

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA**

**NICOLÁS ALFREDO VIDAL**

**OS DIRETORES DE YPF E AS MUDANÇAS NO CONTROLE DA EMPRESA,  
1976-2016.**

**SÃO CARLOS**

**2017**

**OS DIRETORES DE YPF E AS MUDANÇAS NO CONTROLE DA EMPRESA,  
1976-2016.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA**

**NICOLÁS ALFREDO VIDAL**

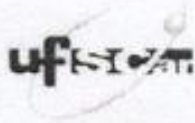
**OS DIRETORES DE YPF E AS MUDANÇAS NO CONTROLE DA EMPRESA,  
1976-2016.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciência Política.

*Orientação: Prof. Dr. Júlio Cesar Donadone*

**SÃO CARLOS**

**2017**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

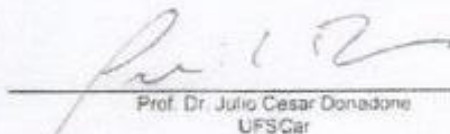
Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Ciência Política

---

**Folha de Aprovação**

---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Nicolás Alfredo Vidal, realizada em 09/03/2017.



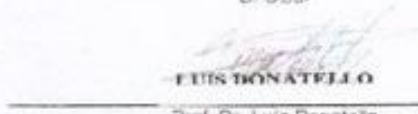
---

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone  
UFSCar



---

Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Candido  
UFSCar



**LUIS DONATELLO**

---

Prof. Dr. Luis Donatello  
UBA

A Carolina y Gustavo, por apoyarme desde chico en la elección de mis caminos sin condicionamientos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu orientador, Júlio Donadone, por seu apoio e sugestões na pesquisa e também por ir além do acadêmico e me ajudar, junto a sua família, na adaptação à cidade do clima.

A meu orientador argentino, Luis Donatello, que plantou a semente de estudar no Brasil em minha cabeça faz uns cinco anos e me ajudou e ensinou muito desde que nós conhecemos. Aos professores que compuseram a banca de qualificação e a banca de defesa que colaboraram com suas sugestões: Thales Haddad Novaes de Andrade e Silvio Eduardo Alvarez Candido

À Universidad de Buenos Aires que me formou desde os 12 anos não só como estudante e sociólogo senão como pessoa. Aprendi a valorar o ensino público, laico e gratuito e encontrei na UFSCar uma universidade no Brasil que me permite continuar minha formação da mesma forma.

Sou grato com minha nova universidade, a UFSCar, e aos professores que formam parte do PPGPOL pelas aulas, as orientações e a paciência, sobretudo no primeiro semestre. Também a Raphael que desde a secretaria resolveu todos meus problemas burocráticos e se transformou em um amigo fora dela.

Aos professores do NeseFi: Malu, Silvio e Thais que sempre dedicaram parte de seu tempo a escutar e corrigir meus escritos e a Roberto pelas aulas e seu bom humor que contagia a sala onde ele está.

Quero mencionar também a meus colegas do NeseFi: Erica, Felipe, Fernanda (que foi fundamental na correção do trabalho), Antônia, Ana Carolina que responderam sempre minhas consultas em portunhol e colaboraram com minha pesquisa e projetos com observações e dicas além de compartilhar comigo momentos fora da universidade. Especialmente quero lembrar aqui a meus amigos Erica e Celso que me hospedaram em sua casa quando cheguei a São Carlos sem me conhecer e com os quais estarei eternamente agradecido.

Quiero agradecer especialmente y en español a mi familia. Sin su apoyo, cariño y “aguante” sería mucho más difícil mi estadía aquí en Brasil. A mis padres, Carolina y Gustavo porque siempre me entendieron con mis ideas locas de estudios y viajes desde

chico. A mis hermanos, Joaquín y Sebastián por la amistad que trasciende el hecho de ser hermanos. A mi cuñada Grisel y a mis sobrinos, Santiago y la pequeña Milena que revitalizan nuestra familia con sus juegos y sonrisas. A mis amigos “viejos”, Andrés, Daniel y Nacho y a los “nuevos”, Juani y Florencia con los cuales comparto muchas cosas a pesar de la distancia y me sacan a pasear cuando estoy en Buenos Aires.

Por último a dos personas que ya no están pero que fueron, son y serán siempre muy importantes en mi vida, mis abuelos Enrique Próspero Romero y María Margarita Peart. Por los paseos, las bolitas y las torta fritas que me hicieron concordense para siempre.

## RESUMO

Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) é a maior empresa petrolífera da República Argentina. Foi fundada em 1922 pelo Presidente Hipólito Yrigoyen e desde então passou a ser uma referência dentro e fora do país porque foi a primeira organização petrolífera estatal no mundo a estruturar a produção de forma vertical. Além disso, é na atualidade, a segunda maior empresa do país segundo sua receita, só por detrás da organização Techint.

Nos últimos quarenta anos distintas leis permitiram a mudança na propriedade da empresa. Estas mudanças a levaram de ser uma organização inteiramente estatal para uma sociedade anônima a partir de 1993, comprada em 1999 pela empresa espanhola Repsol para, finalmente, ser parcialmente nacionalizada no ano 2012 durante o governo de Cristina Fernández de Kirchner e funcionar como uma empresa mista a partir desse momento.

Nesse sentido buscaremos abordar esse trabalho dentro das margens da sociologia econômica a fim de analisar as mudanças no controle corporativo da empresa YPF observando a trajetória de seus diretores nos períodos 1976-1983, 1983-1986, e nos anos 1994, 2005, 2014 e 2016, bem como, as recentes modificações feitas pelo governo de Mauricio Macri. Os anos escolhidos para análise foram justificados pela relevância não só pelas transformações ocorridas dentro da organização, mas também devido às transformações ocorridas nas instâncias econômicas e políticas do país.

Portanto, o objetivo desse trabalho será analisar as trajetórias dos diretores que conformaram os diretórios de YPF nos anos 1977, 1985, 1994, 2005, 2014 e 2016 para compreender se houve uma modificação em suas trajetórias que sejam explicadas e ao mesmo tempo, que expliquem as mudanças no controle corporativo da empresa nos últimos 40 anos.

Quando falamos das trajetórias dos diretores abordaremos as histórias de vida (Mallimacci e Gimenez, 2007) e incorporaremos ao estudo as variáveis de formação acadêmica, trajetória laboral, idade e sexo para analisar as mudanças ou a estabilidade prescrita nos perfis dos mesmos.

A metodologia utilizada será a análise prosopográfica dos dados dos respectivos diretores da empresa nos anos selecionados apresentados por YPF na Securities and Exchange Commission (SEC) de EEUU e na Comisión Nacional de Valores (CNV) da bolsa de comércio de Buenos Aires em informes anuais da empresa, assim como em jornais e revistas especializadas.

Buscaremos por fim, utilizar estudos pontuais de caso, formalizar ideias mais gerais sobre a organização da empresa YPF no período de 1976-2016, tanto no controle do ambiente interno da empresa como o externo abordando-a como um campo ou um espaço social observando sempre as transformações periódicas como metáforas para possíveis mudanças inscritas dentro do próprio capitalismo, que ora se consubstancia como produtivo, ora como financeirizado.

Palavras-chave: Elites econômicas; Diretores YPF; Setor petrolífero; Construção de carreira.



## ABSTRACT

Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) is the largest oil company in Argentina, founded in 1922 by the former President Hipólito Yrigoyen, and since then is a reference within and outside the country for being the first State oil company in the world to be vertically integrated. Also, it is currently the second largest company in the country, according to its revenue, only behind the Techint organization.

In the last forty years changes in law have allowed modifications in the ownership model of this Argentine company. In 1993, YPF shift from being completely state-owned company to a public company with state control. Soon after, it was bought by the Spaniard Repsol and, in 2012, during the government of Cristina Fernández de Kirchner, was partially renationalized and it operates as a mixed company since then.

Based on Economic Sociology literature, we analyze the changes in the corporate control of the company, observing the trajectory of its directors in several years, including the recent shifts conducted by Mauricio Macri's government. We specifically analyze and compare the trajectories of the directors of YPF in the periods 1976-1983, 1983-1986, and in the years 1994, 2005, 2014 and 2016 to understand if there were changes in their trajectories that are explained and, at the same time, explain the displacements in corporate control of the company in the last 40 years. The years chosen for analysis are relevant not only for the transformations occurring within the company, but also due to the transformations occurred in the economic and political instances of the country.

We base our trajectory analysis on the life histories approach (Mallimacci, 2007) and also incorporate socioeconomic variables, such as academic education (graduation and post-graduation courses and type of University), career trajectory, age and sex. We also applied the prosopographic analysis of the data gathered in the YPF 20-f form, which is the annual company reports to the Securities and Exchange Commission (SEC), in the balance sheets to the CNV (Comisión Nacional de Valores) and in specialized newspapers and magazines.

Still, we will seek to use specific case studies to formalize more general ideas about the organization of YPF, both in the control of the internal environment of the company as the external one, addressing it as a field or a social space, always observing the periodic transformations as metaphors for possible changes inscribed within capitalism itself, which sometimes organizes as a more productive and, sometimes, as a more financialized system.

