

GESTÃO EMPRESARIAL DE SISTEMAS DE SANEAMENTO BÁSICO E DE OUTROS SERVIÇOS DE UTILIDADE PÚBLICA (*)

PROF. EDUARDO RIOMEY YASSUDA (*)

I — ASPECTOS FUNDAMENTAIS E RECOMENDAÇÕES

1. Evolução nos últimos 10 anos

As reformas profundas introduzidas no Brasil, durante a década iniciada em 1964, vieram a propiciar uma nova dinamização às obras e serviços de infra-estrutura, indispensáveis ao progresso e bem-estar de nossas comunidades.

Em importantes setores dos serviços de utilidade pública, como energia elétrica, telecomunicações, saneamento básico (água e esgotos), correios e telégrafos, o novo impulso de desenvolvimento resultou de fatores decisivos, dentre os quais se destacam os seguintes:

1º) A existência de uma autêntica situação revolucionária no País, preocupada em primeiro lugar com os padrões de comportamento dos responsáveis por todos os escalões de chefia das administrações, particularmente em suas efetivas demonstrações de honrabilidade, competência e coragem;

(*) Conferência proferida no VII Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária, promovido pela ABES — Associação Brasileira de Engenharia Sanitária. Sessão Plenária do Tema "Planejamento e Administração". Salvador, Bahia, Novembro de 1973.

(**) Professor Catedrático da Escola Politécnica da Univ. São Paulo. Ex-Presidente da Companhia Paulista de Força e Luz (1971/1974). Ex-Secretário dos Serviços e Obras Públicas do Estado de S. Paulo (1967/1971).

2º) O fortalecimento de recursos financeiros disponíveis para investimento em obras de infra-estrutura, baseados em amplos sistemas de poupança compulsória destinados à alimentação automática de fundos tais como: de garantia do tempo de serviço, de reserva global de reversão dos serviços de eletricidade concedidos, de eletrificação, de telecomunicações, do PIS e PASEP etc.;

3º) A adequação da legislação tarifária, em alguns setores, à conjuntura de inflação existente no País, proporcionando correta remuneração dos investimentos e, assim, viabilidade econômica das empresas.

Sucedendo a um período de estagnação ou mesmo de declínio de quase todos os serviços de utilidade pública, e como consequência da orientação político-administrativa adotada pelo Governo, o primeiro decênio revolucionário teve aspectos gerenciais característicos, dentre os quais cabe assinalar os seguintes:

1º) A ênfase que as administrações deram às atividades de projeto e construção de obras em larga escala, face às necessidades técnicas e à pressão social e econômica gerada pelos velhos deficits existentes;

2º) A crescente responsabilidade assumida pelo Poder Público em tais em-

preendimentos, quer absorvendo entidades tipicamente operativas em nível regional (federal), estadual ou municipal, quer criando ou fortalecendo entidades destinadas ao planejamento, coordenação e financiamento dos respectivos sistemas, em nível nacional;

- 3º) A decisão pragmática do Poder Público atuar cada vez mais sob a forma de sociedades anônimas, fundações e outras entidades de direito privado, face à necessidade urgente de desenvolver esses empreendimentos básicos e tendo em conta a impossibilidade de se obter, em prazo razoável, soluções satisfatórias dentro das anacrônicas, e esterilizantes condições administrativas impostas aos órgãos públicos, inclusive autarquias.

2. Prioridades para o decênio vindouro

Ao encerrar-se o decênio descrito, o País mostra conseqüências evidentes da diretriz de governo que veio sendo adotada. É oportuno destacar, neste momento, os aspectos seguintes:

- 1º) A existência de numerosas companhias, fundações e outras entidades de direito privado, com participação societária quase que única do Poder Público, muitas delas de proporções gigantescas em termos de dimensões econômicas e responsabilidade social;
- 2º) O volume vultoso de recursos públicos utilizados por essas entidades de direito privado, quer através das dotações orçamentárias canalizadas sob a forma de aumento de capital, quer através do aproveitamento dos imensos recursos financeiros captados pelos sistemas de poupança pública compulsória, quer através da participação do Governo na importação de recursos externos a elas destinados;
- 3º) O poder político gerado pela concentração de poder econômico nessas entidades, com o conseqüente risco de sua eventual ação coercitiva sobre a sociedade ou sobre escalões do próprio Governo, em função de ambições pessoais ou de grupos, caso o amortecimento natural do «esta-

blishment» revolucionário, ao longo do tempo, não mais as coibam de agir facciosa ou discricionariamente sobre agentes de comunicação e de publicidade, sobre entidades financeiras, sobre firmas de consultoria, de construção e de fornecimento de materiais e equipamentos e, principalmente, sobre técnicos e administradores de órgãos de supervisão e controle e de empresas menores do setor;

- 4º) A falta de um mecanismo institucional adequado para orientar e controlar a gestão dessas entidades de direito privado paraestatais.

Dentre os programas prioritários a serem desenvolvidos na segunda década que se inicia, tornam-se relevantes portanto os seguintes:

- 1º) O desencadeamento de medidas sistêmicas e rigorosas junto às referidas entidades de direito privado, de modo a assegurar condições para aperfeiçoamento dos respectivos métodos de gestão empresarial, não somente com o objetivo de melhoria de seus próprios resultados operativos, como ainda para que os órgãos de controle externo tenham informação fidedigna e completa sobre seu desempenho, em termos de rentabilidade econômica, qualidade de serviços e responsabilidade pública;
- 2º) A institucionalização do controle externo dessas entidades pelo Poder Público, através de organismos constituídos por autoridades realmente qualificadas para aquilatar, com conhecimento e experiência, as diretrizes, decisões e resultados promovidos pelos altos executivos no exercício da administração;
- 3º) A institucionalização, no caso das companhias de saneamento básico, das disposições legais e administrativas exigidas pelo Artigo 167 da Constituição Federal, tendo em vista a fiscalização pública dos preços e da qualidade dos serviços monopolizados pelas empresas concessionárias (conforme é já exigido no setor elétrico), mediante estudos criteriosos sobre o sistema tarifário e sobre o Poder Concedente mais adequados ao caso.

Conforme o Autor teve a oportunidade de analisar em trabalhos anteriores (*), no Brasil, analogamente a muitos países em desenvolvimento, os serviços de água e esgotos apresentam uma peculiaridade histórica que exige cuidadosa consideração: tais serviços mantiveram-se até recentemente sob a forma de repartições públicas ou autarquias fortemente burocratizadas, com organização administrativa inadequada para enfrentar o ritmo de crescimento de nossas cidades. Em conseqüência, não obstante a alta qualidade individual de muitos de seus técnicos e funcionários, ficaram profundamente enraizados nesses organismos, certos hábitos e escalas de valores hoje considerados inadmissíveis numa eficiente empresa moderna.

Nos últimos anos, dentro do movimento geral de dinamização do País, procurou-se libertar tais entidades dos asfixiantes sistemas burocráticos citados, mediante sua transformação em empresas privadas. Por exemplo, nos últimos 9 anos foram sucessivamente registradas no BNH mais de vinte companhias de saneamento básico, sob a forma de sociedades anônimas em que os Estados são acionistas majoritários.

Para que essas mudanças de «status» jurídico-administrativo viessem a produzir benefícios realmente compensadores, muitas entidades tiveram a preocupação prioritária de planejar e implantar as indispensáveis reformas de métodos de trabalho e de mentalidade, abrangendo principalmente amplos programas de motivação e treinamento.

3. Considerações sobre o controle externo

Conforme escreve Lodi (*), baseado nos ensinamentos de Peter Drucker, os «objetivos» da empresa não recebiam, até

recentemente, o tratamento tecnológico indispensável para uma eficaz gestão empresarial. A teoria da organização progrediu consideravelmente nas chamadas «atividades-meio», enfatizando organogramas, regulamentos, normas, padrões salariais etc., sem dedicar suficiente atenção ao estudo das metas da empresa ou à sua finalidade. «Como» administrar absorvia toda a atenção, com abandono de «por que» ou «para que», levando os administradores a se preocuparem mais com as atividades (meio) do que com os resultados (fins) e fazendo-os intervir sempre na maneira de trabalhar de seus colaboradores ao invés de procurar esclarecer os resultados esperados e aferir os índices efetivamente alcançados.

Essas considerações são particularmente importantes na atual conjuntura, diante do consenso nacional de que é preciso estabelecer orientação adequada para a adoção de legislação que propicie a fiscalização da aplicação de recursos públicos nas empresas paraestatais.

