



**XX SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

Versão 1.0
22 a 25 Novembro de 2009
Recife - PE

GRUPO - VI

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

REPOSICIONAMENTO DE EMPRESAS NA BUSCA DA LIDERANÇA DEVIDO À MUDANÇA DO MODELO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

Reive Barros dos Santos

**COMPANHIA HIDROLÉTRICA DO SÃO FRANCISCO – CHESF
ESCOLA POLITÉCNICA DE PERNAMBUCO - UPE**

RESUMO

O Setor Elétrico Brasileiro está inserido em um ambiente globalizado e competitivo, devido, principalmente, à quebra dos monopólios. O sucesso das organizações depende das estratégias de longo prazo e da qualidade da gestão. Conhecer esse novo ambiente, mercado e concorrentes, assumir uma postura empreendedora e aproveitar oportunidades são os grandes desafios das organizações que utilizam a gestão estratégica para assegurar a liderança, no seguimento em que atuam.

No Informe Técnico, são analisados os modelos organizacionais das empresas, associando as estratégias empresariais aos resultados obtidos e identificando as que mantiveram uma estrutura tradicional, apesar da mudança do ambiente externo, e as que buscaram adaptar o seu desenho organizacional às novas demandas do Setor. São estudadas as experiências dos modelos organizacionais, através das teorias da Administração, visando à competitividade dos projetos, produtos e serviços.

São feitas análises dos indicadores econômicos nas principais empresas do Setor Elétrico, associando-as ao desempenho, antes e depois da mudança do modelo. Pretende-se comprovar que os melhores resultados foram obtidos pelas empresas que adequaram a sua organização e estratégias ao novo ambiente competitivo.

Finalmente, é avaliado o desempenho econômico financeiro das principais empresas, a partir da introdução da competição na geração, transmissão e comercialização de energia elétrica.

PALAVRAS-CHAVE

Reposicionamento, Liderança, Modelo Organizacional, Competição, Estratégias Empresariais.

1.0 - INTRODUÇÃO

O “Reposicionamento de Empresas” consiste na busca da liderança, no setor em que atua. Neste caso específico, baseia-se na avaliação do modelo organizacional e do desempenho das principais empresas do Setor Elétrico, a partir da mudança com a introdução da competição na geração, transmissão e comercialização de energia elétrica e do impacto causado nos resultados econômicos e financeiros.

No Informe Técnico, são apresentados os resultados de uma pesquisa focada nas principais empresas do Setor, que atuam no seguimento de geração, transmissão e comercialização de energia elétrica.

Identificar essa postura distinta entre as empresas que procuraram se reposicionar e as que se mantiveram estáticas é o objeto dessa pesquisa, além de comparar os resultados obtidos, em um determinado período, pelas diversas organizações do Setor. No presente informe, é relatado todo o processo de análise dos resultados das

empresas, associando-as aos modelos organizacionais e comparando-as entre si, de modo a identificar a influência do reposicionamento nos resultados econômicos e financeiros obtidos.

2.0 - MODELOS ORGANIZACIONAIS

2.1 Aspectos Gerais

O Modelo Organizacional depende das estratégias adotadas pela empresa. Um modelo de excelência de gestão deve ser considerado como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Portanto, os elementos do modelo, imersos em um ambiente de informação e conhecimento, devem estar relacionados de forma harmônica e integrada e voltados para a geração de resultados.

A crescente globalização dos mercados e os avanços obtidos na tecnologia e na informação exigem que as organizações revejam as suas formas de administração, uma vez que a concorrência está acirrada e os clientes estão mais exigentes. Mudar, inovar, adequar-se, o mais rápido possível e com o menor custo, a essas exigências mercadológicas requer das lideranças mudanças de estratégias visando à melhoria do desempenho empresarial.

Para a organização implementar as estratégias, deve ser considerada, a gestão de pessoas e de processos, com uma revisão obrigatória ou análise da cadeia de processos, de gestão de pessoas e das competências necessárias.