Keywords: Economic Elite; Board members of YPF; Oil sector; Career building.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dividendos pagados por YPF, 2002-20015.....	47
Figura 2 - Divida de YPF, 1997-2011 .....	48
Figura 3 – Resumo do capitulo 2.....	49
Figura 4- Mulheres nos diretorios de YPF .....	73
Figura 5 - Representantes no diretório de YPF das OFEPI e de SUPEH no ano 2014	78
Figura 6 - Representante no diretório de YPF das OFEPI no ano 2016.....	80
Figura 7 - Resumo diretores 1994, 2005, 2014 e 2016.....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participações significativas no capital de Repsol S.A.....	45
Tabela 2 - Produção de petróleo por empresa por ano em m3. ....	52
Tabela 3 - Receita e utilidade neta de YPF em milhões de dólares correntes.....	54
Tabela 4 - Quantidade de Trabalhadores de YPF 2002-2015 .....	54
Tabela 5 - Estudos de graduação dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016 .....	60
Tabela 6 - Instituições de ensino superior diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016 .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 7 - Estudos de pós-graduação dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016 .....	65
Tabela 8 - - Instituições de pós-graduação dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016 .....	66
Tabela 9 - Áreas da Pós-graduação dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016 .....	68
Tabela 10 - Trabalhos anteriores dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016 .....	70
Tabela 11 - Gênero dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016.....	72
Tabela 12 - Nacionalidade dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016 .....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFJP	Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones
APA	Ámbitos privilegiados de acumulación
Ceil-Conicet	Centro de Estudios e Investigaciones Laborales
CNI	Central Nacional de Industria
CNV	Comisión Nacional de Valores
ET	Empresas Transnacionais
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciências Sociales
FPV	Frente para la Victoria
GEN	Grupos Económicos Nacionais
IAPG	Instituto Argentino do Petroleo e do Gás
ITBA	Instituto Tecnológico de Buenos Aires
IDAES-UNSAM	Instituto de Altos Estudios Sociales-Universidad de San Martín
OFEPHI	Organización Federal de Estados Productores de Hidrocarburos
PJ	Partido Justicialista
S.A	Sociedade Anonima
S.E	Sociedade do Estado
SEC	Securities and Exchange Comission
SUPEH	Sindicato Unido de Petroleros e Hidrocarburíferos
UBA	Universidad de Buenos Aires
UCR	Unión Cívica Radical
UIA	Union Industrial Argentina
WTI	West Texas Intermediate

YPF

Yacimientos Petrolíferos Fiscales

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Justificativa.....	3
1.4. Método e metodologia.....	4
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
2.1. A relação empresas-empresários-Estado.....	9
Os estruturalistas.....	10
Os descendentes.....	14
Os desafiantes.....	16
2.2 O aporte da sociologia Econômica para entender a relação Estado-empresas-empresários.....	18
2.3 Reconfiguração da Elite Econômica.....	21
3 A EMPRESA YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES.....	27
3.1 Leis.....	27
3.2 Sobre a empresa.....	31
Uma visão desde as Ciências Sociais.....	35
Uma visão alternativa com base na literatura econômica.....	38
A partir da Antropologia.....	40
3.3 Repsol.....	43
3.4 Considerações finais do capítulo.....	48
4 DADOS SOBRE A EMPRESA E SEUS DIRETORES.....	50
4.1 Produção, receita e trabalhadores.....	50
4.2 Os Diretores.....	55
4.3 Discussão do capítulo.....	75
5 REFLEXÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICES.....	93
APÊNDICE A – Dados sociodemográficos e os perfis educativos e laborais dos diretores da empresa YPF no ano 1994.....	93
APÊNDICE B - Dados sociodemográficos e os perfis educativos e laborais dos diretores da empresa YPF no ano 2005.....	95
APÊNDICE C - Dados sociodemográficos e os perfis educativos e laborais dos diretores da empresa YPF no ano 2014.....	99

# CAPITULO 1: INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

Yacimientos Petroliferos Fiscales (YPF), fundada em 1922 pelo ex-presidente Hipólito Yrigoyen, é a maior empresa petrolífera da República Argentina e, atualmente, a maior empresa do país de acordo com a sua receita.<sup>1</sup> É amplamente vista como uma referência dentro e fora do país por ser a primeira petroleira Estatal no mundo a organizar a produção de forma vertical.

Nos últimos quarenta anos, alterações na legislação permitiram diversas mudanças na propriedade da empresa argentina YPF. Inicialmente, tratava-se de uma empresa integralmente estatal. A partir de 1993, tornou-se uma sociedade anônima mista, sendo comprada integralmente pela Repsol em 1999. Em 2012, durante o governo de Cristina Fernández de Kirchner, foi parcialmente nacionalizada e opera novamente como uma empresa de capital misto desde então.

Com base na literatura da Sociologia Econômica e em pesquisas argentinas acerca da relação entre Estado, empresas e empresários e da relevância do estudo das elites econômicas (Donatello, 2015) e sua recomposição ao longo dos anos no país, este trabalho analisa as mudanças no controle corporativo (Fligstein, 1990) da YPF a partir da trajetória de seus diretores nos últimos 40 anos. A construção do objeto de pesquisa partiu da ideia de que a alteração na propriedade seria demarcada também por alterações nos perfis sociodemográficos e trajetórias educacionais e laborais dos diretores da empresa. Quando falamos das trajetórias dos diretores, pensamos nas histórias de vida (Mallimacci, 2007) e incorporaremos ao estudo as variáveis de formação acadêmica, trajetória laboral, nacionalidade, idade e gênero para corroborar as mudanças ou não nos perfis desses. Buscamos compreender se houve modificações em suas trajetórias que sejam explicadas e, ao mesmo tempo, expliquem as mudanças no controle corporativo. Especificamente, analisamos o corpo diretor nos períodos 1976-1983 e 1983-1986 e nos anos 1994, 2005,

---

<sup>1</sup> <http://www.mercado.com.ar/public/documentos/0000063654.pdf>

2014 e 2016, incluindo assim recentes modificações realizadas pelo governo de Mauricio Macri. Trata-se de momentos relevantes não só pelas mudanças na composição da propriedade da empresa, mas também devido a movimentações políticas e econômicas no país.

A dissertação é composta por quatro capítulos. Este capítulo introdutório apresenta os objetivos da pesquisa, sua justificativa e o método utilizado. O segundo capítulo, *A relação empresas, empresários e Estado*, analisa a bibliografia relevante no âmbito acadêmico argentino, expõe as bases para a análise do mesmo material no Brasil e faz uma introdução a alguns conceitos da sociologia econômica importantes para a pesquisa, além de expor ideias sobre a reconfiguração das elites na Argentina e no Brasil. O terceiro capítulo apresenta a empresa, sua história, as leis que permitiram as mudanças na propriedade ao longo dos anos e a bibliografia principal que as analisam. O quarto capítulo apresenta os dados da pesquisa, divididos em: i. dados gerais da empresa, como níveis de produção, receita, utilidade líquida e trabalhadores, e; ii. dados dos perfis sociodemográficos, trajetórias educativas e trajetórias laborais dos diretores de YPF nos anos selecionados. Por último, o quinto capítulo apresenta as considerações finais do trabalho e a relação dos dados com a bibliografia proposta.

## **1.2. Objetivos**

O objetivo desta dissertação é analisar os perfis sociodemográficos e as trajetórias educativas e laborais dos diretores que conformaram o corpo diretor da YPF nos períodos 1976-1983, 1983-1986, e nos anos 1994, 2005, 2014 e 2016 para compreender se houve uma modificação em suas trajetórias que sejam explicadas e expliquem as mudanças no controle corporativo da empresa nos últimos 40 anos. Os objetivos secundários da pesquisa foram:

- Situar YPF e sua história na história política e econômica da Argentina.
- Mapear as mudanças nas concepções de controle da empresa entre 1976 e 2016 e as leis que as possibilitaram.
- Analisar as mudanças e as reconfigurações da elite econômica na Argentina que expliquem as mudanças dos perfis dos diretores.



### 1.3. Justificativa

O trabalho aborda o estudo das elites econômicas (Donatello, 2015) na Argentina por meio da análise de uma das maiores empresas do país. Sua justificativa teórica se dá com base no estudo das elites econômicas, que não tem uma grande tradição como outras linhas de pesquisa na sociologia argentina, apesar de sua grande relevância por ser historicamente a maior empresa argentina<sup>2</sup>. Obras de autores como De Imaz (1964), Portantiero (1977) e O'Donnell (1977) foram precursores de uma disciplina que está crescendo nos últimos anos com pesquisadores como Basualdo (2006), Castellani (2009), Schorr e Wainer (2011) e Donatello (2013, 2015), entre outros.

Empiricamente, não existem muitos trabalhos que abordem a YPF, embora seja uma das empresas mais importantes na economia do país. Observam-se estudos sobre a história da empresa (Gadano, 2006; Dachevsky 2014), mudanças no controle e sobre a relação Estado-YPF (Barrera, 2012<sup>a</sup>, 2012b, 2014) e outros sobre os trabalhadores, a construção do conceito de *ypefianos* (Garcia, 2009; Palermo, 2012), e como as mudanças dos anos 1990 afetaram na relação da empresa com os trabalhadores, suas famílias e os espaços onde YPF tem presença. Por sua vez, não se encontraram trabalhos que abordem o estudo da cúpula da empresa e há poucos focados nos presidentes da empresa como, por exemplo, Enrique Mosconi, primeiro presidente da empresa.

Por essas razões, o presente estudo se faz relevante, colaborando com um melhor entendimento das mudanças na empresa ao longo dos anos, e também com o estudo das elites econômicas no país.

---

<sup>2</sup> A revista mercado (mercado.com.ar) realiza desde os anos oitenta um ranking com as maiores empresas argentina segundo sua receita. Em este ranking YPF se encontra como a maior ou sempre dentro das 5 maiores para todos os anos.

#### 1.4. Método

A inspiração teórica da pesquisa vem da sociologia reflexiva desenvolvida por Pierre Bourdieu (2005). Segundo Pinto (2000, p.3), a sociologia reflexiva busca “desconstruir com seus meios aquilo que o mundo social constrói pela linguagem: desconstruir pela ciência construções socialmente eficazes e geralmente consideradas legítimas”. Esse tipo de sociologia propõe estudar as variáveis em um contexto amplo e não isoladamente, por conseguinte, o estudo das biografias deve incorporar os conceitos de campo e *habitus* de Bourdieu.