É do mais alto interesse público que o controle externo dessas empresas seja feito com competência, baseado em controle de resultados e sob a responsabilidade de autoridades que tenham efetivo conhecimento de gestão empresarial e experiência como executivos. É, não, controle acadêmico e burocrático que tenda a deteriorar os sistemas administrativos, inclusive a política salarial dos órgãos técnicos, sem no entanto ter capacidade para avaliar e impedir deploráveis resultados na empresa, em termos de ineficiência. Ineficiência tanto na qualidade e volume de serviços produzidos, como nos custos unitários e rentabilidade econômica dos recursos públicos investidos.

No setor da energia elétrica, a ação conjugada do DNAEE — Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica e da ELETROBRÁS, no controle de empresas subsidiárias desta última, oferece interessante exemplo de orientação. O controle é feito sobretudo:

(*) YASSUDA, E. R.: **Planejamento, Programação e Orçamento de Obras Públicas**. Conferência proferida na I Reunião Interamericana de Obras Públicas, promovida pela American Public Works Association, Porto Rico, 1972. Revista DAE, S. Paulo, 91, Set. 1973.
YASSUDA, E. R.: **Abastecimento de Água na América Latina — Aspectos Fundamentais**. Conferência proferida no XII Congresso Interamericano de Engenharia Sanitária, Caracas, 1970. Revista DAE, S. Paulo, 78, Dez. 1970.
(*) LODI, J. B.: **Administração por Objetivos**. Livraria Pioneira, São Paulo, 1970.

1º) Por duas diretorias da ELETROBRÁS: a Diretoria Econômico-Financeira e a Diretoria de Gestão Empresarial, coordenadas pela própria Presidência que, inclusive, supervisiona o planejamento plurianual (OPE);

2º) Por duas divisões do DNAEE: a Divisão de Tarifas e a Divisão de Energia Elétrica e Concessões.

É oportuno notar que a Diretoria de Gestão Empresarial atua precipuamente na orientação e controle externo das empresas subsidiárias e não na gestão interna da própria ELETROBRÁS.

Em valiosa contribuição para estudo da matéria, Boucinhas (*) considera entre várias alternativas, o seguinte:

«Seria possível adotar-se um sistema semelhante ao dos Estados Unidos, constituindo-se um órgão de controle, com poder normativo e de controle, cercado de todas as garantias asseguradoras da sua independência. Essa convicção resulta do fato de que não é possível obter segurança no serviço de auditoria sem que haja apropriado sistema de controles internos, isto é, sem que existam normas que orientem a execução e o registro das operações».

«Essas funções podem ser executadas por um órgão vinculado ao Poder Executivo, como é o caso do «General Accounting Office» nos Estados Unidos, desde que lhe seja assegurado o direito de reportar diretamente ao Poder Legislativo sempre que as circunstâncias o exigirem e forem necessárias medidas corretivas».

«Essa idéia está subjacente no Decreto-Lei Complementar nº 7, do Governo do Estado de São Paulo (baixado em 1970), quando fixa, no Artigo 3º, normas obrigatórias a serem adotadas pelas entidades de administração indireta e no Artigo 7º, normas de controle a serem executadas por um órgão da própria Secretaria da Fazenda. Nota-se que há, ao mesmo tempo, um desejo de implantar o moderno conceito de «controle» e de outro, uma dificuldade de conciliação com os dispositivos constitucionais».

De acordo com outra descrição feita também por Boucinhas (*):

«Na França várias experiências foram tentadas para manter as empresas estatais sob controle público, até que em 1958, na chamada racionalização do Parlamento introduzida pela Quinta República, planejada por Marcel Debré, foi estabelecido que o controle ficaria a cargo de uma Comissão de Verificação, cujos relatórios estavam à disposição dos membros do Parlamento. Esta Comissão integra o Poder Executivo e é considerada mais «dócil» do que o Tribunal de Contas (Cour de Comptes) que tem uma estrutura semelhante ao nosso Tribunal. Há uma corrente de opinião que advoga a eventual incorporação dessa Comissão ao Tribunal de Contas, mas isso parece improvável em virtude dos métodos de auditoria judicial que este adota».

«De qualquer forma, esta Comissão de Verificação vem cumprindo a contento sua missão».

Sobre o difícil problema do controle de empresas que prestam serviços de utilidade pública, é interessante observar a mudança de orientação introduzida no setor elétrico do Japão, conforme relata o Overseas Electrical Industry Survey Institute (*). Com as suas ilhas totalizando cerca de uma vez e meia a área do Estado de São Paulo, aquele país possuía nove companhias de eletricidade, cada uma com suficiente economia de escala para atuar globalmente na geração, transmissão e distribuição até o consumidor final. Durante a II Guerra Mundial, essas empresas foram dissolvidas compulsoriamente, para dar lugar a uma empresa única de geração e transmissão («Japan Generation and Transmission Company») e nove empresas regionais de distribuição. Após a guerra, houve retorno à orientação anterior, pelas razões doutrinárias expressas da seguinte forma no citado relatório:

(*) BOUCINHAS, J. C.: *Bom Auditoria Pública é Exigência Social*. Jornal «O Estado de São Paulo», 9 de outubro de 1973.

(*) BOUCINHAS, J. C.: *Contas Públicas, Controle Requer Urgência*. Jornal «O Estado de São Paulo», 7 de outubro de 1973.

(*) Overseas Electrical Industry Survey Institute: *Electric Power Industry in Japan 1967*. Tóquio, 1967.

«After the termination of hostilities, this centralized form of electric utility industry was abolished and in 1951 a nationwide reorganization of this industry was effected to create above mentioned nine Electric Power Companies now operating, all for the purpose of eliminating such excessive concentration of economic power and of enabling these companies to independently manage their own businesses with higher administrative efficiency in performing supply of electric services to the ultimate customers».

4. Tecnologia para gestão empresarial

4.1. Correlação entre setores

No estudo da administração dos sistemas de saneamento básico, deve-se ter bem presente a sua semelhança com outros serviços de utilidade pública, como os de eletricidade e telefonia. São idênticos, conseqüentemente, os princípios e métodos que norteiam a tecnologia administrativa dessas entidades. Tratam-se de empresas concessionárias de serviços, em regime de exclusividade, com mecanismo de formação de preços baseado no sistema de tarifas. O consumidor é atendido a domicílio, com venda a prazo e solicita volumes sujeitos a variações cíclicas horárias, diárias e sazonais, além das variações aleatórias e das tendências seculares de crescimento do mercado. Há necessidade de ampla descentralização e diversificação geográfica das atividades empresariais, com o competente sistema de delegação de poderes e de controle. É preciso, por outro lado, haver sensibilidade para com os problemas econômicos e sociais da comunidade, uma vez que esses serviços de utilidade pública fazem parte da infra-estrutura indispensável ao progresso e bem-estar.

4.2. Gestão empresarial integrada

Para a gerência dos serviços de utilidade pública, tanto na fase de planejamento como nas de avaliação e controle, é altamente recomendável a aplicação da chamada «Administração por Objetivos». Esta técnica gerencial, desenvolvida prin-

cipalmente por Peter Drucker (*) a partir de 1954, é hoje introduzida de modo crescente nas empresas privadas e na administração pública de países desenvolvidos. Também no Brasil, já se nota um empenho para sua implantação na empresa privada, conforme se pode verificar, por exemplo, no Grupo Villares (**).

As peculiaridades da empresa devem ser ponderadas criteriosamente, por profissionais que tenham efetiva experiência executiva, ao se fazer o planejamento do sistema de administração por objetivos mais adequado a cada caso. Na fixação da política e estratégia para sua implantação, especial atenção deve ser dedicada ao aspecto humano da empresa, principalmente quanto ao espírito de entusiasmo e lealdade existente nas equipes e quanto à possibilidade de motivação e treinamento das altas chefias. Em particular, deve-se ter em mente que a sua viabilidade depende inexoravelmente da existência de condições para trabalho integrado entre todos os diretores da entidade.

Desde 1971, a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), subsidiária da ELETROBRÁS, vem obtendo excelentes resultados com a implantação gradativa de um sistema de planejamento gerencial integrado, baseado na Administração por Objetivos. Tomou-se como referência o OPE — Orçamento Plurianual do Setor de Energia Elétrica, abrangendo projeção quinquenal.