Uma vez estabelecidos os objetivos e as estratégias da organização, a próxima etapa do processo consiste em reunir e organizar os recursos humanos e materiais da empresa para alcançar tais objetivos. Nesse contexto, as quatro funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle – devem ser vistas como esforços interligados da racionalização do processo de trabalho nas organizações.

O resultado final do processo de organização é a estrutura organizacional, uma vez que a partir dela é que as atividades são ordenadas e desenvolvidas para atingir os objetivos. Essa estrutura define os papéis, as relações e os procedimentos que possibilitam uma ação coordenada de seus membros. As estruturas organizacionais têm como propósito controlar as atividades da empresa e são impostas para que os colaboradores atendam às exigências da organização. Assim, a base da estrutura organizacional reside no exercício do poder e pode ser definida, considerando os seguintes objetivos:

- Possibilitar aos membros organizacionais, a execução de uma variedade de atividades, de acordo com os critérios de divisão de trabalho que definem a especialização, a padronização e a departamentalização de tarefas e funções;
- Proporcionar aos membros organizacionais, a coordenação das atividades, por meio de mecanismos integradores, como supervisão hierárquica, regras e procedimentos formais, treinamento e socialização;
- Definir fronteiras da organização e suas interfaces com o ambiente e outras organizações com as quais interage.

Uma forma de expressar uma estrutura organizacional é através do organograma, que consiste em uma representação gráfica com indicação das funções, dos departamentos e dos principais cargos da organização, especificando também como eles se relacionam. Em toda organização formal existe uma hierarquia que a divide em camadas ou em níveis de autoridade. Essa hierarquia é chamada de cadeia de comando, com a definição da autoridade do topo até o seu último elemento. O organograma tradicional considera uma associação dos níveis hierárquicos com as unidades de trabalho, com a distribuição de autoridade a uma pessoa ou unidade de trabalho na organização, podendo ser dividido em três níveis:

- **Nível Estratégico** – compreende os administradores do topo da organização, considerados de 1º Nível – Desenho da Estrutura Organizacional;
- **Nível Tático** – Compreende os gerentes dos departamentos, considerados de 2º Nível – Desenho Departamental;
- **Nível Operacional** – Compreende os Supervisores de 1ª linha – Desenho de Cargos e Tarefas.

Assim, as estruturas organizacionais refletem as diversas formas como a cadeia de comando funciona e como fluem a autoridade e a comunicação. Existem três tipos tradicionais de estruturas organizacionais:

- **Estrutura Funcional** – Utiliza um critério de agrupamento baseado na similaridade das tarefas, habilidades, uso de recursos e conhecimento necessários ao desempenho de cada função;
- **Estrutura Divisional** – Utilizada quando as empresas começam a diversificar os produtos, as tecnologias e os mercados em que estão presentes, tornando necessária a criação de departamentos (divisões) capazes de lidar com o novo contexto,
- **Estrutura Matricial** – Utiliza um modelo híbrido que procura conjugar as vantagens da estrutura funcional com o melhor da estrutura divisional.

2.2 Reposicionamento de Empresas

O “posicionamento é um processo deliberado, proativo e interativo de definição, modificação e monitoramento das percepções do consumidor em relação a um objeto de mercado”. Enquanto interativo, o posicionamento demanda ações deliberadas e proativas, envolvendo decisões aos níveis conceitual, estratégico e operacional e deve refletir as “deliberações triunviratas” da empresa, dos competidores e do mercado-alvo/consumidores.

O processo de reposicionamento estratégico depende substancialmente de uma preparação da empresa para o processo de mudança interna e de aprendizado com as experiências internas, de concorrentes e de empresas em todo o mundo, independentemente do setor em que atuam. Os processos de reposicionamento estratégico buscam agregar valor ao cliente, aumentando o seu nível de satisfação, com o intuito de aumentar os níveis de rentabilidade existentes. As organizações estão atuando neste sentido buscando como objetivos, a Satisfação do Cliente; o Posicionamento Estratégico; o Alinhamento dos Processos e os Indicadores de Performance.