Podemos ampliar a definição de campo nas palavras de Bourdieu que o entende como um espaço que possui leis próprias, “no interior do qual há uma luta pela imposição da definição do jogo e dos trunfos necessários para dominar nesse jogo” (Bourdieu, 1990, p.119). O campo é um espaço que vive em constante tensão e luta, interna e externa, onde os agentes querem impor sua verdade (doxa) utilizando seus capitais específicos (econômico, cultural, simbólicos o social).

A hipótese do trabalho partiu do conceito de *habitus* de Bourdieu que foi desenvolvido a partir da necessidade do autor de apreender as relações de afinidade entre o comportamento dos agentes e as estruturas e condicionantes sociais. Baseando-se nas contribuições de Bourdieu (2002), podemos definir o conceito de *habitus* como um instrumento conceitual que nos auxilia a pensar a relação e a mediação entre os condicionamentos sociais exteriores e a subjetividade dos sujeitos. Trata-se de um conceito que permite visualizar uma constante transformação, já que *habitus* não é destino, é uma noção que auxilia a pensar as características de uma identidade social, de uma experiência biográfica, um sistema de orientação, ora consciente ora inconsciente.

Segundo o conceito de Bourdieu, *habitus* é o pensamento que orienta as estratégias e as ações dos agentes. Por isso, torna-se essencial conhecer o *habitus* que forma o pensamento dos agentes para, em seguida, apreender a forma como estes agem. A aproximação com o *habitus* foi feita por meio dos currículos dos empresários que formaram parte do diretório de YPF nos anos selecionados.

Portanto, para o estudo e análise das elites econômicas (Donatello, 2015) por meio da sociologia econômica e da sociologia reflexiva de Bourdieu (2005), é adequado usar o método biográfico de pesquisa. Com ele, procuram-se os referentes das distintas áreas pesquisadas e se analisam suas histórias de vida (Mallimacci, 2007) e trajetórias dos agentes que nos permitam, na procura individual, compreender aspectos que tenham sido relevantes para sua formação como elite.

No caso específico dos diretores da empresa YPF desde o ano 1976, a pesquisa procurou ressaltar as diferenças na composição desse órgão ao longo dos anos e as diferentes concepções de controle segundo Fligstein (1990).

A seleção dos anos em estudo foi feita de acordo com alterações tanto internas quanto no ambiente político e econômico argentino. Os primeiros períodos, 1976-1983 e 1983-1986, são importantes na história de YPF porque são o começo de algumas políticas que culminaram com a privatização e venda de YPF nos anos 1990, como os contratos com empresas privadas, o aumento da dívida da empresa para resolver problemas de déficit do Estado Nacional e, nos anos 80 com os primeiros esboços de pressão para a venda da empresa. Esta relevância dos períodos se vê embaçada pela falta de dados sobre seus diretores, portanto a pesquisa utilizou os casos encontrados que não são representativos para fazer generalizações, mas ajudaram a entender e situar a empresa para depois observar os dados mais recentes.

O período 1976-1983 é o período da última ditadura militar na Argentina. Nesses anos, a YPF foi transformada em uma Sociedade do Estado (SE), mudando sua configuração e estatutos segundo uma lei de 1974, ao mesmo tempo em que sofreu uma privatização periférica por meio dos contratos com empresas privadas e houve um crescimento exponencial de sua dívida (Barrera, 2012a; Castellani, 2009). O período 1983-1986 está relacionado com a volta da democracia no país e a continuação das políticas dos contratos com as empresas privadas, somado à implementação do plano Houston no ano 1985, que procurava captar o interesse de empresas estrangeiras para investir no setor petrolífero.

Para os seguintes anos, 1994, 2005, 2014 e 2016, se conseguiu uma base de dados sólida sobre os perfis sociodemográficos e trajetórias educativas e laborais dos diretores de YPF que expliquem quem chega à cúpula da empresa e como esses perfis

foram alterando-se ao mudar os tipos de controle da empresa somado às mudanças do capitalismo na Argentina.

O primeiro ano selecionado, 1994, é o segundo ano da empresa como Sociedade Anônima sob a presidência de José Estenssoro e se enquadra no processo de privatização que termina em 1999, com a venda de mais de 98% das ações para a empresa espanhola Repsol. Sob essa diretoria e a presidência de Estenssoro, a empresa viveu um processo de internacionalização que não tinha experimentado em toda sua história com a expansão para regiões como Estados Unidos, Venezuela e Ásia.

O ano 2005 é o sétimo ano de YPF sob controle de Repsol depois de ser vendida no ano 1999 O equador do período de controle da empresa espanhola que termina no ano 2012. Além disso, era a primeira diretoria sob gestão de Antonio Brufau, que foi o segundo presidente de YPF sob o controle de Repsol e um ator importante na turbulenta relação com o governo argentino de Cristina Fernandez.

O ano 2014 é o terceiro ano depois da estatização da empresa em abril de 2012, com Miguel Galuccio como presidente, um homem formado na empresa estatal antes de sua privatização, e uma empresa e corpo diretor mais estável depois dos conflitos que aconteceram após a nacionalização de YPF sem consentimento de Repsol<sup>3</sup>.

A diretoria de 2016 se formou antes da apresentação dos relatórios da empresa para a Securities and Exchange Commission (SEC) e a Comisión Nacional de Valores (CNV) de Argentina. Esta nova diretoria surgiu com a mudança de governo, com a eleição de Mauricio Macri, cuja visão política e econômica conservadora se opõe aos doze anos de governos anteriores liderados pelo matrimônio Kirchner. Além disso, vale ressaltar que o Ministro de Energia sob o novo governo é Juan José Aranguren, que foi presidente da filial de Shell na Argentina e trabalhou na empresa anglo-holandesa por trinta anos. Assim, a composição da diretoria da empresa no ano 2016 se torna relevante para a pesquisa.

Entendemos que esses anos representam fielmente as mudanças na empresa nos últimos 40 anos de sua história e que podem ajudar a estabelecer as mudanças no controle corporativo da empresa, como marca Fligstein (1990) em sua pesquisa.

---

<sup>3</sup> O conflito terminou em 2015 com o pagamento de uma compensação para Repsol pela nacionalização da empresa e o retiro da empresa espanhola das ações que tinha levado até órgãos como a ICSIC (International Centre for Settlement of Investment Disputes).

Para estudar as diretorias nos anos estabelecidos, o trabalho estuda cada diretor e sua biografia e particular trajetória. As informações foram acessadas de diversas formas, uma vez que o acesso a dados das elites econômicas na Argentina é difícil, mesmo tratando-se de empresas públicas. A entrada na bolsa de Nova Iorque desde o início do século XXI fez com que a YPF passasse a ter que apresentar formulários na SEC estadunidense (Securities and Exchange Commission), informando não só os dados econômicos da empresa, mas também informação básica de seus diretores. Nesses formulários, chamados de F20, encontram-se resumos das biografias dos diretores. Esses dados foram complementados com pesquisas em revistas especializadas, jornais, sites web e informação na CNV (Comisión Nacional de Valores) da Argentina.

Para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016, o trabalho analisou as seguintes variáveis e categorias: tipo de graduação (Engenharias, Ciências Econômicas, Direito, Ciências Biológicas, e Outros), universidade da graduação (UBA, Outra Nacional, Particular, Estrangeira), tipo de pós-graduação (Programa, Mestrado, Doutorado, MBA), universidade de pós-graduação (UBA, Outra Nacional, Particular, Estrangeira) e área da pós-graduação (Engenharia, Economia, Direito, Ciências Naturais, Administração e Finanças), setor do trabalho anterior (Setor Energia e Petróleo, Outros Setores Industriais, Setor Financeiro, Organismos Internacionais, Consultoria, Telecomunicações, Cargos Públicos, Organismos de representação Gremial, Docência e pesquisa), gênero (feminino ou masculino), idade e nacionalidade (argentino ou estrangeiro).

Para analisar as carreiras laborais dos diretores de YPF se decidiu tomar, no máximo, três referências por diretor sobre seus trabalhos anteriores. Foram elaboradas as seguintes categorias, segundo as quais são classificados: Setor Energia e Petróleo, Outros Setores Industriais, Setor Financeiro, Organismos Internacionais, Consultoria, Meios e telecomunicações, Cargos Públicos, Organismos de representação Gremial e Docência e pesquisa.

No caso dos anos anteriores, utilizamos publicações da YPF como o informe anual da empresa, conservado para quase a totalidade dos anos no Instituto Argentino do Petróleo e do Gás (IAPG) e na biblioteca do Ministério de Economia da Republica Argentina. Além disso, foram realizadas pesquisas em revistas e jornais da época e na Fundação YPF. Para os períodos 1976-1983 e 1983-1986, só foram obtidos dados sobre oito e cinco diretores, respectivamente.

Em síntese, a técnica de pesquisa consiste em coletar e analisar as trajetórias de vida dos diretores de YPF a fim de, a partir de estudos pontuais de caso, formalizar algumas ideias mais gerais sobre a organização da empresa YPF no período de 1976-2016. Para situar a empresa, analisamos ainda alguns dados como receita e utilidades, além da quantidade de trabalhadores da empresa nos períodos. A partir dos dados coletados e analisados, buscamos estabelecer diferenças e similaridades na composição da diretoria e os comparamos, a fim de constatar se existe uma relação entre a biografia dos indivíduos, as mudanças da empresa e as distintas concepções de controle.

## **CAPITULO 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo apresenta o referencial teórico central do trabalho. Inicialmente, exibimos uma revisão da bibliografia sobre a relação entre Estado, empresas, e empresários na Argentina. Em segundo lugar, discutimos o aporte da sociologia econômica ao problema apresentado para observar os distintos tipos de controle, o que nos ajudou a definir se YPF é uma empresa financeirizada e o que isto significa. Por último, foram analisados trabalhos sobre reconfiguração das elites na Argentina e no Brasil que apreciam as trajetórias de algumas elites econômicas nos dois países.