Esse planejamento da gestão empresarial é orientado e aprovado anualmente pela Diretoria Colegiada, através da análise de modelos simulados do comportamento plurianual da Companhia. Para esse fim, em cada modelo são considerados os efeitos conjugados de sub-modelos, os quais vinculam-se a objetivos setoriais específicos no quinquênio, tais como:

- 1º) A taxa de crescimento anual do mercado consumidor;

(*) DRUCKER, Peter F.: *The Practice of Management*. New York, Harper and Brothers, 1954. (Trad. Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 4ª ed., 1970).

(**) VILLARES, P.: *Desenvolvimento Organizacional*. Palestra proferida no Seminário Nacional de Modernização da Empresa, promovido pelo Ministério do Planejamento. Rio de Janeiro, agosto de 1973.

- 2º) O intercâmbio de energia (compras e vendas da energia em grosso) com as empresas vizinhas;
- 3º) O volume de investimentos anuais para melhoramento técnico e administrativo e para atender ao crescimento de mercado, e os correspondentes montantes de imobilizações e de recursos a obter (empréstimos);
- 4º) As despesas de exploração (crescimento anual das despesas com pessoal, materiais de consumo etc.);
- 5º) A variação da tarifa média anual;
- 6º) O rendimento líquido e o saldo da conta de lucros e perdas no final de cada ano, com as consequentes possibilidades de pagamento de dividendos aos acionistas;
- 7º) A taxa de remuneração do investimento (taxa de retorno) viável em cada ano.

A seleção das alternativas, a serem consideradas em cada sub-modelo, baseia-se em trabalhos de cooperação interdepartamental, pelos quais os diretores executivos e respectivas chefias e assessorias estudam as variantes de seus planos e metas de desenvolvimento setorial, a prazo longo e a prazo curto e, assim, participam da elaboração das diferentes hipóteses válidas.

Através da Assessoria de Planejamento e Gestão Empresarial, diretamente ligada à Presidência da Companhia, e sob a supervisão desta, é executado esse trabalho multilateral de gerência de projeto, apoiado em estrutura matricial, com as finalidades seguintes:

- 1º) Analisar e compatibilizar, com as altas chefias setoriais, os sub-modelos válidos para a empresa;
- 2º) Preparar relatórios claros e sintéticos, relacionando os benefícios, os custos e os riscos associados a cada sub-modelo, expressos preferivelmente em números;
- 3º) Assessorar a Diretoria Colegiada na análise e montagem de modelos alternativos, baseados na conjugação de sub-modelos; e, muitas vezes, na definição de novos sub-modelos a se-

rem reexaminados pelas chefias setoriais, mediante reciclagem do processo;

- 4º) Coordenar, junto às chefias setoriais, a consolidação e detalhamento dos planos, metas e orçamentos setoriais respectivos, após a Diretoria Colegiada ter definido o Modelo Global final;
- 5º) Coordenar, com apoio no Centro de Sistemas e Informática (órgão também subordinado diretamente à Presidência), a preparação de relatórios de avaliação e controle, utilizando de preferência o método de «administração por exceção» e tomando, como referência para aferição, os valores estabelecidos para os objetivos setoriais;
- 6º) Assessorar a Diretoria Colegiada, os diretores e as chefias setoriais, na análise do comportamento da empresa face aos resultados multilaterais alcançados e, bem assim, na formulação de ajustamentos oportunos a serem introduzidos no Modelo Global e nos sub-modelos setoriais;
- 7º) Promover a catalogação sistemática de informações que propiciem, ulteriormente, inovações vantajosas na gestão empresarial.

A Diretoria Colegiada, colocada portanto no centro do processo decisório, consolida o Modelo Global, mediante compatibilização dos objetivos alternativos setoriais com a política e diretrizes superiores da Companhia, as quais se harmonizam com orientação do Ministério das Minas e Energia e da ELETROBRÁS.

Esse Modelo Global, síntese do planejamento gerencial integrado da empresa, passa a ser a base para a elaboração do orçamento plurianual e do orçamento para o ano seguinte. Em especial, a partir do Modelo Global, que define a política de investimentos, são determinadas as verbas a serem aplicadas pelas diversas áreas da Companhia.

O Modelo Global, juntamente com os sub-modelos que o compõem, fornece também a base para os procedimentos de avaliação e controle:

- 1º) quanto ao desempenho da Companhia como um todo;

- 2º) quanto ao desempenho das atividades setoriais;
- 3º) quanto à validade das soluções técnicas e dos programas adotados («feed back» para aperfeiçoamento progressivo do próprio Modelo Global e de seus sub-modelos).

A introdução de sistemas de planejamento gerencial integrado, baseado na Administração por Objetivos, pode trazer substanciais benefícios à consolidação e melhoria dos sistemas de saneamento básico. Na sua formulação e implantação, merecem referência as considerações seguintes:

- 1º) Os fatores internos e externos que possam afetar o futuro da empresa devem ser prudentemente avaliados;
- 2º) Deve ser centralizado, na alta direção da empresa, o planejamento e controle global (Modelo Global);
- 3º) Deve ser descentralizado, nos escalões inferiores, o planejamento e controle dos objetivos setoriais;
- 4º) Os objetivos devem ser claramente definidos, específicos e, tanto quanto possível, expressos numericamente;
- 5º) Os objetivos de cada Diretoria ou Chefia setorial devem originar-se dos objetivos da empresa;
- 6º) Nos objetivos deve ser dada ênfase ao trabalho de equipe e ao resultado global;
- 7º) A definição de objetivos deve resultar de planejamento, programação e orçamento a prazo longo e curto.

4.3. Sistema integrado de informações

Paralelamente à implantação de seu sistema de planejamento gerencial integrado, a Companhia Paulista de Força e Luz desenvolveu também, a partir de 1971, um importante e volumoso programa de reforma administrativa, que incluiu o estabelecimento progressivo de um sistema integrado de informações gerenciais, tendo em vista a utilização efetiva dos recursos operacionais oferecidos pelo computador e pela tecnologia de análise de sistemas.

De fato, na moderna administração,

independentemente dos setores ou escalões a que pertençam, os executivos situam-se nos nós ou entroncamentos de uma rede de fluxos ascendentes, descendentes e transversais de informações. Estas são classificadas, codificadas e estruturadas como base de sistemas, de tal forma a poderem ter uso múltiplo, no entrelaçamento de dados operativos ou construtivos de engenharia com dados de custos, com dados sobre empréstimos a obter, com dados sobre variação nas tarifas e nos lucros, com dados sobre compras necessárias e outros.

O funcionamento dessa estrutura malhada ou matricial é possível hoje em dia, graças aos recursos operacionais trazidos pelo computador, quanto à capacidade e velocidade de memorizar dados e equações, de calcular, de imprimir, de arquivar e de fornecer informações seletivamente (banco de dados). Evidentemente, esta nova perspectiva aberta pelo processamento eletrônico de dados, teria que exigir uma revisão nos clássicos métodos de gestão empresarial dos tempos de Fayol e Taylor, os quais estavam organizados e dimensionados em função dos fluxos de informações restritas e lentas que podiam ser obtidas através dos tipos convencionais de máquina de datilografia e de máquina de calcular, que perduraram como solução mais avançada até há cerca de 20 anos atrás.

É oportuno observar que a simples instalação de um centro de processamento de dados em uma empresa, sem o competente planejamento e implantação do adequado sistema de informação, faz com que o computador e seus acessórios sejam utilizados apenas em programas singelos, tais como os de emissão de contas e de preparação de folhas de pagamento de pessoal. Atuam, portanto, como se fossem eficientes porém caríssimas máquinas de calcular e de escrever convencionais (fazem lembrar o automóvel comprado orgulhosamente pelo cacique, mas que só serve para ir até a casa do pagé, devido à inexistência do sistema de estradas apropriadas).

Em contraposição, a instalação de modernos centros de informação, sem um competente sistema de planejamento gerencial integrado, faz com que os executivos se afoguem em montanhas de tabelas e relatórios, que se mostram inproveitáveis para a gestão empresarial.

Nas empresas de águas e esgotos, a introdução de sistemas integrados de informações, através do processamento eletrônico de dados, pode trazer amplos benefícios, porque:

- 1º) Tais empresas lidam com grandes massas de dados, configurando amplos sistemas de gestão de materiais, de pessoal, de consumidores, de contabilidade, de custos, de planejamento e controle de obras e outros;
- 2º) Há geralmente necessidade de descentralização geográfica de atividades, com a conseqüente exigência de controle adequado dos numerosos serviços delegados;
- 3º) A implantação desses sistemas pode ser planejada de modo a trazer valioso estímulo para treinamento e aumento de eficiência na entidade.