A “Satisfação do Cliente” deve estar estruturada, primeiramente, na definição dos clientes da organização. Sendo necessário, portanto, a identificação de quatro categorias básicas de clientes: os clientes muito rentáveis, os clientes rentáveis, os clientes com prejuízo e os clientes com prejuízos significativos.

O “Posicionamento Estratégico” será estruturado, a partir da identificação das competências centrais da empresa. Sendo assim, buscam-se encontrar os produtos muito rentáveis, os produtos rentáveis, os produtos com prejuízo e os produtos com prejuízos significativos.

O “Alinhamento dos Processos” visa a criar processos alinhados com a “Satisfação do Cliente” e dentro do “Posicionamento Estratégico” definido e que, ao final, sejam efetivos na agregação de valor ao cliente. Sendo assim, cabe identificar quais as atividades executadas em cada processo e em que grau elas agregam valor ao cliente (valor definido como a diferença entre o custo da atividade e o quanto o cliente está disposto a pagar por aquela atividade).

Os “Indicadores de Performance” buscam o monitoramento da “Satisfação do Cliente”, do “Posicionamento Estratégico” e do “Alinhamento dos Processos”. Como indicadores de desempenho encontram-se os de qualidade, tempo e custo.

No reposicionamento estratégico, as empresas passam por processos de reestruturação interna com projetos de reengenharia, qualidade total, produtividade industrial, gestão por competência, etc., criando novos movimentos competitivos dentro das organizações. O entendimento desses movimentos, a partir dos seus fatores impulsionadores e de suas conseqüências em termos de mercado, permitirá uma melhor percepção do surgimento de novos concorrentes e de novas ameaças e barreiras e da criação de nichos e da segmentação dos mercados.

Toda a ação estratégica das organizações ocorre em um contexto ambiental dinâmico e, sob diferentes aspectos, as organizações tanto influenciam quanto são influenciadas pelas mudanças. As mudanças que ocorreram nas últimas décadas se caracterizam pelo ambiente de elevada competição, globalização de mercados, alteração do comportamento do consumidor, evolução tecnológica, dentre outros aspectos que afetam e impactam nas diversas áreas das empresas, com reflexo direto em seus resultados e capacidade de sobrevivência.

O desenvolvimento da estratégia de reposicionamento pode ser dividido em quatro etapas: avaliação da posição atual, a escolha da posição desejada, o planejamento da estratégia para atingir a posição desejada, e finalmente, a implementação da estratégia. Na perspectiva mercadológica, o posicionamento localiza a empresa no seu ambiente de competição. Ou seja, o posicionamento competitivo é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, portanto, como a empresa irá competir.

Dentro deste contexto, o reposicionamento pode determinar a definição de novas estratégias com implicação direta, ou no modelo organizacional, ou na necessidade de implementar novas unidades de negócios que, de forma específica, possa dar prioridade ao atendimento ao mercado alvo.

2.3 Os Movimentos de Reposicionamento Estratégico de Empresas

Os principais movimentos de reposicionamento estratégico podem ser caracterizados em quatro macros categorias:

- Mudança no *mix* de produtos - Focalização de produtos;
- Mudança no *mix* de clientes - Focalização de mercado; mudança no *mix* de serviços - diferenciação pelos serviços;
- Verticalização da cadeia de valores da indústria - Diferenciação pela integração.

A mudança no *mix* de produtos é atingida, através da identificação dos produtos mais rentáveis e na concentração da estratégia de mercado nesses produtos. O conceito antigo de que a área de vendas deve vender e a produção que trate de entregar vem sendo substituído por um melhor alinhamento entre o que pode ser produzido com maior competitividade e o que o mercado demanda.

Verifica-se, frequentemente, uma diminuição no número de produtos e a busca de ganhos de escala nos demais produtos, pelo aumento no volume de produção, com efetivos retornos sobre a rentabilidade. A essa mudança também estão associadas, a redução na complexidade na administração das organizações e a formação de parcerias estratégicas com concorrentes, em que cada um se especializa em uma linha de produtos e, desse modo, maximizam, ao mesmo tempo, o valor do cliente pelo atendimento integral de suas necessidades e a rentabilidade de cada uma das organizações.