### **2.1. A relação empresas-empresários-Estado**

A bibliografia argentina sobre a relação entre Estado, empresas e empresários trata-se de uma importante referência para esta pesquisa, porque é na relação dessa classe dirigente representada nos diretores de YPF que tentamos ver a empresa e sua relação com o Estado de acordo com o seu tipo de controle. Esta bibliografia não é extensa e os autores encontrados, em geral, descendem de alguns clássicos sobre o tema nas ciências sociais argentinas, como De Imaz (1964), Portantiero (1977) ou O'Donnell (1977). De Imaz (1964) foi o primeiro pesquisador na Argentina a se perguntar sobre quem governa e, continuando a linha de clássicos da Ciência Política como Pareto, Michels e Mosca, focou na definição das elites pela posição de hierarquia ocupada nos espaços de reprodução do poder, o dinheiro e o prestígio.

Nos anos 1970 e começos dos 1980, foram Portantiero e O'Donnell os que tentaram analisar as particularidades das classes dirigentes argentinas pós-peronismo baseados em visões gramscianas e estruturalistas, respectivamente. Para Portantiero (1977, 1999), o período pós-peronista foi caracterizado por um “empate hegemônico” em que há “incapacidade de um setor que se torna predominante na economia de projetar sobre a sociedade uma ordem política que o reflita e reproduza” (Portantiero, 1977, p. 533). Esse setor predominante é o capital estrangeiro para o autor, que se desenvolve no país desde o governo de Frondizi. Há um empate político em uma situação de poder

econômico compartilhado que se desloca entre a burguesia agrária pampiana, que prove as divisas, e a burguesia industrial, que se foca no mercado interno.

O'Donnell (1977) faz uma análise exaustiva dos diferentes setores, frações e atores na sociedade argentina dos anos 1960 e 1970, os da classe dominante e os setores populares, assim como as diferentes alianças que se produzem entre eles de acordo com os diferentes ciclos da economia argentina. Os pêndulos da grande burguesia e suas dificuldades para subordinar-se ao conjunto da sociedade civil são a mostra de uma contínua crise política em um Estado débil.

Como forma de organização dos autores, os agrupamos em três núcleos diferentes, denominados aqui de estruturalistas, descendentes e desafiantes. O primeiro deles é formado pelos trabalhos de Aspiazu, Basualdo e Khavisse (1988), Basualdo (2006) e Castellani (2009) e aborda o período da ditadura militar, de 1976, e o governo de Alfonsín (1983-1989). Os autores também foram assim agrupados pela relação dos primeiros com a Flacso (Facultad Latinoamericana de Ciências Sociales) e de Castellani com a Universidad de San Martín e o IDAES-UNSAM.

Desse primeiro grupo, surge o segundo núcleo que é formado por Schorr, Gaggero e Nemiña, que consistem em uma segunda geração de pesquisadores da Flacso e do IDAES.

O último núcleo apresenta as ideias de Donatello (2013, 2015) e seu trabalho no Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (Ceil-Conicet). Esse autor foca suas pesquisas nas elites dominantes e seus órgãos de representação na Argentina fazendo comparações com o Brasil e, ao mesmo tempo, vem de outro setor da sociologia argentina em comparação com os dois primeiros núcleos.

### **Os estruturalistas**

Aspiazu, Khavisse e Basualdo (1988) analisam o surgimento de um “novo poder econômico” com a última ditadura militar na Argentina no âmbito da atividade industrial.

Com o desenvolvimento da segunda etapa da industrialização por substituição de importações no governo de Arturo Frondizi (1958-1962) houve uma mudança na produção industrial argentina. Algumas poucas empresas transnacionais (ET) atingiram



quase 50 % da produção industrial. Outros Grupos Econômicos Nacionais (GEN) que se destacam na indústria têm duas origens diferentes: alguns são grupos com uma história de inserção na produção industrial e outros vêm de atividades não vinculadas à produção industrial e sim ligadas à produção agropecuária.

Os autores sublinham que as mudanças estruturais na economia<sup>4</sup> que impõe o regime militar em 1976 são “um programa de reestruturação integral da própria organização social” (Aspiazu et al, 1988, p. 89).

Algumas das medidas como um novo regime de investimentos estrangeiros, que desregulam o acionar desses capitais, a reforma financeira, que dá ao setor financeiro um rol hegemônico na economia do país, ou a estatização das dívidas externas de empresas privadas no ano 1982. Em resumo é uma abertura da economia e a confiança nas empresas privadas como motor dela.

Tanto as ETs diversificadas e integradas e os GEN se destacam em um processo de concentração e centralização de capital que se desenvolvia no período. Este tipo de empresa produz nos setores mais concentrados da indústria, embora o seu interior apresente diferentes estratégias empresarias que os autores mostram em um estudo de casos de algumas ET e outras do GEN.

A nova configuração do poder econômico e a nova fração dominante são grandes capitais, nacionais e estrangeiros, que controlam a propriedade de numerosas firmas em diversas atividades econômicas enquanto os “perdedores” das mudanças foram os setores populares que viram seus salários diminuídos (vítimas de um disciplinamento social) e os pequenos e medianos industriais que foram atingidos pela liberação da economia e terminaram vendendo suas fábricas ou as fechando. Isso destruiu a aliança de classes que tinha caracterizado o peronismo, como destacou O’ Donnell (1977).

Uma das conclusões que chegam os autores é que a reestruturação conduzida pelo governo militar não trouxe novos atores senão os grandes atores que já existiam e cresceram pela destruição dos capitais pequenos e do investimento para sua expansão.

---

<sup>4</sup> Algumas das medidas como um novo regime de investimentos estrangeiros, que desregulam o acionar desses capitais, a reforma financeira, que dá ao setor financeiro um rol hegemônico na economia do país, ou a estatização das dívidas externas de empresas privadas no ano 1982. Em resumo é uma abertura da economia e a confiança nas empresas privadas como motor dela.

Outras das conclusões é que o setor industrial foi o mais prejudicado pelas reformas e dentro dele, como já assinalamos, os pequenos e médios empresários foram especialmente prejudicados pela desindustrialização e a concentração do capital.

Além disto, os autores sublinham que as ET e os GEN tiveram vantagens que facilitaram seu predomínio. A primeira foi que a reforma financeira que alterou os juros não os atingiu da mesma forma porque controlavam bancos dentro de seu portfólio de negócios e podiam se financiar no exterior também. A segunda vantagem é que, como consequência de sua diversificação, podiam reorganizar seus negócios para aproveitar da melhor forma os âmbitos mais rentáveis. A terceira característica do predomínio resulta da sua integração que permite que estas empresas diminuam o comércio com outros grupos e tentem concentrar as transações com empresas do mesmo grupo. Por último, são os fluxos de capital que vêm do Estado para o GEN e para as ET. Tanto na forma de compra de bens e serviços como no deslocamento do Estado da produção mediante privatizações periféricas e quedas na produção das empresas estatais que beneficiam diretamente aos grupos econômicos e as empresas transnacionais.

Os três processos que permitiram o desenvolvimento da valorização financeira foram: primeiro, o endividamento do setor público no mercado interno com uma taxa de juros que ficou por cima da média internacional; segundo, o endividamento externo estatal que possibilitou que os capitais locais fugissem para o exterior ao prover as divisas necessárias; e, terceiro, a subordinação estatal à nova fração dominante a quem permitiu a estatização de sua dívida externa no ano 1982.

Em resumo, os autores destacam que, com o objetivo de reorganizar econômica e politicamente a sociedade, o governo militar permitiu o crescimento dos Grupos Econômicos Nacionais (GEN) e as Empresas Transnacionais (ET) que já existiam, mas que viveram umas das etapas de maior crescimento em sua história em detrimento das pequenas e médias indústrias e os setores populares.

Em outro trabalho, Basualdo (2006), foca a mudança no padrão de acumulação<sup>5</sup> como consequência das medidas tomadas pelo governo militar a partir do ano 1976. O autor chama atenção para o fato de que o padrão de acumulação baseado na substituição de importações não se encontrava esgotado e estava conseguindo superar algumas características cíclicas da economia argentina (Diamand, 1973; Braun, 1970) com o

---

<sup>5</sup> Basualdo se apoia na definição de Boyer (1989) de padrão de acumulação.

incremento nas exportações industriais e a perda de peso do veto da oligarquia agropecuária. A ditadura militar impôs um novo regime social de acumulação baseado na valorização financeira e na desindustrialização do país.

O conceito chave que o autor utiliza é o de valorização financeira que é um processo no qual “as frações do capital dominante contraíram dívida externa para depois realizar com esses recursos colocações em ativos financeiros no mercado interno para lhes valorizar partindo da existência de um diferencial positivo entre a taxa de juros interna e internacional e posteriormente enviá-los para o exterior” (Basualdo, 2006, p; 131. Tradução própria).

Em síntese, o autor propõe como explicação que há uma quebra no padrão de acumulação baseado na industrialização e a substituição de importações com o equilíbrio entre os dois blocos dominantes ou “empate hegemônico” (Portantiero, 1977) e, o novo funda-se em um processo de desindustrialização e de valorização financeira que forma um novo bloco dominante com o destaque do GEN e das ET. Isso foi possível também por um contexto internacional que permitiu o processo dado o crescente fluxo de dinheiro disponível pelo aumento do preço do petróleo que deu à bancada internacional uma quantidade de recursos que não tinham anos atrás. É importante ressaltar que o novo padrão de acumulação continua vigente para o autor como variações que foram acontecendo nas últimas décadas.