4.4. Administração por Projetos

Os modelos organizacionais vêm sofrendo significativas modificações, na medida em que evolui o ambiente no qual a empresa está inserida.

Estruturas tradicionais, tipo «linha e staff», «hierárquico-consultivo» ou «hierárquico-funcional», em muitos casos já não são as mais adequadas, face à natureza atual das variáveis estratégicas, à mutação da qualidade dos recursos humanos e outros fatores.

Uma das mais recentes inovações tecnológicas neste campo, e que vêm sendo utilizadas por muitas empresas modernas, é a chamada «Administração por Projetos», baseada em uma organização funcional de tipo denominado «Estrutura Matricial».

O planejamento do Modelo Global, descrito anteriormente no Item 4.2, constitui caso particular de aplicação dessa tecnologia.

Em resumo, a Administração por Projetos apresenta as características seguintes:

- 1º) Em cada «Projeto» (ou «Empreendimento»), procura-se planejar, coordenar e controlar a aplicação de recursos humanos e materiais de várias especialidades, para consecução

de «Objetivo» definido, num prazo fixado, dentro de um orçamento estabelecido; o «Objetivo» pode ser de diversos tipos: um relatório final de planejamento, uma norma de Organização e Métodos, uma obra etc.;

- 2º) Esses recursos humanos e materiais especializados são, em grande parte, constituídos pelos próprios elementos executivos da empresa (áreas técnicas, financeiras, administrativas etc.), cujas ações operativas permanentes, representadas graficamente por linhas verticais, são interceptadas pelas linhas horizontais transitórias de cada Projeto, formando-se uma estrutura reticulada; portanto, cada Projeto conta com a participação especializada e experiente dos vários órgãos executivos, que frequentemente atuam no mesmo como «staff», quando se trata do planejamento e controle da gestão integrada da empresa e quando do estudo e implantação de planos para melhoria técnica e administrativa;
- 3º) Cada Projeto deve ser dirigido por um elemento de alto nível («Coordenador» ou «Gerente» do Projeto) que, além de tecnicamente capaz, deve ter a necessária visão multidisciplinar e a autoridade que a delicada função exige;
- 4º) A equipe (ou «força tarefa») pode incluir também pequeno número de técnicos e funcionários permanentemente subordinados ao Coordenador durante todo o Projeto; além disso, recursos externos proporcionados por firmas especializadas, são geralmente de grande valia;
- 5º) Cada Projeto deve ser formulado de maneira objetiva e clara, indicando-se aspectos indispensáveis do mesmo, como os seguintes:
 - a) sua área de atuação;
 - b) seus objetivos;
 - c) seus produtos finais;
 - d) os prazos para obtenção de cada produto;
 - e) a metodologia para seu desenvolvimento e conseqüente programa de atividades;

- f) os recursos internos e externos intervenientes na execução de cada fase do programa.

Esta técnica administrativa, já aplicada em dezenas de trabalhos da Companhia Paulista de Força e Luz, tem sido uma das ferramentas importantes para a implantação sistemática da gestão integrada descrita no Item 4.2 do presente trabalho.

A título de ilustração, são apresentados a seguir, os objetivos fixados para quatro Projetos desenvolvidos na Companhia, com participação multilateral de órgãos de diferentes Diretorias:

1º) Projeto 1/DD/71:

- a) «Dotar a CPFL de um Estudo de Mercado capaz de fornecer, nos níveis desejados, aos diversos órgãos interessados da Empresa, as informações sobre a evolução passada, a situação atual e as perspectivas de expansão da procura de energia elétrica na sua área de concessão, verificando as condições técnicas dentro das quais vem sendo a mesma atendida, bem como as possibilidades futuras, face às obras atualmente programadas.
- b) Prover a ELETROBRÁS, no que diz respeito à área de concessão da CPFL, dos dados e análises necessários à elaboração do Estudo de Mercado da Região Sudeste». (*)

2º) Projeto 1/DD/72: «Implantar o Plano Piloto para Engenharia de Distribuição, que permita em particular:

- a) verificar a conveniência da aplicação de um Sistema Computacional para o controle da distribuição e quais benefícios e custos que adviriam da adoção desse Sistema em toda a área de concessão da CPFL;
- b) determinar qual o Sistema mais adequado de mapeamento das

redes de distribuição, considerando a possibilidade da utilização de computador».

- 3º) Projeto 2/DP/72: «Dotar a CPFL de estudos e análises técnicas e econômicas atualizadas, com vistas à definição de um Plano a ser apresentado à ELETROBRÁS, cuja execução assegure às futuras interligações do sistema elétrico em alta tensão da CPFL com outros sistemas, soluções as mais convenientes para a Empresa e para a economia regional».

- 4º) Projeto 1/APG/71, relativo ao planejamento do Modelo Global da empresa: acha-se descrito na Parte II, seguinte, do presente trabalho.

II — RESUMO DE UMA EXPERIÊNCIA REALIZADA

1. Identificação do caso

Conforme exposto no capítulo «Tecnologia para gestão empresarial», há muita semelhança entre a administração dos sistemas de saneamento básico e a de outros serviços de utilidade pública como, por exemplo, os de eletricidade.

A fim de mostrar a aplicação da mencionada tecnologia na prática, será descrita a seguir, resumidamente, experiência realizada durante mais de dois anos numa empresa de energia elétrica.

Trata-se de trabalho efetuado na Companhia Paulista de Força e Luz — CPFL, concessionária dos serviços de energia elétrica de uma área com 92 mil km² de superfície, abrangendo mais de 1/3 do território paulista e parte do Estado de Minas Gerais, onde se situam 370 localidades.

Contando atualmente com cerca de 4.500 empregados, a CPFL tem 610 mil ligações de consumidores em seu sistema, dos quais mais de 10 mil são consumidores industriais.

Sociedade anônima de capital aberto, presentemente seu capital social é de 574 milhões de cruzeiros. O controle acionário é exercido pela ELETROBRÁS, que detém cerca de 80% das ações da Empresa; o restante, que corresponde a mais de 100 milhões de ações, encontra-se em mãos do público.

(*) Por razões óbvias este Projeto foi reciclado nos anos de 1972 e 1973.

QUADRO I

SALDO FINAL DA CONTA DE LUCROS E PERDAS (*)

(Em milhares de cruzeiros, corrigidos para junho de 1973)

OPE	1970	1971	1972	1973	1974
OPE 70/74	(26.851)	(56.681)	(96.437)	(140.869)	(186.903)
REAL	(10.733)				

(*) Valores corrigidos, introduzindo-se as provisões estatutárias, imposto de renda e participação para dividendos, reserva legal, juros nos lucros referentes ao exercício respectivo.

2. Antecedentes

Em abril de 1971, como parte das atividades iniciais de sua gestão, a Diretoria da Companhia Paulista de Força e Luz empenhou-se decididamente na definição e implantação de um sistema de administração planejada adequado à Empresa, tomando por base a valorização do OPE — Orçamento Plurianual do Setor de Energia Elétrica, o qual foi adotado como síntese do seu correspondente «Plano de Ação».

O objetivo prioritário, naquela ocasião, era representado pela necessidade de melhorar os resultados econômico-financeiros previstos para a Companhia.

Esta orientação se impunha, pois prevalecia na CPFL o reconhecimento geral de que a mesma caminhava a médio prazo para uma situação crítica, conforme se podia constatar no OPE 1970/1974 que fora encaminhado à ELETROBRÁS em setembro de 1970. De fato, pode-se por exemplo verificar, pelos valores negativos apresentados entre parêntesis no Quadro I, que a Companhia teria, ano a ano, resultados cumulativamente deficitários ao fim de cada período, a partir de 1970, atingindo o negativo de aproximadamente 187 milhões de cruzeiros em 1974 (valor do cruzeiro atualizado para junho de 1973).

3. Planejamento integrado

Consciente da importância do OPE, a Diretoria da CPFL decidiu desenvolver, através de Projeto específico coordenado pela Assessoria de Planejamento e Gestão Empresarial da Presidência, sob a su-

pervisão desta, um trabalho com o seguinte objetivo: «Estudo e Coordenação dos Planos de Ação da Companhia, tendo em vista, através de propostas orçamentárias adequadas, melhorar as tendências dos resultados econômico-financeiros previstos para a Empresa nos próximos anos».

