



UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO



A utilização de ferramentas de gestão no SEB

Dilo Vianna

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Contexto

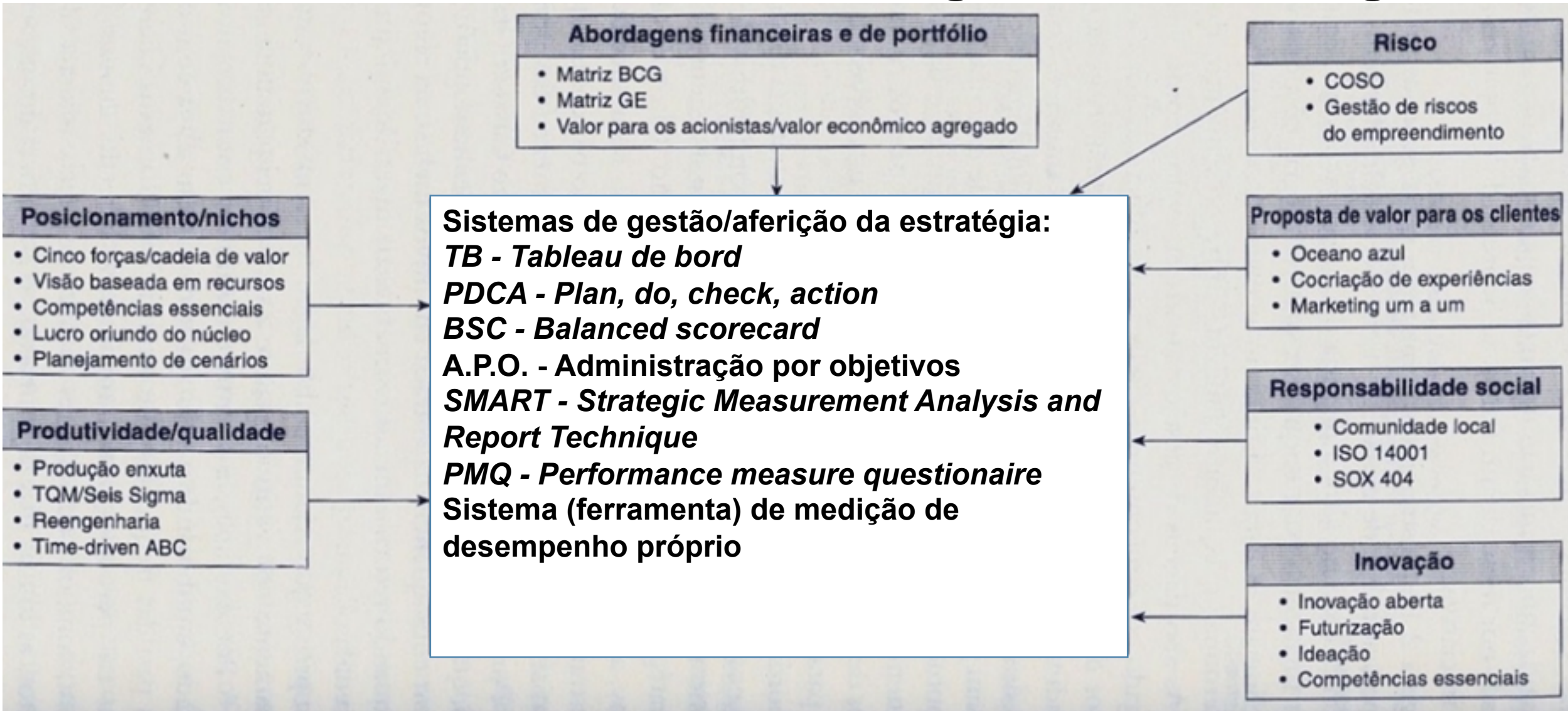
No final do século passado foram desenvolvidos diversos modelos gerenciais que têm como objetivo apoiar as organizações na formulação e gestão da sua estratégia, em geral indicando também como proceder melhorias operacionais.

No SEB: segunda metade da década de 90.

Fontes de inspiração:

- Economia: a cadeia de valor de Michael Porter (Porter, 1979).
- Administração: as competências de Prahalad e Hamel (Prahalad e Hamel, 1979 e 1980).
- Engenharia: gerenciamento total da qualidade (TQM - *Total Quality Management*) (W. Edwards Deming, 1961).
- Ciências Contábeis: Balanced Scorecard – BSC (Kaplan e Norton, 1992).