Castellani (2009) examina as relações existentes entre a intervenção estatal na economia e o grau de participação do empresariado em tais decisões para gerar âmbitos privilegiados de acumulação. Distingue entre os conceitos de *âmbitos de acumulação estratégicos* e *âmbitos privilegiados de acumulação (APA)*. O primeiro é característico de um país onde se tenta a implementação de um projeto de desenvolvimento sustentado, como por exemplo, no Brasil nos últimos 50 anos, onde tanto empresários quanto o Estado adotam políticas claras e em longo prazo. O segundo é o característico da Argentina e prioriza a concessão de rendimentos quase como de privilégio a grupos de empresários favorecendo ganhos substantivos em curto prazo, aproveitando as distintas “borbulhas” geradas, em detrimento de uma estratégia de longo prazo, em que se pode obter outro tipo de crescimento. (Nochteff, 1994)

Para a autora, os APA são “espaços onde as empresas privadas envolvidas obtêm lucros extraordinários derivados da existência de privilégios institucionalizados e não

institucionalizados gerados pela ação do Estado” (Castellani, 2009, p.23). Esses espaços poderiam se comparar com o Estado predatório de Evans (1996), em que o governo e os agentes privados perseguem um *rentseeking* improdutivo e o Estado não tem autonomia nem um aparelho burocrático “weberiano”. Castellani (2009) faz uma análise de como esses *âmbitos privilegiados de acumulação* constroem-se e desenvolvem-se na Argentina desde 1966 até o final do governo de Raúl Alfonsín e como certas empresas argentinas aproveitaram sua proximidade com o Estado Nacional para beneficiar-se com novos negócios como, por exemplo, recebendo áreas de exploração de YPF em condições muito generosas.

O mesmo estudo (Castellani, 2009) demonstra que as reformas estruturais da economia realizadas durante a ditadura cívico-militar de 1976 expandiram e diversificaram os *APA* que privilegiam a um reduzido grupo de empresas que se beneficiam de duas formas diferentes. Primeiro, com a expansão de lucros financeiros em detrimento dos produtivos, como com o mecanismo de valorização financeira, e, segundo, a expansão de arranjos entre a cúpula empresarial (grandes empresas nacionais e estrangeiras) e a nova direção tecnocrática que dirigia a economia.

Em síntese, durante o governo militar se criam diversos mecanismos de cumplicidade entre o Estado Nacional e as ETs e os GEN que continuaram nos seguintes governos e serão analisados na próxima seção.

### **Os descendentes**

Surge, do primeiro núcleo, outra camada de pesquisadores de uma nova geração, como Schorr, Nemiña e Gaggero. Em dois artigos de Martín Schorr (Schorr, Wainer, 2011; Nemiña, Schorr, 2016), é possível observar algumas de suas ideias a respeito da relação das grandes empresas na economia argentina. Seu ponto de vista foca-se no estudo das maiores empresas argentinas e seus desempenhos nas últimas décadas. Schorr e Wainer (2011) ressaltam uma visão macroeconômica em que indagam sobre o processo de “estrangeirização” do grande capital na Argentina no período de 1993 a 2008 e o contrastam com os discursos que reivindicam a reconstrução da burguesia nacional nos últimos anos na Argentina. Analisando o desempenho das 500 maiores empresas do país chegam à conclusão de que a economia argentina continuava com seu processo de

estrangeirização, e somente entre 2001 e 2008 a quantidade de empresas estrangeiras aumentou 32% entre as 500 mencionadas. Em 2008, entre as 500 maiores empresas do país, 292 (58.5%) eram estrangeiras enquanto 162 eram nacionais. As primeiras controlavam 75% da produção total e 78% das exportações (Schorr, Wainer, 2011).

Em um novo trabalho, Schorr, junto a Pablo Nemiña (2016), analisaram a evolução da dívida pública argentina no período chamado de convertibilidade econômica (1991-2001) e como essa evolução atingiu a configuração da elite econômica local. Em sintonia com a análise de Basualdo (2006), os autores focaram-se no mecanismo da valorização financeira para explicar a forma em que os setores dominantes da economia executaram a fuga de capitais durante o período. Os autores apresentam um esquema de fuga de capitais que funcionaria, em primeiro lugar, com uma destruição das contas públicas mediante uma minguagem nos ingressos a causa de a reforma da previdência, “depreciações fiscais” (reduzindo a carga nos impostos das empresas, sobretudo das maiores), e a consolidação de uma estrutura tributária regressiva. Segundo, a queda nas contas públicas levaria a um déficit fiscal que seria coberto mediante empréstimos locais e internacionais. Os primeiros dados pelos setores dominantes por meio, muitas vezes, de compra de bônus pelas AFJP (novo sistema previdenciário privado). Terceiro, o setor privado manteve um déficit externo mediante fuga de capitais, remissão de utilidades, pagamento de interesses, etc. que só foi possível mediante o endividamento do Estado. Isso se explica com o aumento da relação fuga de capitais/dívida externa nacional que chega a 1 em 2001, ou seja, para cada dólar de dívida externa argentina havia um dólar fora do país e uma grande porcentagem desse valor, que chegava a 137 bilhões de dólares, pertencia às maiores empresas e às pessoas mais ricas da Argentina. Os autores concluem que o regime de convertibilidade argentino possibilitou uma forma financeira de acumulação em detrimento da deterioração do setor industrial e do mercado de trabalho.

Gaggero (2008) fez uma análise do processo de estrangeirização do poder econômico na Argentina, indagando sobre as principais causas. Procurou, ainda, realizar discutir a relação entre a dimensão microeconômica e política em torno da decisão dos grandes capitalistas locais que venderam suas empresas na década de 1990. Partindo da ideia da redução de empresas dos GEN dentro do grupo das 500 maiores da Argentina (Schorr, Wainer, 2011), o autor apresenta a história da expansão dessas empresas argentinas nas últimas décadas, em que crescem de forma exponencial, apesar do mau desempenho econômico nacional. Os GEN chegaram aos anos 1990 mantendo o controle

familiar e vertical das empresas e tendo-se diversificado ao mesmo tempo em que cresceram e se concentraram.

Gaggero (2008) explica que as reformas dos anos 1990, como a baixa das taxas de importação, a fixação do tipo de câmbio e outras medidas do governo peronista, tiraram a proteção da competência externa que a indústria tinha tido nas últimas décadas. Em forma de compensação, algumas empresas foram incluídas no processo de privatização das empresas públicas.

O autor descreve três ondas de estrangeirização da cúpula empresaria argentina: o primeiro, entre os anos 1993 e 1995, quando algumas venderam suas empresas por temor à competência estrangeira (empresas como Bagley e Terrabussi); a segunda, entre o ano 1996 e 1998, quando houve uma concentração nos setores mais competitivos além de vendas por problemas financeiros; e uma terceira onda com a crise argentina de 2001.

A pergunta que fez Gaggero – e, até aquele momento, não respondida pelo autor – é por que os empresários dos GEN apoiaram o processo de reformas dos anos 1990 que, apesar dos ganhos de algumas com as privatizações, todas sofreram as consequências. A sua pergunta é, especificamente: Qual foi a motivação dos empresários?

O grupo dos descendentes se preocupa por analisar algumas questões referidas à internacionalização do capital nacional desde os anos 1990 e a atuação dos empresários nesse processo de venda das empresas tradicionais da Argentina. O próximo parágrafo exporá um análise de Donatello focado na atuação das elites econômicas que participam de órgãos de representação gremial empresaria tanto na Argentina como no Brasil.

### **Os desafiantes**

Dentro do último núcleo de autores a analisar encontra-se Donatello, que, como vimos, vem de outra “escola” dentro da academia argentina e faz uma análise neocorporativista da relação empresários e Estado. O autor (Donatello, 2015) faz uma comparação da institucionalidade das elites econômicas e políticas na Argentina e no Brasil após o estabelecimento da democracia nos dois países. Ele examina os dois casos

em três níveis de observação diferentes: no espaço instituído, no espaço instituinte, e nas redes político- empresariais.

O ponto chave do artigo de Donatello (2015) é a conclusão de que, ao observar os três níveis de análise, que a Argentina possui “uma institucionalidade débil da representação das elites econômicas<sup>6</sup>, e que, ao mesmo tempo, seu vínculo com seus análogos na vida política possui mediações obscuras” (Donatello, 2015, p.157).

Para o Brasil estipula uma hipótese de que, assim como a transição democrática foi paulatina, as realidades das elites também são e não perdem seu vínculo com o passado. No nível instituído, a análise da CNI (Central Nacional da Indústria) no caso de Brasil apresenta, para o autor, um caráter normativo mais claro e aceito pelas elites políticas para a representação do poder econômico em comparação com a UIA (Union Industrial Argentina) que “nunca possuiu um status legal obrigatório e seu caráter de interlocutora legítima do Estado dependeu mais da vontade de buscar consensos das elites políticas que de uma prática organizada” (Donatello, 2015, p.151)

O resumo para o plano instituído nos dois países é que na Argentina há “uma liderança empresarial fragmentada que vai ao encontro das políticas econômicas adotadas pelos diferentes governos” (Donatello, 2015, p.160). No caso do Brasil, os dirigentes empresariais se encontram mais enraizados no sistema político.

No plano das redes político empresariais, há um desenvolvimento mais claro no Brasil. Os presidentes da CNI vêm de famílias com grandes vínculos com a política, principalmente de famílias de governadores e parlamentares. O autor destaca alguns casos de circulação entre empresários ou representantes das organizações mencionadas e o Estado na Argentina (Donatello, 2015; Vidal, 2015). Essa transição do privado para o público e em sentido inverso pode gerar tramas que imbricam negócio e política.

Donatello (2015) destaca nas conclusões que as diferenças são grandes, especialmente ao observar os vínculos da elite econômica com a política. Há uma herança corporativa que dá voz e voto no jogo político aos interesses econômicos mais relevantes da sociedade no Brasil. Na Argentina, a participação política dos líderes empresariais é espasmódica e segue as crises financeiras e políticas que perseguem ao país.