Evidentemente, o citado objetivo configurava uma tarefa bastante complexa, envolvendo trabalho integrado de todas as Diretorias, do qual dependeria o êxito da implantação progressiva na Empresa da «Administração por Objetivos».

Amplio programa de planejamento foi desenvolvido, compreendendo cuidadoso diagnóstico e estudo de diversas soluções alternativas capazes de produzir resultados econômicos mais adequados, dentro de níveis técnicos satisfatórios. A viabilidade de cada uma dessas alternativas foi analisada em face da conjuntura do mercado potencial, seleção criteriosa de investimentos, tarifas possíveis, aumento da eficiência operacional e consequente diminuição de despesas de exploração, encargos financeiros etc.

A partir das alternativas mencionadas e após amplos entendimentos e sucessivas reuniões dos Diretores da Companhia com os responsáveis pelas diversas áreas da Empresa, foi adotada uma alternativa denominada de «Alternativa H», a qual passou, assim, a definir um primeiro Modelo Global a ser objetivado pela CPFL nos seus planos setoriais técnicos, administrativos e econômico-financeiros.

O Quadro II apresenta um resumo das 12 alternativas estudadas:

QUADRO II
RESUMO GERAL DAS ALTERNATIVAS
(período 1971-1975)

em mil Cr\$ corrigidos para junho de 1973

Alternativa	A1	A2	B1	B2	C	D1	D2	E1	E2	F	G	H
Item												
Imobilizações	682.945	682.945	1.014.213	1.014.213	686.211	872.055	872.055	938.426	680.394	680.394	680.394	857.607
Investimentos	790.989	790.989	1.022.464	1.022.464	707.855	878.966	878.966	964.684	964.684	878.966	878.966	832.089
Recursos a Obter	486.184	289.300	657.621	435.289	372.339	512.971	312.069	579.939	553.152	409.820	429.523	757.543
Saldo Final de Caixa	23.191	19.782	23.733	16.320	9.858	13.821	18.485	14.466	14.997	14.997	14.997	14.086
Saldo Final de L. P.	60.220	215.342	113.661	286.594	72.891	97.968	285.197	123.301	166.883	196.754	180.771	68.198
Receita de Exploração	3.013.150	3.159.595	3.149.114	3.313.506	3.016.357	3.087.179	3.245.225	3.141.926	3.141.926	3.141.926	3.141.926	3.141.903
Tarifa Média no Período Cr\$/MWh	152,04	159,44	158,90	167,19	152,20	155,78	163,75	158,54	158,54	158,54	158,54	158,54
Taxa de Remuneração do Investimento	10%	12%	10%	12%	10%	10%	12%	11% e 10%	12%	12%	12%	11% e 10%

A «Alternativa H», que deu origem ao OPE 1971/1975 encaminhado à ELETROBRÁS em outubro de 1971, é resumidamente mostrada no Quadro III, e seus valores resultaram das seguintes considerações principais:

- 1º) Taxa de Remuneração do investimento de 11% para o ano de 1972 e de 10% para os demais;
- 2º) Aumento de 5%, de 1971 para 1972, no valor real da tarifa média da CPFL e das empresas das quais ela compra energia (CESP e FURNAS), permanecendo esse valor constante nos anos seguintes;
- 3º) Recursos para investimento levando-

-se em conta a necessidade de se atender simultaneamente as crescentes exigências do mercado consumidor e a melhoria e recuperação técnica do sistema elétrico existente.

Através do Quadro IV pode-se ver a previsão de resultados decorrente do planejamento desenvolvido, apresentando uma nova perspectiva econômica para a Companhia. A curva evolutiva do saldo final da Conta de Lucros e Perdas, por exemplo, invertendo completamente sua tendência e indicando um positivo da ordem de setenta e dois milhões de cruzeiros para o ano de 1974 (pelo OPE anterior, previa-se em 1974 um negativo de aproximadamente cento e oitenta e sete milhões de cruzeiros).

QUADRO III
RESUMO DO OPE — 1971/1975
(Alternativa H)

(Em milhares de cruzeiros, corrigidos para junho de 1973)

Itens	Anos				
	1971	1972	1973	1974	1975
1. Investimento no Ano	206.375	225.038	168.830	124.404	127.238
2. Saldo de Obras em Andamento no Final do Ano	78.055	83.350	143.127	127.201	107.386
3. Receita de Exploração	499.640	594.699	643.173	696.774	772.466
4. Tarifa Média (Cr\$/MWh)	147,98	158,04	159,62	161,22	162,82
5. Empréstimo a Obter	168.229	123.220	123.220	109.827	76.343
6. Saldo de Caixa no Final do Ano	17.421	13.992	13.608	14.302	14.508
7. Saldo da Conta de Lucros e Perdas no Final do Ano	8.165	23.867	47.563	72.115	118.595

QUADRO IV
SALDO FINAL DA CONTA DE LUCROS E PERDAS (*)
(Em milhares de cruzeiros, corrigidos para junho de 1973)

OPE	1970	1971	1972	1973	1974	1975
OPE 70/74	(26.857)	(56.681)	(96.437)	(140.869)	(186.903)	—
OPE 71/75	—	(4.693)	23.867	47.563	72.115	118.596

(*) Valores corrigidos, introduzindo-se as provisões para dividendo, reserva legal, juros estatutários, imposto de renda e participação nos lucros referentes ao exercício respectivo.

Cumprindo ainda destacar que, ao encaminhar o OPE 1971/1975, foi apresentada uma lista de pontos merecedores de estudos e atividades de planejamento e gestão empresarial que, colocada em prática, poderia permitir à CPFL até mesmo uma redução de suas tarifas. Dentre esses pontos destacam-se os seguintes, cujos objetivos foram sempre os de aumentar a eficiência técnica e econômica, através do aumento da eficiência administrativa:

- 1º) Reestruturação orgânica da CPFL;
- 2º) Sistema de Administração de Pessoal; Administração Salarial; Avaliação de Desempenho;
- 3º) Estudo detalhado do mercado consumidor e previsão da procura de energia elétrica;
- 4º) Sistema de Planejamento e Controle de Empreendimentos;
- 5º) Sistema de Controle de Consumidores; Faturamento; Arrecadação;
- 6º) Sistema de Orçamento e Custos;
- 7º) Implantação em Computador da Contabilidade dos Almoxarifados;
- 8º) Sistema de Administração de Materiais;
- 9º) Sistema de Contabilidade Geral;
- 10º) Sistema de Ações e Dividendos;
- 11º) Sistemática para Elaboração, Publicação e Controle de Normas e Instruções.

4. Primeiros resultados

Decorridos 12 meses da introdução na Empresa do programa progressivo de Administração por Objetivos, consubstanciando criterioso planejamento, foram excelentes os primeiros resultados obtidos.

Em especial, merecem referência os resultados publicados no Balanço Geral do primeiro semestre de 1972, com os destaques seguintes:

- 1º) Para um capital, naquela ocasião, de 571 milhões de cruzeiros, a CPFL apresentou no primeiro semestre de 1972, uma renda líquida de 73 mi-

lhões de cruzeiros; essa importância era praticamente igual a toda renda do ano de 1971, que foi de 74 milhões de cruzeiros;

- 2º) Somente no primeiro semestre de 1972, o lucro auferido por ação foi de Cr\$ 0,14; esse valor era bastante expressivo, principalmente se comparado com aquele de igual período de 1971, que foi de Cr\$ 0,05;
- 3º) A Despesa de Exploração aumentou bem menos do que a Receita de Exploração, não obstante o atendimento do intenso crescimento do mercado (11% ao ano na época) e o constante aperfeiçoamento técnico do sistema elétrico;
- 4º) O comportamento do 1º semestre de 1972 e as perspectivas delineadas asseguraram uma permanente formação de recursos próprios, que possibilitaram tornar a CPFL cada vez mais sólida econômica e financeiramente; quanto a este aspecto, cabia destacar que a Companhia somente contava, na sua quase totalidade, com recursos financeiros de natureza empresarial para os seus programas;
- 5º) Desta maneira, o comportamento da Empresa evidenciava ter sido alcançado o objetivo prioritário anterior, que visava a melhoria das tendências dos resultados econômicos.