Por outro lado, a mudança no *mix* de clientes depende substancialmente da identificação daqueles clientes para os quais a organização está preparada para o atendimento. Há clientes que requerem um alto custo de serviços, outros que, em função do volume do negócio, requerem altos níveis de descontos, outros que concentram suas compras em produtos não lucrativos e ainda aqueles cujos lotes pequenos inviabilizam as atividades de distribuição ou, até mesmo, de produção, por não haver escala na fabricação. Há situações em que se faz necessário desenvolver novas unidades de negócio, função das características dos produtos a serem ofertados.

A mudança no *mix* de serviços, normalmente, ocorre ou quando não há vantagem competitiva de custos ou de diferenciação do produto ou ainda quando os competidores entrantes já dispõem de uma qualidade superior na prestação de serviços. Um exemplo ocorre na área de energia com a criação de unidades de negócios, procurando ocupar um novo mercado com oferta de produtos, como consequência do Modelo do Setor Elétrico, que estabelece a competição na produção e comercialização de energia elétrica.

Em síntese, o reposicionamento é um processo multidimensional, envolvendo o produto, o mercado e a própria empresa, ou seja, impacta interna e externamente. Trata-se de estágios interconectados que devem formar o posicionamento como uma atividade empresarial total. Nesse aspecto, torna-se evidente, então, o papel do reposicionamento, no sentido de afirmar a ação estratégica, enquanto uma busca pelo alcance e manutenção de uma vantagem competitiva.

3.0 - MODELO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

O Brasil promoveu uma reforma estrutural no Setor de Energia Elétrica, tendo sido as mudanças fortemente impulsionadas por três fatores:

- **Os Fatores Políticos** – O projeto do Governo Federal prevê a redução da participação do Estado na Economia e a abertura do Mercado Interno à competição mundial;
- **Os Fatores Econômicos** – A necessidade de atender ao Programa de Expansão do Sistema Elétrico Brasileiro;
- **A Globalização** – a necessidade de promover a abertura do País para investimentos e parcerias internacionais.

Além disso, as bases para o Modelo foram definidas, considerando os seguintes objetivos principais: A modicidade tarifária; A segurança do suprimento; A estabilidade do marco regulatório; A inserção social e a atratividade dos investimentos. O Modelo considerou ainda, a necessidade de estabelecer uma nova forma de atuação, a partir dos seguintes aspectos:

a) A reestruturação do planejamento de médio e longo prazo; b) O monitoramento, em curto prazo, das condições de atendimento; c) O redirecionamento da contratação de energia para o longo prazo, compatível com a amortização dos investimentos realizados; d) A competição na geração com a licitação da energia pelo critério de menor tarifa; e) A coexistência de dois modelos de contratação de energia, ACR (Ambiente de Contratação Regulada) e outro ACL (Ambiente de Contratação Livre); f) A instituição de um *pool* de contratação regulada de energia a ser comprada pelos concessionários de distribuição; g) A desvinculação do serviço de distribuição de qualquer outra atividade; h) A previsão de uma reserva conjuntural para o estabelecimento das condições de equilíbrio entre a oferta e demanda e i) A restauração do papel do Executivo como Poder Concedente.

3.1 Modicidade Tarifária

O Modelo busca proteger os consumidores cativos, através da ampliação da competição na geração de energia por meio de licitações pelo critério de menor tarifa. Além disso, busca garantir o equilíbrio entre a oferta e a demanda, de modo que o consumidor não seja onerado pela falta ou por excesso de energia.

Foram definidos dois ambientes de contratação de energia, um regulado, envolvendo todos os consumidores cativos e os distribuidores, no qual as compras de energia são feitas através de licitação, pelo critério da menor tarifa, e, outro livre, no qual participam os consumidores livres e os comercializadores, com capacidade de negociar seus contratos de suprimento.