---

<sup>6</sup> O autor faz uma aclaração ao respeito do termo elites econômicas sublinhando que é um termo mais acertado que empresários em um mundo onde é difícil distinguir os circuitos de produção, circulação e consumo.

Em outro estudo anterior, Donatello (2013) já tinha analisado diferenças entre líderes empresariais e sua hipótese é que a institucionalidade política dos líderes empresariais brasileiros é maior que a dos líderes empresariais argentinos, mesmo tendo um capitalismo mais complexo. Parece haver evidências mostrando que os líderes brasileiros possuem uma representação no seio do Estado de uma maneira mais orgânica que o empresariado em nosso país. A causa seria que os líderes brasileiros têm uma maior homogeneidade social em comparação com os líderes argentinos que sociologicamente provêm de bases heterogêneas.

Consideramos importante a análise de Donatello, porque esse se afasta dos outros núcleos em seu olhar, o qual procura entender a dinâmica da relação entre empresários e Estado desde a ação dos agentes das elites econômicas e seus órgãos de representação.

## **2.2 O aporte da sociologia Econômica para entender a relação Estado-empresas-empresários.**

Nesta seção, apresentamos algumas noções advindas da sociologia econômica e que guiam a pesquisa. Brevemente, são expostos os conceitos de concepção de controle de Fligstein (1990) e ideias sobre o processo de financeirização com Grün (1999), Donadone e Sznelwar (2004) e Ertürk (2016).

Para Fligstein (1990), as empresas, por meio de seus gerentes, procuram maior controle sobre o ambiente interno e externo lutando com o governo para impor suas próprias prerrogativas e se adaptando, buscando novas formas de agir, segundo os problemas que encontram. Essa perspectiva que tenta controlar o ambiente é a concepção de controle para o autor. As empresas líderes sempre vão tentar se manter no poder influenciando para produzir regras a seu favor, se adaptando e reconvertendo segundo o ambiente institucional onde se encontram inseridas.

Fazendo uma análise das 1000 maiores empresas nos Estados Unidos desde 1880, Fligstein elaborou quatro formas diferentes de controle das empresas que são definidas na interação entre os líderes empresários, que procuram obter o máximo lucro possível, e o Estado, que tenta regular e evitar a formação de monopólios, oligopólios e trustes. Os quatro tipos que ele distingue na história das corporações nos Estados Unidos



são: i. o controle direto dos competidores; ii. o controle na fabricação o de manufatura; iii. controle das vendas e o marketing, e; iv. o controle financeiro.

O primeiro, o controle direto, no final do século XIX, atacava a competência aproveitando a falta de leis que regulassem o mercado e se caracterizava por estratégias predatórias, cartelização e monopolização. O controle de manufatura tentou resolver o problema da competência estabilizando o processo de produção e criando condições de preços oligopólicas, controlando *inputs* e *outputs*, com integração vertical e horizontal da produção. A terceira concepção que o autor distingue é o controle nas vendas e no marketing que vira dominante após a Segunda Guerra Mundial e focava o problema nas vendas tentando encontrar, manter e criar mercados. Para isso, as estratégias eram se diferenciar quanto a competência, fazer maior publicidade e expandir os mercados. Por último, o controle financeiro usa ferramentas financeiras que medem a desempenho da empresa de acordo as taxas de lucro. Manter em crescimento constante essas taxas são o objetivo da empresa, e não só a produção de bens. Para isso, as empresas lançam mão de estratégias como a diversificação com fusões e desinvestimentos, truques financeiros para manter alto o preço das ações e endividamento. Foram esses diferentes tipos de controle que buscamos identificar no percurso feito por YPF, sobretudo, desde o ano 1976 até a atualidade e a relação dos tipos de controle com a trajetória dos diretores.

Grün (1999) dá conta de uma mudança na sociedade dos anos 1990 que vê o longo prazo em que estava baseada a produção e as relações como fica de previsão difícil e começa a agir na ideia do curto prazo e da maximização do lucro nele. As mudanças na sociedade se veem refletidas na indústria também. Para o autor, diferenciam-se dois modelos de empresa com objetivos bem diferentes. O primeiro trata a empresa como parte da comunidade e com laços com seus operários como parte de uma família. O segundo só se encontra preocupado com o lucro dos acionistas. A nosso entender no sentido da “modernidade líquida” de Bauman (2000), as empresas também se tornam de caráter líquido e têm que estar prontas para poder ser vendidas ou negociadas no curto prazo.

Se as histórias das empresas no Brasil tinham passado por fases dentro do modelo um de empresa, desde a direção pelos donos, a revolução gerencial, até o movimento pela qualidade dos anos 80, agora a fábrica está em face da colonização dos financistas.

No modelo dois, as grandes empresas diversificam seus negócios até em áreas distantes de seu antigo núcleo para perseguir maiores lucros e essas grandes empresas ficam nas mãos de instituições financeiras e investidores institucionais com um grande nível de concentração. Segundo o autor:

“Estendendo suas atividades para áreas de atuação cada vez mais diversificadas, distantes de seu “negócio principal”, as grandes empresas passam a ter de levar em conta em suas estratégias as mais variadas condições de contorno na previsão de suas operações, rompendo com a visão de mundo localista que costuma estar associada aos empresários concentrados em apenas um setor da economia”. (Grün, 199: 131)

Donadone e Sznelwar (2004) enfatizam o processo pelo qual o entendimento e as representações acerca do mundo organizacional foram sendo colonizados pela lógica financeira, mais explicitamente, como ocorre na mudança da governança corporativa com a atuação de grandes investidores institucionais, representados por fundos de pensão, companhias de seguros e fundos de investimento, a partir dos anos oitenta nos Estados Unidos. Centraliza-se a análise na disputa entre gerentes e os investidores institucionais sobre o controle das grandes empresas americanas, que serviu de suporte para a maioria dos processos de reestruturação que ocorreram durante os anos 1980 e 1990, como foram o *downsizing* nos anos 1980 ou as privatizações e o controle misto nos anos 1990.

A entrada de investidores institucionais, como empresas de seguros ou fundos de pensão, nas empresas geram uma disputa com os gerentes, cujos benefícios são prejudicados, e se encontram na obrigação de cortar gastos e diminuir o tamanho. Esta disputa entre *shareholders* e *stakeholders* marcaram as novas formas de levar o negócio:

“Quanto à reorganização das empresas, os investidores, ao assumir as empresas, buscaram enfatizar a descentralização da responsabilidade da administração e dos resultados. As unidades deveriam ser encaradas como negócios autônomos, sendo avaliadas pelos resultados financeiros que pudessem obter em comparação a outras possibilidades de investimento” (Donadone e Sznelwar, 2004: 61).

Ertürk (2016) mostra que em uma economia financeirizada o objetivo dos bancos e das empresas e das formas de governo dessas é a busca da maximização do lucro dos *shareholders*. Baseados nessa busca é que agem os gerentes que têm seus salários submetidos ao rendimento da empresa e esta é avaliada pelo lucro que gera para os *shareholders*.

Com esta ideia é que os bancos e as empresas agem, tentando gerar máximos dividendos para os acionistas perdendo de vista o seu papel social. Para o autor, se o conglomerado de bancos que atuam no risco é a opção para os bancos estatais, eles não teriam que ser dirigidos com a premissa do lucro dos *shareholders* senão com um modelo de propriedade dos *stakeholders* que seja economicamente, socialmente e democraticamente mais desejável para criar bancos mas que sirvam à comunidade.

### **2.3 Reconfiguração da Elite Econômica**

O tema central da dissertação são as mudanças nas trajetórias dos diretores de YPF, as variações nos requisitos para atingir o topo da empresa entre 1976 e 2016, que características apresentavam os perfis sociodemográficos e trajetórias educativas e laborais dos diretores da empresa e como esses se reconfiguraram ao longo dos anos.

Para analisar os dados prosopográficos dos diretores nos próximos capítulos, nos baseamos no trabalho de alguns autores que trabalham com o tema das reconfigurações sociais empresarias na Argentina, como Luci (2012a, 2012b, 2014), Beltrán e Castellani (2013) e Heredia (2012), e no Brasil, como Matsuda (2015), que estuda as reconversões dos trabalhadores da AES Eletropaulo no Brasil. É de grande interesse para este trabalho conhecer como foram mudando as exigências do mercado laboral dos diretores e dirigentes de empresas nos últimos 40 anos na medida em que o capitalismo ia se transformando de um modelo produtivo a um financeirizado, como observamos anteriormente.

Beltrán e Castellani (2013) analisam a configuração da elite econômica argentina entre 1976 e 2000 para observar mudanças e continuidades nos perfis sociodemográficos, trajetórias ocupacionais e espaços de participação social de grandes empresários e dirigentes corporativos. Para fazê-lo, recuperaram alguns conceitos de Wright e Bourdieu e definiram a elite econômica como um “conjunto de indivíduos que ocupam as posições

mais altas dentro da hierarquia das grandes empresas e das principais associações empresarias” (Beltran, Castellani, 2013, p.188). A amostra do trabalho é de 407 posições em mãos da elite econômica representada por 200 indivíduos. As conclusões do estudo mostram uma alta concentração de homens, de 99,2 %, em maioria argentinos, apesar do processo de internacionalização das empresas na década de 1990 e também das trajetórias ocupacionais dos empresários e dirigentes. Os engenheiros continuavam predominando, embora tenha havido um crescimento dos economistas que ocuparam as posições de advogados (Beltran, Castellani, 2013).

Os autores destacam também um maior processo de clausura que se apresentam nos dados nos anos 1990. Este processo faz restringir a entrada à elite empresária pessoas com outra origem social e resulta em uma concentração e uma elite cada vez mais homogênea. Uma das conclusões dos autores é que o processo de internacionalização dos membros da elite é menor que o processo de internacionalização da economia real na Argentina onde tanto na produção como nos serviços houve uma transferência para os capitais estrangeiros durante os anos 1990.