Cenário das ferramentas de gestão estratégica



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 56).

Percepção

- **Adoração**
- **Moda**
- **Aceitação**
- **Criticismo**
- **Ceticismo**
- **Descarte**

Limitações e desafios das ferramentas de gestão

- O QUE SE ESPERA: Os sistemas de gestão da estratégia e do desempenho deveriam, dentro de suas **limitações** e **especificações**, entregar valor no sentido de dirimir a lacuna entre os pressupostos iniciais da estratégia e a sua execução, fornecendo medidas confiáveis para execução e ajudando a apontar novos caminhos para o (re)desenvolvimento na busca do superior desempenho.
- As escolhas (*trade-offs*) realizadas por firma e gestores podem contribuir para apontar caminhos e conduzir a comportamentos estratégicos equivocados.
- Mesmo comprometidas com os esforços de implantação e execução da ferramenta e da estratégia, as organizações podem não alcançar o desempenho desejado.

Limitações e desafios - **SEMPRE ALERTA!**

- 1) Os desafios da construção da missão e da visão, diretamente relacionados à **dinâmica ambiental**, principalmente em ambientes **complexos e turbulentos**.
- 2) O “**agnosticismo**” em relação às outras metodologias da estratégia e melhoria operacional (***interface não segura***).
- 3) Limitações e problemas relacionados à **implantação e execução da ferramenta**.

Benefícios

- Produz “*enforcement*” de consenso na alta administração.
- Potente instrumento de comunicação e ARGUMENTAÇÃO de objetivos e metas.
- TODOS trabalham pelo futuro: PESSOAL e ORGANIZACIONAL.
- “Estrela Guia” da operação >> RECURSOS.
- Aumenta a “pegada” de controle.
- Instrumento de controle de eficiências.
- Ferramenta de suporte para a PRESCRIÇÃO da estratégia.

Pesquisa de Campo - Fase I - SEB

- Investigar a utilização de ferramentas de gestão e/ou melhoria operacional no SEB.
- Verificar a percepção acerca dos principais fatores organizacionais que podem comprometer a entrega de valor da ferramenta (27 assertivas).
- Número de questionários válidos: n=51.

Utilização de modelos de gestão no SEB

Modelos	Utilização
Sistema próprio	57%
Conjunto de indicadores	53%
Balanced Scorecard	47%
PDCA	41%
Six Sigma	25%
TQM	10%
OUTROS	20%

Percepção dos principais fatores organizacionais que podem comprometer a ferramenta de gestão estratégica

n=51, apuração das respostas válidas	Discordo			Não conc.	Concordo			Σ
	totalmente	muito	pouco		Não disc	pouco	muito	
BLOCOS								
Bloco 1 - Perguntas referentes à execução do projeto.	5%	9%	8%	6%	19%	35%	18%	72%
Bloco 2.1 - Perguntas referentes à prontidão dos recursos organizacionais (Capital de informações).	2%	4%	5%	7%	28%	35%	20%	82%
Bloco 2.2 - Capital organizacional (Cultura, Liderança, Alinhamento e Trabalho em Equipe).	5%	3%	7%	8%	27%	32%	17%	76%
Bloco 2.3 - Capital Humano (Competências e habilidades)	5%	3%	3%	2%	20%	48%	20%	87%

Pesquisa de desempenho – Fase II - SEB

Por meio de metodologia estatística foi operacionalizada uma investigação acerca da relação do desempenho das operadoras com as ferramentas.

1) H1: O desempenho das operadoras pode estar associado ao uso de ferramentas de gestão da estratégia e melhoria operacional.

2) H2: O desempenho das operadoras pode estar associado ao uso do BSC.