O Modelo assegura o acesso do autoprodutor, do produtor independente de energia e do grande consumidor aos empreendimentos mais eficientes, proporcionando incentivos para o funcionamento do mercado de livre contratação, tornando mais efetiva a relação entre os dois ambientes de contratação, com reflexos positivos na formação de preços e tarifas.

3.2 Segurança do Suprimento

O Modelo permite, através de um planejamento integrado, a proposição de uma matriz energética que aproveite melhor as vantagens da hidroeletricidade e das demais fontes de energia, ao estabelecer uma competição por preços, no processo de comercialização de energia. Além de assegurar um aumento da confiabilidade do sistema, favorece a modicidade tarifária, com o menor custo para o consumidor.

É exigida de todos os agentes de consumo (distribuidores e consumidores livres), a contratação de 100% da demanda, lastreada, basicamente, em contratos com prazos mínimos de cinco anos. Por outro lado, a contratação de energia visando à expansão do mercado é feita com antecedência de três a cinco anos e por meio de contratos de longo prazo.

3.3 Estabilidade do Marco Regulatório

O marco regulatório é fundamental para harmonizar os interesses dos investidores e consumidores, uma vez que o mercado, ao atuar de forma independente, está susceptível a falhas, principalmente, nas atividades com monopólios naturais e com investimentos que exijam um longo tempo de maturação. A criação da Agência Reguladora de Energia Elétrica – ANEEL – com atuação de forma autônoma é uma condição essencial para a expansão do Setor Elétrico e para a atração de novos investimentos.

O Modelo procura definir claramente as funções e atribuições dos diversos agentes institucionais, estabelecendo as responsabilidades, através da restauração do papel do Poder Concedente do Ministério de Minas e Energia - MME; do reforço da função reguladora, fiscalizadora e mediadora da ANEEL; da melhoria da governança do Operador do Sistema Nacional – ONS, com ênfase na sua independência. A seguir, são apresentados os principais agentes institucionais do Setor, definidos no modelo:

Conselho Nacional de Política Energética – CNPE; Ministério de Minas e Energia – MME; Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL; Empresa de Pesquisa Energética – EPE; Operador Nacional do Sistema Elétrico – ONS; Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico e Câmara de Comercialização de Energia Elétrica - CCEE,

3.4 A Atratividade dos Investimentos

Foi permitida a efetiva competição no segmento de geração, através de licitações com regras bem definidas, e contrato de longo prazo entre os geradores e distribuidores, possibilitando, dessa forma, que o mercado funcione de forma mais aberta.

Além disso, foi estabelecido um limite ao *self-dealing*, retirando as barreiras na relação entre distribuidores e geradores que não pertençam ao mesmo grupo econômico. O mercado de geração passa a funcionar de forma transparente, sem barreiras à entrada de novos investidores, aumentando, assim, as oportunidades de investimento.

Permitiu-se ainda que fosse assegurado um contrato de compras de energia, pelo prazo mínimo de 15 anos, aos vencedores dos processos de licitação, para atender à expansão do mercado das distribuidoras. Para os projetos hidrelétricos, são exigidos, em licitação, estudo de viabilidade técnica e econômica e licença prévia ambiental.

Por fim, é permitida ao gerador, a comercialização de sua energia, tanto no ambiente regulado como no livre, com reflexos positivos na formação de preços e tarifas. A eficiência da contratação é ainda ampliada porque os ajustes nas quantidades de energia contratados pelas distribuidoras podem ser feito, em até dois anos antes da liquidação, com sobras de energia oriundas de contrato de ambiente livre, o que reduz o risco de sobrecontratação ou de subcontratação.