Em resumo, Beltran e Castellani (2013) encontram que os dirigentes da elite econômica são em maioria homens (99,2 dos cargos analisados), argentinos (80% no período analisado), com predomínio dos engenheiros, embora graduados em ciências econômicas tenham aumentado sua representação e outras carreiras como advocacia mantêm ainda certa força no período. Além disso, os autores observaram um crescimento nos anos 1990 de universidades particulares nas escolhas da elite econômica nos estudos superiores e o avanço das pós-graduações nos currículos dos dirigentes empresariais que são obtidos majoritariamente (97%) em universidades estrangeiras (Beltrán e Castellani, 2013).

Dulitzky (2016), que forma parte do grupo de Idaes-Unsam como Ana Castellani, faz uma análise em seu trabalho sobre uma porção dessa elite econômica que observam Beltrán e Castellani (2013). Especificamente, foca-se nos máximos dirigentes das empresas transnacionais em Argentina entre 1976 e 2001. A pesquisa faz, no mesmo sentido que nosso trabalho, uma observação tanto dos indivíduos que ocupam essas posições como das mudanças no sistema capitalista a nível global nesses anos. Para a análise, distingue três tipos de carreiras diferentes dentro das trajetórias dos dirigentes estudados: i. a carreira organizacional, que é o desenvolvimento das trajetórias laborais em uma mesma empresa no país ou mudando de país em empresas multinacionais; ii. a

carreira nômade, com ou sem circulação pública, e; iii. as carreiras de proprietários que podem ser os donos das empresas ou familiares deles, como acontece muitas vezes depois da morte de alguns dirigentes de empresas familiares.

A seguir, aprofundamos nos dois primeiros conceitos de Dulitzky, porque entendemos que podem nos ajudar na análise dos diretores de YPF. A carreira organizacional caracteriza os indivíduos que entram em uma empresa e continuam sua trajetória particular nela, passando de cargos baixos ou meios e ascendendo para a hierarquia. Os casos podem ser de presidentes de empresas transnacionais que venham de outras sedes, mas trabalhando sempre na mesma empresa, ou de argentinos que fizeram carreira em uma empresa tanto no país como fora.

Na carreira nômade, o que prevalece nas trajetórias dos indivíduos é a circulação entre distintas empresas e organizações tanto públicas como privadas. Dentro deste grupo, distingue entre quem teve circulação estatal e quem não teve.

Segundo Dulitzky entre os anos 1976 e 1988 os presidentes com MBA representavam 25% da mostra e na mesma categoria um 40% no período 1989-2001. “O maior controle e regulação por parte do Estado (na etapa de Industrialização por Substituição de Importações), menor internacionalização do corpo diretivo; a maior abertura e menor regulação (etapa agroexportadora, desde meados dos anos 1970 e até começos do século XXI), maior internacionalização” (Dulitzky, 2016: 181)

Um das conclusões a que chega o autor é que há um incremento nos níveis de internacionalização dos empresários nos anos 1990, em especial do grupo que é caracterizado como organizacional. Observa-se que para o mesmo período de tempo há uma divergência com Beltrán e Castellani (2013) porque para Dulitzky há um crescimento do processo de internacionalização pelo menos para um dos grupos que é o organizacional.

Luci (2012a, 2012b, 2014), observando e entrevistando 88 gerentes de oito grandes empresas argentinas, nacionais e estrangeiras, dentro das 100 maiores, analisa a reconfiguração da cúpula empresaria local, sobretudo em suas trajetórias educacionais com a expansão das “business schools” e sua internacionalização, não só nos estudos, mas também em sua trajetória laboral construindo um “manager internacional” (Luci, 2012a).

“A diferença dos grandes possuidores (capitalistas, terratenentes), o recrutamento dos dirigentes das empresas tem que ver com uma educação especializada – validada muitas vezes por credenciais específicas- e com o recorrido da escada organizacional” (Luci, 2012, p 237).

No mundo dos negócios, a credencial mais prestigiosa é o mestrado em gestão de empresas, amplamente conhecido como Master in Business Administration, ou simplesmente MBA. As “business schools”, para a autora, ocupam um papel central não só na cena educativa como também na constituição da indústria do gerente local.

Para Luci (2012), a modificação nos requerimentos para se tornar gerente na Argentina vêm das mudanças acontecidas nos anos 1990 durante o governo de Menem (abertura da economia, internacionalização das maiores empresas, privatizações) e a exigência de modernização da forma de produzir e dos até mesmo dos gerentes. Houve um “processo de “profissionalização” da condução das principais empresas” (Luci, 2012b: 229).

Para a autora:

“Diferente de outros países onde a procedência de uma determinada universidade se correlaciona com uma maior probabilidade de acesso às posições diretivas mais importantes, na Argentina não existe uma linha que trace uma clara continuidade entre um trajeto universitário específico e as posições de elite” (Luci, 2012b: 232).

A disposição na mobilidade internacional é outro dos pontos que sublinha Luci (2014) como princípio de diferenciação entre as pessoas que vão atingir o máximo nível em suas empresas e os que vão ficar no caminho dessa disputa. “A disposição a realizar uma experiência laboral no exterior amplia os recursos em duas direções: contribui a forjar um perfil profissional internacional, ao mesmo tempo em que amplia as possibilidades de ascensão obtendo postos de maior hierarquia nos novos destinos” (Luci, 2014: 177) Além disso, para a autora funciona como um princípio de distinção simbólica em termos de Bourdieu. Destacamos ainda que, para a autora, o processo que observa de diferenciação e hierarquização dos gerentes é um acontecimento muito importante nos últimos tempos.

Matsuda (2015) faz, em sua tese de doutorado, uma análise da empresa AES Eletropaulo em que apresenta as mudanças após sua privatização nos anos 1990 e como

isso gerou, ao mesmo tempo, uma mudança em seus dirigentes. O interessante da análise é a noção de engenheiro reconvertido que a autora utiliza para apresentar como os engenheiros continuam liderando a empresa como na década de 1980, mas tiveram que se adaptar às novas exigências do capitalismo financeirizado atual que substituiu o capitalismo industrial do século passado. Se antes os engenheiros desempenhavam atividades técnicas como atividades principais, como podem ser concepção de projetos ou cálculos, as mudanças do capitalismo financeiro, levaram o engenheiro a ter que se adaptar e focar em atividades administrativas e de marketing, gerenciais, etc.

Como diz a autora: “Sendo assim, pelo conceito de reconversão dado por Jardim (2011), o engenheiro reconvertido da empresa caso busca formas de se manter em posições de elite, adquirindo pós-graduações na área de business, de acordo com as novas necessidades das empresas, que antes era industrial e hoje, financeira, isto é, voltada para o interesse de seus acionistas”. p.174

Para a autora, a mudança do modelo fordista de produção para o pós-fordista, que está relacionado com a transformação de um capitalismo produtivo em capitalismo financeiro desde os anos 80, exigiram aos dirigentes das empresas, historicamente engenheiros, a se reconverter em um novo profissional que se adaptou aos pedidos do novo capitalismo ampliando sua formação para áreas administrativas que outorgassem ferramentas para agir com as demandas dos *shareholders*.

Heredia (2012) faz uma análise crítica da forma como Bourdieu estuda as identidades de classe colocando ênfase na socialização primária, familiar e escolar como mecanismo da reprodução das desigualdades. A autora explica que muitas vezes se utilizou essa teoria nas ciências sociais latino-americanas sem levar em conta as diferenças, por exemplo, na sociedade argentina quanto às formas de socialização e a gravitação das instituições de ensino, sobretudo médio, na reprodução das elites que talvez não tenham o mesmo peso que na sociedade francesa. Agrega a autora que “a carência ou a inacessibilidade dos dados que as comprometem (às elites) alenta a concentração das pesquisas em estratégias metodológicas de ordem qualitativa” (Heredia, 2012: 2)

Para Heredia (2012), não foi demonstrado na Argentina que a seletividade intelectual ou monetária que confluem em algumas instituições de ensino representem canais de acesso ou reprodução das elites políticas e econômicas no país. Aqui, se observa

um paralelismo com a visão de Luci (2012b) que, como se marcou anteriormente, não pensa que exista uma continuidade entre a universidade escolhida e as posições de elite.



## **CAPÍTULO 3: A EMPRESA YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES**

Neste capítulo o trabalho se focara na empresa YPF. Em primeiro lugar fazendo um percurso de sua história por medio das leis que a configuraram; depois um analise da bibliografia sobre a empresa dividida em três entradas diferentes: desde as ciências sociais, desde as ciências econômicas e desde a antropologia. Em terceiro lugar, se observou o período da empresa sob controle de Repsol e se consideraram algumas características da empresa espanhola. Por último, uma breve discussão do capítulo e um quadro que faz o resumo das mudanças na empresa nos últimos quarenta anos.

### **3.1 Leis**

O ex-presidente Yrigoyen, depois de tentar sem sucesso reorganizar a atividade petrolreira nacional enviando leis ao congresso em 1919, criou Yacimientos Petrolíferos Fiscales por decreto em 3 de junho de 1922. Só dez anos depois, durante o governo de Agustín P. Justo, durante a chamada década infame, regulamentou-se YPF com uma lei orgânica de direção aprovada no congresso. A lei N° 11.668, dispunha que YPF ficava ao cargo do estudo e exploração dos hidrocarbonetos em poder do Estado. Nesta lei também se sublinhavam alguns aspectos que mostram como o nacionalismo petrolífero estava presente em sua confecção. Em primeiro lugar, o artigo quatro proibia contratar para YPF pessoas que nos cinco anos anteriores tivessem trabalhado em outras empresas privadas do setor energético e pudessem trazer conflito de interesses. Em segundo lugar, a empresa deveria dar preferência na compra de materiais e insumos produzidos no país.