5. O OPE 1972/1976: Fixação do Modelo Global

5.1. Bases para o planejamento

Ao elaborar o OPE referente ao período 1972/1976, a Administração da CPFL estabeleceu um novo objetivo prioritário: mudar a tendência de evolução dos preços da energia elétrica em sua área de concessão, dando início a um abaixamento no valor das tarifas.

Este objetivo, consentâneo com a diretriz geral do Governo Federal de controlar a evolução dos preços, afigurou-se factível diante dos resultados econômicos já alcançados.

Evidentemente, ao coordenar entre os vários setores da Empresa a preparação de um Modelo Global que atendessem a

esse objetivo, os órgãos de Planejamento e Gestão Empresarial deveriam considerar como válidas somente aquelas alternativas que permitissem simultaneamente, à CPFL, executar seus programas de trabalho dentro de adequados padrões técnicos e administrativos e em harmonia com satisfatórios resultados econômicos.

Para a elaboração do planejamento que levaria à preparação do citado OPE, foi atualizado o diagnóstico da Empresa, mostrando os novos condicionamentos básicos existentes.

Do mesmo modo que em 1971, foram preparadas diversas alternativas, tendo em vista a escolha daquela que serviria para a preparação definitiva do OPE 1972/1976. Para esse período, a Diretoria definiu um conjunto de metas e diretrizes básicas de gestão empresarial, que foi o seguinte:

- 1º) As tarifas a vigorarem a 1º de junho de 1973 deveriam ser, em termos reais, 1% menores que aquelas vigentes em 1º de junho de 1972 (novos aumentos de preço seriam feitos somente para atender a fatores independentes do controle da CPFL como, por exemplo, o eventual aumento do preço da energia em grosso comprada de outras concessionárias);
- 2º) Para os períodos seguintes, o Custo do Serviço deveria levar a tarifas constantes em termos reais; por cautela, novo abaixamento da tarifa só deveria ser considerado daí a 12 me-

ses, por ocasião da elaboração do OPE 1973/1977;

- 3º) O mercado próprio deveria ser considerado como crescente, a uma taxa de 11% ao ano no período;
- 4º) As despesas com pessoal poderiam crescer em 0,5% ao mês, em valores reais, para aumento do quadro de pessoal;
- 5º) Sobre as despesas anuais com pessoal assim obtidas, deveria ser considerado um adicional de 5% para promoções, aplicação de avaliações de mérito e para treinamento;
- 6º) Os investimentos deveriam corresponder à programação de empreendimentos da Empresa, necessários ao atendimento, com qualidade e continuidade, do crescimento do mercado, à eliminação de condições precárias ainda existentes em parte reduzida do seu sistema, bem como ao proporcionamento de melhores condições para o desempenho das atividades administrativas;
- 7º) A Taxa de Remuneração do Investimento deveria ser considerada como de 12% ao ano.

5.2. Principais resultados previstos

Os principais valores obtidos para o OPE 1972/1976 são apresentados no Quadro V.

QUADRO V
RESUMO DO OPE 1972/1976

(Em milhares de cruzeiros corrigidos para junho de 1973)

Itens	1972	1973	1974	1975	1976
Investimento no ano	184.348	195.570	149.783	155.543	161.304
Saldo de obras em andamento no final do ano	46.416	46.898	93.372	76.981	28.282
Receita de fornecimento de energia	642.104	678.323	736.359	802.291	877.643
Tarifa média (Cr\$/mil kWh)	175,53	156,22	157,51	159,09	160,91
Empréstimos a obter	—	57.609	106.000	92.174	112.913
Saldo de caixa no final do ano	6.062	6.913	6.913	6.913	6.913
Saldo da Conta de Lucros e Perdas no final do ano	68.325	108.757	147.982	193.595	249.834

São apresentados a seguir, nos Quadros VI, VII e VIII, alguns dados mostrando a evolução dos principais itens dos OPEs encaminhados pela CPFL à ELE-

TROBRÁS, ou seja, aqueles apresentados sucessivamente em 1970, 1971 e 1972, e relativos aos quinquênios 1970/1974, 1971/1975 e 1972/1976.

QUADRO VI
SALDO FINAL DA CONTA DE LUCROS E PERDAS (*)
(Em milhares de cruzeiros corrigidos para junho de 1973)

OPE	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
OPE 70/74	(26.851)	(56.681)	(96.437)	(140.869)	(186.903)	—	—
OPE 71/75	—	(4.693)	23.867	47.563	72.115	118.596	—
OPE 72/76	—	—	68.325	108.757	147.982	193.595	249.834
REAL	(10.733)	12.431	83.763				

(*) Valores corrigidos, introduzindo-se as provisões para dividendo, reserva legal, juros estatutários, imposto de renda e participação nos lucros referentes ao exercício respectivo.

QUADRO VII
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
(Em milhares de cruzeiros corrigidos para junho de 1973)

OPE	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
OPE 70/74	58.486	54.479	42.967	41.933	40.842	—	—
OPE 71/75	—	94.948	124.128	119.613	121.244	147.202	—
OPE 72/76	—	—	181.078	157.995	161.844	171.629	181.863
REAL	75.950	104.067	200.830	—	—	—	—

QUADRO VIII
SALDO DO FLUXO CPFL × ELETROBRÁS (*)
(Em milhares de cruzeiros corrigidos para junho de 1973)

OPE	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	Total (5 anos)
OPE 70/74	8.849	(101.019)	(102.757)	(99.911)	(80.582)	—	—	(375.420)
OPE 71/75	—	16.960	62.313	78.827	123.351	156.059	—	437.509
OPE 72/76	—	—	152.433	74.117	115.633	127.682	143.540	613.405
REAL	6.430	46.699	252.967					

(*) Representa a diferença entre os recursos remetidos pela CPFL à ELETROBRÁS e os recursos retornados sob a forma de empréstimo. Os recursos remetidos pela CPFL à ELETROBRÁS compreendem o pagamento de dividendos, juros, amortizações, taxas de abertura e de fiscalização dos empréstimos, bem como a remessa de Quota de Reversão.

6. Política, diretrizes e metas para o período 1972/1976

O Modelo Global definido para a CPFL no planejamento representado pelo OPE 1972/1976, determinou uma série de resultados para a Companhia, segundo o método de Administração por Objetivos que estava sendo progressivamente implantado.

Esse Modelo Global constituía elemento importante para a Gestão Empresarial na CPFL, na medida em que proporcionava objetividade e estímulo para o trabalho em equipe, ao mesmo tempo em que orientava os trabalhos setoriais.

Na sua elaboração foi considerado o seguinte conjunto de aspectos relativos às políticas gerais, diretrizes e metas para o período:

6.1. Políticas Gerais da CPFL

6.1.1. Em relação ao mercado próprio:

- 1º) Atender plenamente a procura de energia elétrica prevista para o período;
- 2º) Aumentar a taxa de atendimento na área de concessão;
- 3º) Melhorar cada vez mais o nível de qualidade dos fornecimentos, assegurando o suprimento de energia com níveis de tensão e de continuidade satisfatórios;
- 4º) Oferecer energia com tarifas cujos valores reais não fossem maiores que os do início do período, reduzindo-os sempre que possível.

6.1.2. Em relação aos acionistas:

- 1º) Assegurar aos acionistas uma rentabilidade adequada ao seu investimento;
- 2º) Manter-se como sociedade de capital aberto de alto conceito;

6.1.3. Em relação à comunidade:

Participar cada vez mais da promoção no sentido de maior desenvolvimento sócio-econômico regional.