4.0 – AVALIAÇÃO DO MODELO ORGANIZACIONAL E OS RESULTADOS ECONÔMICOS-FINANCEIROS

O processo de avaliação do modelo organizacional das principais empresas do Setor Elétrico Brasileiro e a comparação com os resultados econômico-financeiro obtidos no período de 2001 a 2007 considerou, basicamente, as seguintes etapas:

4.1 Modelo Organizacional

A seguir, foram selecionadas para análise as principais empresas do Setor Elétrico e os desenhos organizacionais:

4.1.1 – Empresas que não modificaram a Estrutura Organizacional – Grupo A

São as empresas que mantiveram a sua estrutura organizacional, apesar da implantação do Modelo do Setor Elétrico que estabelece a competição na Geração e Comercialização de Energia Elétrica, além da ênfase nos aspectos de regulação.

.Tabela 1 – Estrutura Organizacional – Grupo A

EMPRESA	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
	1990	2008
ELETROBRÁS	Presidência, Diretorias: Engenharia, Financeira e Relações com Investidores, Administração e Projetos Especiais.	Presidência, Diretoria: Administração, Engenharia, Financeira e de Relações com Investidores, Projetos Especiais e Tecnologia e de Distribuição.
ELETROSUL	Presidência, Diretorias: Gestão Administrativa e Financeira e Técnica.	Presidência, Diretorias: Engenharia, Operação e de Administrativa e Financeira.
FURNAS	Presidência, Diretorias: Engenharia, Operação do Sistema e Comercialização de Energia, Financeira e de Gestão Corporativa.	Presidência, Diretorias: Engenharia, Operação do Sistema e Comercialização de Energia, Financeira e de Gestão Corporativa
ELETRONUCLEAR	Presidência, Diretorias: Técnica, Financeira e de Administração.	Presidência, Diretoria: Administração e Finanças, Operação e Comercialização e de Planejamento Gestão e Meio Ambiente.
CHESF	Presidência, Diretorias: Administrativa, Operação, Financeira e de Engenharia.	Presidência, Diretorias: Administrativa, Operação, Financeira e de Engenharia.
ELETRO-NORTE	Presidência, Diretorias: Gestão Corporativa, Econômico Financeira, Produção e Comercialização e de Planejamento e Engenharia e de Tecnologia.	Presidência, Diretorias: Gestão Corporativa, Econômico Financeira, Produção e Comercialização e de Planejamento e Engenharia.

4.1.1 – Empresas que modificaram a Estrutura Organizacional – Grupo B

São as empresas que modificaram a sua estrutura organizacional, com vista a se adequar à implantação do Modelo do Setor Elétrico que estabelece a competição na Geração e Comercialização de Energia Elétrica.

Tabela 2 – Estrutura Organizacional – Grupo B

EMPRESA	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
	1990	2008
CEMIG	Presidência, Vice-Presidência Diretorias: Gestão Empresarial, Suprimento de Material, Projetos e Construções, Finanças, Produção e Transmissão, Distribuição	Presidência e Vice – Presidente, Diretorias: Distribuição e Comercialização, Finanças, Relações com Investidores e Controle de Participações, Geração e Transmissão, Gestão Empresarial, Desenvolvimento de Novos Negócios, (Gás) e Comercial
COPEL	Presidência Diretorias: Administrativa, Econômico-Financeira, Engenharia e Construção, Operação e de Distribuição	Presidência, Diretorias: Distribuição, Administração, Engenharia, Finanças, Relações com Investidores e de Controle de Participações, Geração e Transmissão de Energia e de Telecomunicações, Jurídico, Meio Ambiente e Cidadania Empresarial
CPFL	Presidência, Vice – Presidente Diretorias: Administrativa, Econômico-Financeira, Operação, Construção e de Distribuição.	Presidência, Vice – Presidentes: Estratégia e Regulação, Gestão de Energia, Financeiro e de Relações com Investidores, Geração e de Distribuição.
NEONERGIA	Não existia	Presidência, Diretoria: Planejamento e Controle, Financeiro e de Relações com Investidores, Geração, Recursos Humanos, Distribuição e de Regulação
COELBA	Presidência Diretorias: Engenharia, Operação, Financeira e Administrativa.	Presidência, Diretorias: Financeiro e de Relações com Investidores, Recursos Humanos e de Regulação
CELPE	Presidência Diretorias: Comercialização de Energia, Técnico, Econômico-Financeiro e Administrativo.	Presidência, Diretorias: Financeiro e de Relações com Investidores, Recursos Humanos, e de Regulação
COSERN	Presidência Diretorias: Planejamento, Operação, Financeira e Administrativa.	Presidência e Vice – Presidente, Diretorias: Financeiro e de Relações com Investidores, Recursos Humanos, e de Regulação
COELCE	Presidência Diretorias: Planejamento e Engenharia, Operação, Econômico-Financeira e Recursos Humanos.	Presidência, Diretorias: Administrativa Financeira e de Relações com Investidores, Controle de Gestão e Planejamento Estratégico, Projetos Institucionais e de Comunicação, Organização e Recursos Humanos, Técnico e Comercial.