Desempenho FINANCEIRO das DISTRIBUIDORAS

H1: desempenho X uso de ferramentas	Exercício			
INDICADOR	2009	2010	2011	2012
ROA bruto = lucro líquido antes dos juros e impostos/ativo total.	**	**	ACEITO	ACEITO
ROA = lucro líquido/ativo total.	**	**	**	ACEITO
RSPL = lucro líquido/patrimônio líquido.	**	ACEITO	ACEITO	ACEITO
Margem de Serviço = resultado da atividade de concessão (serviço)/receita operacional líquida.	**	**	ACEITO	ACEITO
Margem Operacional Líquida = lucro ou prejuízo líquido/receita operacional líquida.	**	**	**	ACEITO
Margem Operacional de Caixa = fluxo de caixa operacional/receita operacional líquida.	ACEITO	ACEITO	**	**

Uso de ferramentas: wilcoxon-mann Whitney para ambos. rho de Spearman, rejeitar $H_0: \rho=0$. (n=34). BSC: PBIS, rejeitar $H_0: \rho=0$, coeficiente de relação e WMW, rejeitar $H_0: \mu=0$, nível de significância. (n=35). Dados: Demonstrativos contábeis operadoras, fonte: site ANEEL e site operadoras. Metodologia construção indicadores: GESEL.

Desempenho FINANCEIRO das DISTRIBUIDORAS

H2: uso do BSC X desempenho	Exercício			
INDICADOR	2009	2010	2011	2012
ROA bruto = lucro líquido antes dos juros e impostos/ativo total.	**	ACEITO	ACEITO	**
ROA = lucro líquido/ativo total.	**	ACEITO	ACEITO	**
RSPL = lucro líquido/patrimônio líquido.	ACEITO	ACEITO	ACEITO	ACEITO
Margem de Serviço = resultado da atividade de concessão (serviço)/receita operacional líquida.	**	ACEITO	ACEITO	**
Margem Operacional Líquida = lucro ou prejuízo líquido/receita operacional líquida.	**	ACEITO	ACEITO	**
Margem Operacional de Caixa = fluxo de caixa operacional/receita operacional líquida.	ACEITO	ACEITO	ACEITO	ACEITO

Resultados X Dinâmica ambiental

Indicadores eco. e setoriais (Brasil)	2009	2010	2011	2012
Δ PIB (ano-ano-1)	-0,003297	0,075337	0,027328	0,010310
Δ Consumo total agregado (ano-ano-1)	-0,010724	0,081646	0,041741	0,034831
Δ US\$ (ano-ano-1)	-0,255028	-0,043079	0,12605	0,08955

Desempenho **NÃO** financeiro das DISTRIBUIDORAS

INDICADOR	Exercício			
	2009	2010	2011	2012
DEC= meta ANEEL para o DEC da operadora menos o DEC apurado no exercício.	2009	2010	2011	2012
Uso de ferramentas (H1)	***	***	ND	***
BSC (H2)	ACEITO	ACEITO	ND	***
FEC= meta ANEEL para o FEC da operadora menos o FEC apurado no exercício.	2009	2010	2011	2012
Uso de ferramentas	***	***	ND	***
BSC	***	***	ND	***
IASC – pesquisa anual desenvolvida pela ANEEL.	2009	2010	2011	2012
Uso de ferramentas	***	***	ND	***
BSC	***	***	ND	***

Uso de ferramentas: rho de Spearman, rejeitar $H_0: \rho=0$. (n=34).

BSC: PBIS, rejeitar $H_0: \rho=0$, coeficiente de relação e WMW, rejeitar $H_0: \mu=0$, nível de significância. (n=35)

Outras análises

- Maiores X menores
- PDCA
- G&T

Conclusão

- Recomendações: estudos apontam que o uso de ferramentas de gestão de estratégia e melhoria operacional proporcionam desempenho superior.
- Observar: utilidade, alcance e proteger a implantação da ferramenta e trabalhar por uma execução superior da estratégia.
- Atribuir TODO o resultado ao uso da ferramenta é pouco prudente.
- Esperar que a ferramenta seja “O GERENTE” é suicídio!