6.2. Diretrizes para a Gestão Empresarial

Em consonância com as diretrizes principais adotadas na formulação do OPE 1972/1976, tornou-se oportuno destacar as seguintes orientações complementares:

- 1º) Desenvolver a Empresa considerando sua função cada vez mais importante na distribuição da energia elétrica;
- 2º) Aumentar cada vez mais a eficiência do sistema elétrico da Empresa, reduzindo as perdas a níveis adequados;
- 3º) Concluir a implantação da nova estrutura organizacional, adaptando-a sempre que necessário às condições que a dinâmica das atividades da Empresa impusesse, e adequando cada vez mais o quadro de pessoal a esta estrutura;
- 4º) Desenvolver os seus recursos humanos através de treinamento, segurança no trabalho, justa remuneração e possibilidade de realização profissional;
- 5º) Prosseguir o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das atividades de planejamento, programação, orçamentação e controle nos diversos escalões da Empresa, de modo a que todas as atividades se harmonizassem com as políticas e diretrizes definidas pela administração superior;
- 6º) Desenvolver, isoladamente ou em conjunto com outras entidades, atividades que visassem a promoção de um maior desenvolvimento sócio-econômico regional;
- 7º) Promover a realização dos investimentos necessários no sistema de distribuição da Companhia, de modo a atender à crescente procura de energia elétrica, inclusive das eventuais áreas rurais ainda não beneficiadas;
- 8º) Reduzir os investimentos em estoques a níveis compatíveis com as atividades da Empresa;
- 9º) Retirar do sistema as pequenas usi-

- nas cuja operação se tornasse anti-econômica;
- 10º) Obter as compensações econômicas que, nos termos da legislação e normas sobre utilização de recursos hídricos, fossem devidas à CPFL em consequência de obras realizadas por outras entidades e que tivessem prejudicado a capacidade de usinas desta Companhia;
 - 11º) Ampliar o sistema de subtransmissão, principalmente na tensão de 138 kV, construindo linhas de 69 kV somente quando as mesmas fossem suficientes para o atendimento de cargas localizadas, durante um prazo razoavelmente longo e concluindo a eliminação progressiva das linhas de 34,5 kV que se encontrassem em condições precárias;
 - 12º) Ampliar, com unidades preferentemente padronizadas, a capacidade de transformação instalada em sub-estações de distribuição, de modo a atender plenamente as demandas máximas previstas para as diversas regiões elétricas, sem prejuízo da vida útil dos transformadores;
 - 13º) Concluir a instalação do Sistema de Controle Supervisório;
 - 14º) Construir as instalações de operação centralizada do sistema de produção e transmissão;
 - 15º) Promover as reformas de redes que se encontrassem em precária situação, com quedas de tensão e perdas de energia além de níveis toleráveis;
 - 16º) Concluir os empreendimentos necessários ao sistema de telecomunicação em fase de implantação na Empresa;
 - 17º) Aperfeiçoar cada vez mais o sistema de manutenção, mantendo-o preventivo na medida do possível e ampliando a realização de trabalhos em «Linha Viva»;
 - 18º) Solucionar os problemas existentes de deficiência das instalações de sedes regionais, distritais e outras;
 - 19º) Otimizar a compra, utilização e manutenção dos veículos da Empresa;

- 20º) Desenvolver as atividades necessárias para que no âmbito interno e externo a imagem da Empresa fosse a mais real possível, mostrando preferentemente resultados;
- 21º) Promover estudos sobre captação dos recursos externos necessários à execução dos programas da Empresa;
- 22º) Dotar a Empresa de um sistema de segurança de alta confiabilidade, adequado às suas necessidades e possibilidades.

6.3. Principais metas a serem atingidas no período de 1972/76

Circunstanciado estudo de mercado feito pela CPFL no primeiro semestre de 1972, indicou as necessidades de energia elétrica que a CPFL teria em sua área de concessão, conforme os valores do Quadro IX.

QUADRO IX
NECESSIDADES DO MERCADO
(Em milhões de kWh)

Ano	Mercado a Atender
1972	2.701
1973	2.979
1974	3.307
1975	3.670
1976	4.074

De acordo com o Modelo Global estabelecido no OPE 1972/1976, a CPFL estaria em condições de atender plenamente a esse mercado, com padrões técnicos crescentes, dentro de objetivos a serem atingidos pelos seus diversos setores técnicos e administrativos.

Entre esses objetivos, destacavam-se os investimentos a serem feitos nos sistemas de transmissão, transformação e distribuição, os quais não deveriam ultrapassar limites já estabelecidos.

A título de ilustração indicam-se, no Quadro X, os valores limites fixados para investimentos no sistema de distribuição, dentro da condição de atendimento pleno do mercado, com qualidade de serviço satisfatória.

QUADRO X
INVESTIMENTOS NA DISTRIBUIÇÃO

(Em milhares de cruzeiros corrigidos para junho de 1973)

Ano	Regional Araraquara	Regional Bauru	Regional Campinas	Regional Rib. Preto	Regional S. J. Rio Preto
1972	8.065	11.522	25.717	12.098	10.024
1973	8.088	11.464	26.270	12.098	9.482
1974	8.607	10.946	26.270	12.098	9.482
1975	10.082	10.830	27.479	12.789	9.909
1976	10.715	10.715	28.228	13.470	10.715

Além disso, foram também fixados os seguintes objetivos:

- 1º) Até o final de 1973 a instalação do sistema de Controle Supervisório deveria estar concluída;
- 2º) Até o final de 1974 a construção do conjunto de prédios para as funções centralizadas de operação do sistema deveria estar concluída;
- 3º) Até o final de 1974 deveria ser terminada a instalação do sistema de telecomunicações; em sua quase totalidade, a partir de 1973, esse sistema deveria estar em operação;
- 4º) Até o final de 1974 deveria estar concluída a implantação do Sistema de Informação Gerencial da CPFL;
- 5º) O esforço conjugado dos setores técnicos, econômicos, financeiros e administrativos, deveria possibilitar o pagamento, aos acionistas, de dividendos não inferiores a 12% ao ano sobre todo o capital;
- 6º) O custo do serviço deveria possibilitar que, em junho de 1973, o valor real das tarifas fosse abaixado em 1% em relação àquele vigente em junho de 1972;
- 7º) A remessa de dinheiro da CPFL para a ELETROBRÁS deveria superar os montantes recebidos em forma de empréstimos, totalizando um saldo positivo não inferior a 613 milhões de cruzeiros no quinquênio 1972/1976, e mantendo os saldos positivos anuais neste «Fluxo de Caixa CPFL x ELETROBRÁS».

7. Resultados de 1972

A implantação progressiva de um sistema de administração planejada, apoiada em profícua conjugação de esforços de todas as Diretorias e servidores da Companhia, veio permitir que a CPFL, no ano de 1972, superasse amplamente os resultados econômicos auspiciosos que já haviam sido obtidos em 1971. Dessa forma, a CPFL consolidou o seu equilíbrio econômico-financeiro, embora contando, para a realização de seus programas, somente com recursos financeiros provenientes de empréstimos de natureza empresarial e receitas decorrentes de valores tarifários atualizados em níveis similares aos das demais empresas do setor.

Merecem destaque os seguintes resultados obtidos em 1972:

- 1º) Renda Líquida: 174 milhões de cruzeiros;
- 2º) Crescimento da Renda Líquida em relação a 1971: 124%;
- 3º) Lucro auferido por ação: 31%;
- 4º) Lucro disponível por ação: 26%;
- 5º) Dividendos: 12%;
- 6º) Bonificação (correção monetária do Ativo Imobilizado): 15%;
- 7º) Saldo disponível para o exercício seguinte: 73 milhões de cruzeiros;
- 8º) Crescimento do Saldo Disponível, em relação a 1971: 683%.

8. Projetos de gestão empresarial

Importantes Projetos de gestão empresarial foram desenvolvidos na CPFL no ano de 1972, todos eles tendo o objetivo fundamental de aumentar a eficiência técnica, econômica e administrativa da Empresa.

Esses trabalhos constituem módulos do Sistema de Informação Gerencial, que está sendo introduzido com especial ênfase e prioridade na Empresa, desde o exercício de 1971.

O mencionado Sistema, que utiliza como premissas básicas a adoção de técnicas como Administração por Objetivos, Integração dos Sub-Sistemas de Informações e Construção do Banco de Dados, apoia-se em modernos processos computacionais para atingir sua finalidade.

Com relação à Reforma Administrativa foi concluída, em 1972, a implantação da Estrutura Orgânica e Atribuições Principais dos órgãos da CPFL, cujos primeiros estudos foram desenvolvidos no ano de 1971.

Dentre os Projetos de gestão empresarial referidos destacam-se:

8.1. Gestão de pessoal

Foi totalmente implantado no exercício de 1972 o Plano de Administração Salarial, decorrente de cuidadoso trabalho de análise, avaliação e especificação de cargos. Foi igualmente implantada, após minuciosos testes de validade, a sistemática de Avaliação de Desempenho.

Esses trabalhos, complementados por Pesquisa Salarial, permitiram à Empresa definir uma adequada Política de Administração de Pessoal que garantiu, por exemplo, a fixação de critérios para o estabelecimento de carreira, promoção, enquadramento, aumentos salariais por mérito etc.

Além disso, o Sub-Sistema de Informação de Pessoal foi racionalizado pela implantação de uma série de Normas e de um Banco de Dados de Pessoal em computador, que está permitindo aprimorar ainda mais a Gestão de pessoal da Empresa.

