empresa.

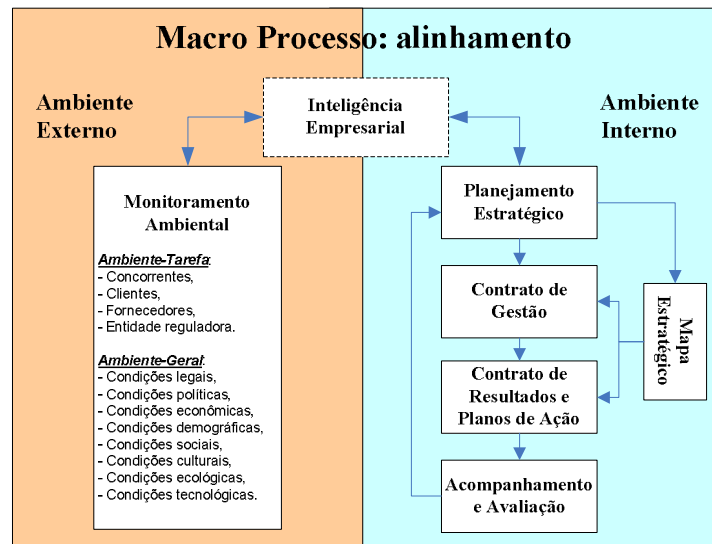


Figura 04 – O Modelo de Gestão da Celesc com atividades de Monitoramento Ambiental.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por conseguinte, na figura 05, é mostrado o macro processo de monitoramento ambiental que procura evidenciar seus processos, a saber: procurar, seleccionar, identificar, monitorar e determinar ações para o planejamento estratégico.

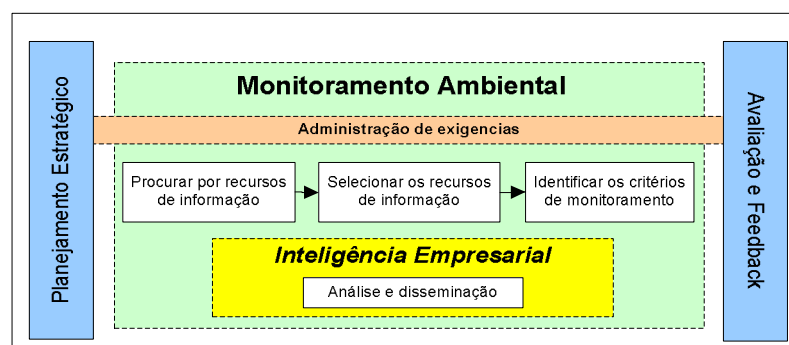


Figura 05 – Macro processo do modelo de Monitoramento Ambiental.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a implantação dessa nova estrutura, faz-se necessária a criação de três grupos de especialistas, a citar: o Especialista de Domínio (com o objetivo de criar e usar o conhecimento), o Especialista em Informação (que tem o objetivo de organizar o conhecimento) e o Especialista em Tecnologia da Informação (com o objetivo da infraestrutura de conhecimento).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do atual contexto de reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro, com diversas privatizações das concessionárias distribuidoras e geradoras de energia, a Celesc encontrou como única alternativa a adoção de estratégias de adaptações na gestão dos seus negócios. Toda a transformação no modelo de gestão na Celesc deu-se primeiramente com a aprovação da Lei nº 12.130, que previu duas importantes medidas: negociação e assinatura de Contratos de Gestão e Resultados e a profissionalização da gestão e busca por resultados. Desta maneira, a Celesc passou a ter uma nova cultura organizacional. Uma empresa mais competitiva, com um modelo de gestão mais solidificado e menos suscetível a mudanças políticas.

Diante do exposto na revisão bibliográfica sobre o tema planejamento estratégico, percebe-se que a Celesc utilizou um mix das propostas apresentadas. A empresa criou um modelo próprio, com etapas diferenciadas, que melhor se adequaram às suas necessidades. Todas as etapas do planejamento levaram à construção de mapas estratégicos, com campos de resultados, objetivos e indicadores totalmente voltados para a nova realidade do mercado. Feito isso, a empresa teve condições de confeccionar os Contratos de Gestão e Resultados para todas as diretorias, departamentos e agências. A análise do ambiente externo foi realizada apenas para a formação do Planejamento Estratégico de 2003, não sendo uma ferramenta utilizada nas demais versões dos contratos de gestão e resultados. Conclui-se que a empresa se comporta de maneira estática quanto às informações no meio em que está inserida.

Desta forma, para que os contratos estejam alinhados ao dinamismo do mercado, faz-se necessária a criação de uma área de inteligência empresarial, ou seja, um constante processo de atividades planejadas e formais. Esta nova área estratégia de IE serviria como um “alimentador” de informações para o planejamento estratégico e colocaria a Celesc em patamares competitivos. A principal implicação desta nova área estratégia é tornar a Celesc uma empresa preparada para:

- a) Agir de maneira pró-ativa, antecipando suas ações com bases nos estudos e informações de mercado;
- b) Buscar novos mercados e novas alternativas de energia;
- c) Analisar a concorrência e através dela extrair experiências positivas e novas idéias.

A proposta do modelo de alinhar MA com o Modelo de Gestão adotado pela empresa assume um papel estratégico para os tomadores de decisão, pois se objetiva enfatizar a importância de monitorar o ambiente externo. Este método visa utilizar uma perspectiva não somente “de dentro para fora”, mas também “de fora para dentro”, pois, segundo Moresi (2001, p. 94), “qualquer mudança ou desenvolvimento no ambiente externo cria sinais e mensagens para os quais uma organização deve estar atenta”. Aliar o Modelo de Gestão com atividades de Monitoramento Ambiental se mostra como fator chave para manter a empresa competitiva e antecipar mudanças no mercado, podendo até gerar novos negócios.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D., BASTOS, Jaime S. Y. **Monitoração ambiental e inteligência empresarial - informação como subsídio ao intraempreendedorismo, à inovação e à competitividade**. In: 5º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento - ABRAIC, 2004, Brasília, Anais.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de**

informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramaZero*, v. 3, n. 6, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** Tradução de Celso A. Rimoli São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro : Campus, 1997.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEDRO, José Maria. **O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público.** n° 28, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto alegre: Bookman, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. revisada e atualizada. Florianópolis: LED/UFSC. 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.