4.2 Indicadores Econômicos

4.2.1 Retorno do Capital Próprio - ROE

É uma medida do desempenho empresarial, ROE - *Return On Equity* - Lucro Líquido/Valor do Patrimônio Líquido.

Tabela 3 – Retorno do Capital Próprio – ROE

EMPRESA	PERÍODO					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ELETROBRÁS	0,64	1,85	1,29	1,49	1,94	-
ELETROSUL	9,96	10,57	8,95	10,20	8,94	-
FURNAS	10,26	5,20	6,79	2,82	5,04	-
ELETRONUCLEAR	-3,29	-8,52	4,65	0,64	2,64	-
CHESF	7,86	7,72	6,89	3,99	5,50	11,25
ELETRONORTE	-0,82	-12,20	-3,84	-4,39	-6,29	
CEMIG	19,6	20,1	27,8	23,4	21,8	21,3
COPEL	3,6	7,5	9,5	20,9	16,3	14,1
CPFL	-10,7	7,4	23,0	29,1	33,5	25,6
NEONERGIA	1,0	6,3	15,6	16,9	20,1	19,4
COELBA	9,8	20,3	40,8	44,0	46,2	52
CELPE	8,9	6,8	11,9	19,5	26,7	37,1
COSERN	11,6	24,4	26,8	30,7	34,2	39,9
COELCE	7,9	3,2	20,1	39,4	30,0	-

Fonte: Macrométrica – 2009

4.2.2 Retorno do Investimento – ROI

É uma medida do desempenho empresarial, ROI - *Return On Investment* - Lucro Líquido/Valor do Investimento.

Tabela 4 – Retorno do Investimento - ROI

EMPRESA	PERÍODO					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ELETROBRÁS	0,73	1,61	0,91	0,24	0,65	
ELETROSUL	5,59	6,31	6,35	7,34	6,40	
FURNAS	8,02	4,82	6,26	3,76	-0,17	
ELETRONUCLEAR	-0,9	-1,02	2,15	4,0	2,58	
CHESF	6,48	7,32	6,17	4,88	6,35	14,71
ELETRONORTE	0,46	-0,48	0,42	1,38	2,86	
CEMIG	8,0	8,3	10,1	7,4	7,2	7,8
COPEL	1,9	3,8	4,6	10,4	9,0	8,1
CPFL	-2,5	2,2	7,4	10,0	10,5	7,9
NEONERGIA	0,4	2,6	6,5	7,5	9,3	9,3
COELBA	3,3	7,0	14,4	13,3	14,4	19,2
CELPE	3,7	2,7	4,3	6,5	9,4	13,3
COSERN	4,7	9,7	9,7	11,4	13,0	16,0
COELCE	3,7	1,5	7,9	11,9	9,5	12,2

Fonte: Macrométrica – 2009

4.2.3 EBTDA

É uma medida do desempenho empresarial, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