Obrigado!

dilo@facc.ufrj.br

Desempenho FINANCEIRO das DISTRIBUIDORAS

Indicador	Exercício			
	2009	2010	2011	2012
H1: desempenho X uso de ferramentas				
ROA bruto = lucro líquido antes dos juros e impostos/ativo total.	**	**	0,3508	0,3945
ROA = lucro líquido /ativo total.	**	**	**	0,4322
RSPL = lucro líquido/patrimônio líquido.	**	0,3982	0,4010	0,5443
Margem de Serviço = resultado da atividade de concessão (serviço)/receita operacional líquida.	**	**	0,3570	0,4106
Margem Operacional Líquida = lucro ou prejuízo líquido/receita operacional líquida.	**	**	**	0,4530
Margem Operacional de Caixa = fluxo de caixa operacional/receita operacional líquida.	0,6026	0,5118	**	**

Uso de ferramentas: wilcoxon-mann Whitney para ambos. rho de Spearman, rejeitar $H_0: \rho=0$. (n=34). BSC: PBIS, rejeitar $H_0: \rho=0$, coeficiente de relação e WMW, rejeitar $H_0: \mu=0$, nível de significância. (n=35). Dados: Demonstrativos contábeis operadoras, fonte: site ANEEL e site operadoras. Metodologia construção indicadores: GESEL.

Desempenho FINANCEIRO das DISTRIBUIDORAS

Indicador	Exercício			
	2009	2010	2011	2012
H2: uso do BSC X desempenho				
ROA bruto = lucro líquido antes dos juros e impostos/ativo total.	**	0,4995	0,4475	**
ROA = lucro líquido /ativo total.	**	0,4754	0,4034	**
RSPL = lucro líquido/patrimônio líquido.	0,4186	0,5822	0,4135	0,3760
Margem de Serviço = resultado da atividade de concessão (serviço)/receita operacional líquida.	**	0,5363	0,5121	**
Margem Operacional Líquida = lucro ou prejuízo líquido/receita operacional líquida.	**	0,5391	0,4688	**
Margem Operacional de Caixa = fluxo de caixa operacional/receita operacional líquida.	0,6909	0,6048	0,4350	0,4588

Desempenho **NÃO** financeiro das DISTRIBUIDORAS

Indicador	Exercício			
	2009	2010	2011	2012
DEC= meta ANEEL para o DEC da operadora menos o DEC apurado no exercício.				
Uso de ferramentas	***	***	***	***
BSC	-0,3895	-0,4170	***	***
FEC= meta ANEEL para o FEC da operadora menos o FEC apurado no exercício.				
Uso de ferramentas	***	***	***	***
BSC	***	***	***	***
IASC – pesquisa anual desenvolvida pela ANEEL.				
Uso de ferramentas	***	***	ND	***
BSC	***	***	ND	***

Uso de ferramentas: rho de Spearman, rejeitar $H_0: \rho=0$. (n=34).

BSC: PBIS, rejeitar $H_0: \mu=0$, coeficiente de relação e WMW, rejeitar $H_0: \mu=0$, nível de significância. (n=35)

A ferramenta PDCA também foi testada com a mesma metodologia. Os resultados apontaram que em apenas 4 ocorrências os resultados se apresentaram estatisticamente válidos.

Desempenho FINANCEIRO das Geradoras & Transmissoras

Indicador	Exercício			
	2009	2010	2011	2012
ROA bruto = lucro líquido antes dos juros e impostos/ativo total.				
Uso de ferramentas	***	***	***	***
BSC	***	***	***	***
ROA = lucro líquido /ativo total.				
Uso de ferramentas	***	***	***	***
BSC	***	***	***	0,4330
RSPL = lucro líquido/patrimônio líquido.				
Uso de ferramentas	***	***	***	***
BSC	***	***	***	***
Margem de Serviço = resultado da atividade de concessão (serviço)/receita operacional líquida.				
Uso de ferramentas	***	***	***	***
BSC	***	***	0,3846	***
Margem Operacional Líquida = lucro ou prejuízo líquido/receita operacional líquida.				
Uso de ferramentas	***	***	***	***
BSC	***	***	***	***
Margem Operacional de Caixa = fluxo de caixa operacional (fluxo de caixa líquido gerado pelas atividades operacionais)/receita operacional líquida.				
Uso de ferramentas	***	***	***	***
BSC	0,4552	***	***	***

Uso de ferramentas: rho de Spearman, rejeitar H_0 : $p=0$. (n=14). BSC: PBIS, rejeitar H_0 : $p=0$, coeficiente de relação e WMW, rejeitar H_0 : $\mu=0$, nível de significância. (n=26). Dados: Demonstrativos contábeis operadoras, fonte: site ANEEL e site operadoras. Metodologia construção indicadores: GESEL.