No que diz respeito à Formação e Treinamento foram desenvolvidos, além dos cursos técnicos regulares do Centro de Formação e Treinamento da CPFL em Campinas, uma série de cursos de nível gerencial, para os empregados de chefia.

8.2. Gestão econômico-financeira

Merece especial realce o desenvolvimento de um modelo matemático que permite efetuar estudos de alternativas para

balanceamento econômico-financeiro da Empresa.

De acordo com o cronograma do Projeto de Orçamento-Programa Gerencial, foi desenvolvido um trabalho de definição das diretrizes para implantação do Projeto e foi elaborada a Norma sobre Orçamento de Investimentos.

Foram implantadas Normas no sentido de racionalizar a sistemática de gerência dos Fundos Fixos de Caixa, com definição de níveis de responsabilidade no que tange a dispêndios diversos. Foi igualmente implantado um sistema de codificação de Centro de Custos e Áreas de Responsabilidades, que servirá de suporte para a introdução do Sistema de Custos, a ser implantado ainda no corrente ano.

8.3. Gestão de consumidores

Com relação a este módulo, merecem especial atenção os trabalhos desenvolvidos para racionalização do Sistema de Informações de Consumidores, para efeito de processamento eletrônico de dados, como apoio ao faturamento e ao controle de arrecadação.

A cobrança, que no exercício de 1971 era parcialmente feita em Bancos, no exercício de 1972 passou a ser feita quase que exclusivamente através do sistema bancário.

8.4. Gestão de suprimentos

Neste particular, é oportuno destacar o trabalho de levantamento de materiais e equipamentos efetuados em todos os almoxarifados da CPFL, que serviu de suporte para um trabalho de:

- 1º) Identificação;
- 2º) Padronização de Códigos e Nomenclatura;
- 3º) Análise de obsolescência etc.

8.5. Gestão de empreendimentos

Foi implantada, em 1972, Norma contendo sistemática sobre Planejamento, Programação e Controle de Empreendimentos. Ressalte-se neste procedimento, que utiliza o computador para acompanhamento das etapas de desenvolvimento dos empreendimentos, a definição de níveis de autoridade e responsabilidade, o que veio simplificar o sistema decisório, com

delegação de poderes para as Regionais e Distritos. Esta sistemática trouxe como benefício uma aceleração na execução dos empreendimentos e portanto um melhor e mais rápido atendimento aos consumidores.

9. Situação atual

Concluindo esta exposição de uma experiência realizada numa empresa brasileira, onde foi desenvolvido um amplo programa de planejamento integrado, são apresentados, em seguida, os mais recentes resultados obtidos pela Empresa.

As informações evidenciadas constituem dados da mais alta importância, pois indicam claramente a situação da Companhia, comparativamente com resultados de exercícios anteriores.

No Quadro XI, por exemplo, vê-se o crescimento da renda líquida desde 1970, comparando-se valores do 1º semestre de cada exercício respectivo.

QUADRO XI
RENDA LÍQUIDA - 1º SEMESTRE
(Valores em milhões de cruzeiros)

Ano	1970	1971	1972	1973
Renda Líquida do 1º Semestre	14	25	77	91

O Quadro XII, seguinte, apresenta os resultados obtidos na Conta de Lucros e Perdas, colocados à disposição das respectivas Assembléias Gerais Extraordinárias.

QUADRO XII
CONTA DE LUCROS E PERDAS - 1º SEMESTRE
(Valores em milhões de cruzeiros)

Ano	1970	1971	1972	1973
Saldo à disposição da AGE - 1º Semestre	16 (*)	23 (*)	74	154

(*) Considerando, para efeito de comparação, as deduções referentes ao Imposto de Renda e à Reserva Legal sobre o lucro do semestre.

O valor patrimonial da ação da CPFL, apurado segundo os critérios usuais, atingiu no final do 1º semestre de 1973 a cifra de Cr\$ 1,46, já excluídas as distribuições sujeitas à aprovação da Assembléia Geral Extraordinária. O lucro auferido por ação correspondeu a 15%.

O Quadro XIII evidencia a valorização das ações da CPFL no decurso dos últimos 3 anos.

Face à evolução do valor patrimonial da ação e às bonificações e dividendos distribuídos, é oportuna a seguinte observação sobre o crescimento do dinheiro aplicado na CPFL, a partir de 1970: o acionista que possuía Cr\$ 1,00 em 30/6/70 passou a ter Cr\$ 2,51 em 30/6/73.

Isto equivale a dizer que o seu capital aplicado rendeu, no período mencionado, 36% ao ano (16% correspondente a bonificações e 20% abrangendo os dividendos anuais e o crescimento do valor patrimonial da ação).

Esse crescimento do dinheiro aplicado em ações da CPFL corresponde a um total superior a 600 milhões de cruzeiros, no período em referência (junho de 1970 a junho de 1973), em valores correntes.

Os dados constantes do Quadro XIV e do gráfico seguintes, mostram as parcelas através das quais os citados resultados foram obtidos, para cada Cr\$ 1,00 aplicado em 30/6/1970.

O número de funcionários da CPFL, em 30/6/73 era de 4.583 e o índice «Número de Consumidores por Empregado» passou a ser igual a 132 no encerramento do 1º Semestre de 1973. O Quadro XV apresenta a evolução desse índice, desde 1970.

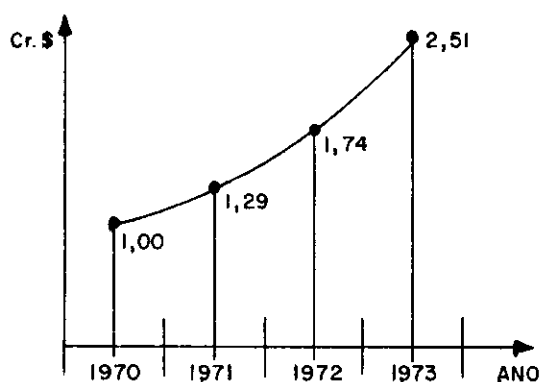
QUADRO XIII
EVOLUÇÃO DAS AÇÕES DA CPFL - 1º SEMESTRE
 (Valores em Cruzeiros)

Ano	1970	1971	1972	1973
Valor Patrimonial da Ação - 1º Semestre	1,179	1,201	1,271	1,461
Lucro Líquido por Ação - 1º Semestre	0,035	0,056	0,147	0,150

Nota: Para efeito de comparação, os valores constantes deste Quadro estão ajustados aos critérios adotados em 1973.

QUADRO XIV
CRESCIMENTO DO DINHEIRO APLICADO NA CPFL
1º SEMESTRE
 (Valores em cruzeiros)

Ano	1970	1971	1972	1973
Patrimônio em ações	1,00	1,19	1,49	1,97
Dividendos acumulados	—	0,10	0,25	0,54
Total	1,00	1,29	1,74	2,51



O aumento da produtividade dos empregados e a melhoria da eficiência operacional da Organização, possibilitaram baixar o Custo de Serviço relativamente ao volume de produção. Em consequência, mantendo o teto máximo legal de 12% para a Taxa de Remuneração do Investimento, a tarifa de junho de 1973 resultou 1,8% menor do que a de junho de 1972,

em termos reais. Essa diminuição, aliás, constituiu um dos objetivos fixados no ano passado, quando se elaborou o Plano de Ação 1972/1976.

QUADRO XV
EVOLUÇÃO DO ÍNDICE «Nº DE CONSUMIDORES POR EMPREGADO»
1º SEMESTRE

Ano	Número de Consumidores (C)	Número de Empregados (E)	Nº de Consumidores por Empregado (índice C/E)
1970	520.987	4.341	120
1971	547.503	4.564	120
1972	574.599	4.638	124
1973	606.641	4.583	132

Saliente-se também que, face ao Decreto-Lei nº 1.270, de 2/5/73, a Quota de Previdência sobre energia elétrica foi reduzida de 3% para 1%, beneficiando-se, assim, o consumidor final da CPFL com uma redução, em termos reais, de quase 4% no preço da energia elétrica.

Cabe ainda assinalar que, na consecução dos resultados econômicos e operacionais relatados, tornou-se particularmente evidente a importância de controlar racionalmente o crescimento do capital, assim como a produtividade e prioridade dos investimentos selecionados, os custos unitários de construção e de prestação de serviços e, sobretudo, o rendimento global da máquina administrativa.