Tabela 5 – EBTIDA

EMPRESA	PERÍODO						EVOLUÇÃO %
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
ELETROBRÁS	693.841	1.823.866	722.861	240.779	812.192		17,0
ELETROSUL	218.772	246.613	250.627	315.042	316.694		45,0
FURNAS	2.086.110	1.480.910	1.532.965	1.265.819	486.080		0,23
ELETRONUCLEAR	159.489	91.830	395.602	472.564	322.303		2,02
CHESF	2.094.190	2.319.538	1.996.237	1.721.652	2.071.033	2.818.768	35,0
ELETRONORTE	553048	350262	586071	855461	1.212.891		119,0
CEMIG	1.796.659	2.265.823	2.488.439	3.011.953	4.072.724	4.099.661	128,0
COPEL	387.866	910.213	1.148.506	1.975.788	2.029.329	1.851.021	377,0
CPFL	1.622.207	1.655.789	2.188.119	2.885.313	3.569.710	2.900.944	79,0
NEONERGIA	1.052.527	1.454.507	2.343.607	2.311.502	2.738.310	2.610.673	148,0
COELBA	688.868	871.155	1.144.001	1.037.449	1.268.389	1.217.185	77,0
CELPE	250.054	265.301	388.412	431.338	610.543	715.560	186,0
COSERN	137.311	205.483	210.031	239.807	307.476	271.925	98,0
COELCE	284.285	223.458	359.859	532.624	476.657	590.831	107,0

Fonte: Macrométrica – 2009

5.0 – CONCLUSÃO

O Modelo do Setor Elétrico, implantado a partir de 2003, estabeleceu como características a competição na área de geração e comercialização e o monopólio natural na transmissão e distribuição de energia elétrica.

Dentro desse contexto, o modelo organizacional das empresas do Setor deve ser definido em função das estratégias empresariais, a partir do reposicionamento, de acordo com os resultados que a empresa deseja alcançar, com destaque para os aspectos econômicos e financeiros.

Neste informe técnico, foi observado que as empresas do Grupo B, ou seja, as que mudaram as suas estruturas organizacionais após a implantação do Modelo do Setor Elétrico, apresentam uma tendência de melhor desempenho empresarial, quando comparadas com as empresas do Grupo A.

As empresas do Grupo B apresentam no período 2003 – 2008, uma média de ROE e ROI de 20,94% e 7,2%, enquanto que as empresas do Grupo A apresentam uma média de 3,0% e 3,62%, respectivamente.

As empresas do Grupo B apresentam no período 2003 – 2008, uma evolução média do EBTDA de 150,0%, enquanto que as empresas do Grupo A apresentam uma evolução média de 36,0%.

Observa-se que, dentre as empresas do Grupo A, a Chesf apresentou melhores resultados, principalmente, nos anos de 2007 e 2008, o que pode ensejar que esse fato decorre das mudanças promovidas a partir da criação da área de comercialização de energia, em 2002, na qual foram integradas as funções de planejamento energético, precificação de produtos, avaliação de riscos e gestão de contratos.

Em síntese, posicionar e reposicionar uma empresa, quando o cenário externo se modifica, como no caso do Setor Elétrico Brasileiro, implica em mudanças significativas nas organizações, sob pena de ocorrer perdas de receitas, em consequência da diminuição da participação no mercado.

6.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, S.S. & PETER, J.P. (1993) *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, Critérios de Excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

MACROMÉTRICA, Indicadores Econômico – Projeções 2008, Rio de Janeiro.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA – O Novo Modelo do Setor, 2003

NETO, ALEXANDRE ASSAF – Finanças corporativas e Valor, 2003

7.0 – DADOS BIOGRÁFICOS

Reive Barros dos Santos

Nascido em Recife, Pernambuco, em 19 de setembro de 1951.

Mestrado (2002): UFPE - Engenharia de Produção e Graduação (1974) em Engenharia Elétrica: Escola Politécnica de Pernambuco - UPE.

Empresa: Companhia Hidroelétrica do São Francisco - CHESF (desde 1975) - Engenheiro da Superintendência de Comercialização de Energia Elétrica.

Universidade de Pernambuco: Escola Politécnica de Pernambuco - Professor Adjunto do Departamento de Engenharia Elétrica (desde 1977).

Coordenador do MBA em Comercialização de Energia Elétrica.