Muitas leis e decretos formam parte da história de YPF e refletem, ao mesmo tempo, as idas e vindas na história política e econômica da Argentina. Desde a Constituição de 1949, no governo de Peron, que no artigo 40 declarava o petróleo e as outras riquezas do solo nacional como propriedade imprescritíveis da Nação, para a lei de hidrocarbonatos de 1967 que ia na mesma direção. Esta lei, número 17.319 de 1967<sup>7</sup>, é a lei que regula o setor de hidrocarbonatos e que manteve, até a lei de 2012, a exploração estatal através de YPF e permitia, com limites, a atividade privada com contratos de

---

<sup>7</sup> <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/17319.htm>

produção que eram contratos entre YPF e empresas nacionais e estrangeiras que eram obrigadas a vender a produção à empresa Estatal.

Para o período que nos interessa, 1976-2016, vamos analisar algumas das leis que modificaram a propriedade e a organização da empresa.

No ano 1977, o governo militar de Jorge Videla com o decreto 1080 ditou a transformação de YPF em uma S.E (sociedade do Estado) em marco da lei 20705 do ano 1974 que rege sobre o funcionamento das Sociedades do Estado. Ao mesmo tempo realizou-se uma modificação dos estatutos da empresa. A lei de 1974 proibia a transformação em sociedades anônimas das empresas Estatais e a incorporação de capitais privados a seu capital, mas entregava maior autonomia à empresa para funcionar como se fosse uma Sociedade Anônima.

Os novos estatutos da empresa anunciaram que YPF S.E seria a executora da política nacional de hidrocarbonetos, seu estudo e exploração. Para tal objetivo, poderia promover a constituição de entidades oficiais ou participar ou se associar com empresas privadas além de poder realizar compras de outras empresas, celebrar contratos e emitir obrigações.

O governo de Raúl Alfonsín, no ano 1985, tenta reverter a deterioração das reservas de petróleo nacionais através do Plano Houston, no qual se ofereceram em licitação áreas de exploração mediante concurso público internacional. O plano foi anunciado pelo então presidente em março de 1985 durante uma visita a empresas petrolíferas em Houston em sua ida aos Estados Unidos e o decreto, de agosto desse ano, foi o que regulamentou a Lei de Hidrocarbonetos do ano 1967 nos artigos 2, 11 e 95 da mesma. Dois anos mais tarde, o governo firmou outro decreto que complementava o primeiro, o número 623/87, de abril de 1987. A intenção do governo de incorporar capitais privados na exploração não teve maior impacto segundo Gadano (1998).

O governo de Carlos Saul Menem, que assumiu antes de tempo pela grave crise econômica e política que atravessava o país, decidiu desregulamentar o mercado petrolífero, estabelecendo a eliminação de cotas de cru e estabeleceu uma política de preços especial antes de determinar por decreto a transformação de YPF em uma sociedade anônima.

O decreto 2778/90, de dezembro de 1990<sup>8</sup>, chama a atenção para a grave situação econômica e financeira que vivia a empresa e proclamava a necessidade de transformá-la em uma empresa competitiva dentro de um mercado desregulado e desmonopolizado com uma gestão eficiente. O mesmo decreto incluía o novo estatuto da empresa, a partir desse momento YPF S.A, e as leis que a regeriam. Esse decreto fica dentro das reformas estruturais que implementou o governo baseados nas leis de reforma do Estado e emergência econômica que já apresentamos anteriormente.

A lei número 24.145 de 1992 que contemplava a federalização dos hidrocarbonetos e privatização de ativos e ações de YPF S.A, regulamentou a composição do capital acionário na nova empresa. 51% ficava em mãos do Estado, até 39% nas mãos das províncias produtoras de petróleo, até um 10% para os trabalhadores e o restante no mercado. Todos os tipos de ações podiam ser transferidos para o capital privado mediante sua venda, só no caso do Estado, o congresso tinha que aprovar a porcentagem de ações caso fosse ficar em menos de 20%.

No início de 1999, Repsol, uma petroleira espanhola, comprou 99% das ações de YPF. O governo passou por cima da lei de 1992 com um decreto, o nº 31/99<sup>9</sup>, de janeiro de 1999, que permitiu a venda do total das ações em mãos do Estado argentino e terminou com a participação estatal na empresa que era a maior do país.

Desde o ano 1989 até 1999, o governo de Carlos Menem não só transformou a empresa em uma S.A e depois a vendeu para o capital estrangeiro, mas também desregulou o mercado de hidrocarbonetos com muitas leis e decretos complementares através dos 10 anos de mandato. Com isso, fez cair uma regulação que tinha sido construída durante mais de 70 anos, com idas e voltas, que fazia da empresa nacional importante não só para o mercado de hidrocarbonetos, mas também para a coesão social, geração de emprego e criação de muitas cidades e povoações que viviam da existência de YPF.<sup>10</sup>

Depois de mais de dez anos como empresa privada, em abril de 2012 mediante o decreto 530/2012<sup>11</sup>, o governo de Cristina Fernandez de Kirchner interviu na empresa apelando à lei de 1967 e apresentou um projeto de lei ao congresso para sua

---

<sup>8</sup> <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/2778-90.htm>

<sup>9</sup> <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/31-99.htm>

<sup>10</sup> Alguns análises interessantes sobre o tema veremos mais adiante com os trabalhos de Garcia (2009), Palermo (2012) e Palermo e Garcia (2007).

<sup>11</sup> <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas2/530-12.htm>

nacionalização. O decreto fez uma análise detalhada da situação petrolífera na Argentina e o desempenho de Repsol YPF desde o ano 1999, baseado no “Informe Mosconi” realizado pelos Ministérios de Planificação Federal e de Economia da Republica Argentina no ano 2012 e apresentado no Congresso Nacional em junho desse ano<sup>12</sup>. Ao mesmo tempo, o governo justificou a medida dizendo que um dos objetivos do país em matéria energética é o auto abastecimento de combustíveis e que o acionar da empresa Repsol YPF foi contrário a esse objetivo, tendo diminuído os investimentos, baixado a produção e os níveis de reservas de hidrocarbonetos. Além disso, o decreto marcou um esvaziamento da empresa em um processo de aumento na remissão de utilidades ao exterior onde ficam a maioria dos acionistas de Repsol que era a controladora de YPF.

Com isso, decretou-se a intervenção da empresa por 30 dias para manter a continuidade da mesma enquanto era mandado o projeto de lei ao congresso que terminara com a sanção da lei número 26.741, de maio de 2012, que declara de interesse público nacional o auto abastecimento de hidrocarbonetos criando um Conselho Federal de Hidrocarbonetos e ditando a expropriação de 51% do patrimônio de YPF S.A. Desses 51% da empresa, 51% ficou no Estado nacional e 49% nas mãos das províncias produtoras de petróleo.

É importante marcar que depois da sanção da lei 26.741 em maio de 2012 que regula o setor petrolífero e define a nacionalização do 51% de YPF, o Estado garante pelo menos nove diretores para o Estado Nacional e as províncias produtoras de petróleo (Neuquén, Chubut, Santa Cruz, Mendoza e outras seis que compõem o OFEPHI, que é a Organización Federal de Estados Productores de Hidrocarburos) e um para os trabalhadores nucleados em SUPEH (Sindicato Unido de Petroleros e Hidrocarburíferos).

Em suma, como pudemos observar, a história da empresa e a história do petróleo na Argentina tem tido muitas idas e vindas, com mudanças de legislações e no controle acionário da empresa. A pesquisa analisa como essas mudanças estão interconectadas com a composição do corpo diretor da empresa.

---

<sup>12</sup> Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios y Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2012). Informe Mosconi. Disponible en <http://www.mecon.gov.ar/wp-content/uploads/2012/06/Informe-MOSCONI-v12-modif.pdf>. Para simplificar a referencia será citado como Informe Mosconi (2012)

### 3.2 Sobre a empresa

O objetivo desta seção é descrever a bibliografia relevante para o trabalho sobre a empresa YPF, sobretudo no período analisado desde 1977 e 2016. Além disso, fazemos uma breve descrição da empresa e o que ela significa para o país.

O Petróleo foi descoberto na Argentina em 1907, especificamente na Província de Santa Cruz, em Comodoro Rivadavia, e em 1922 foi criada a petroleira estatal. YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales) é a maior empresa argentina segundo sua receita<sup>13</sup>, foi fundada em 3 de junho de 1922 pelo presidente argentino da época, Hipólito Yrigoyen, e um de seus primeiros presidentes foi o Coronel Enrique Mosconi que assumiu em setembro do mesmo ano e foi o responsável pelo desenvolvimento e crescimento da empresa nos primeiros anos, fazendo dessa uma referência na América Latina. A política petroleira teve na Argentina idas e vindas relacionadas com a história política e econômica do país no século XX, marcada pelas ditaduras e as mudanças permanentes nos rumos econômicos (Soldberg, 1986).

É importante para o desenvolvimento de nosso trabalho fazer um breve percurso pelos anos que vão desde 1922 até 1976 e mostrar alguns fatos importantes e algumas leis que marcaram o caminho da empresa e a política petroleira argentina, que, como dissemos, não seguiu uma linha reta. O surgimento do nacionalismo petroleiro como ideologia marcou a história da empresa como assim também o que a sociedade pensava a respeito da maior empresa da Argentina.

Para os primeiros anos de YPF, observaremos algumas ideias de Dachevsky (2014), Gadano (2006) e Soldberg (1986) que analisaram os primórdios da empresa e o desenvolvimento do nacionalismo petroleiro. Para Soldberg, o nacionalismo petroleiro “surgiu no meio da crise energética da Primeira Guerra Mundial, quando, pela primeira vez, Argentina começou a ter consciência da importância crucial de seus recursos petroleiros não explorados” (1986, p.263). Gadano (2006) destaca a importância do engenheiro Huergo no desenvolvimento do nacionalismo petroleiro argentino que, com o percurso dos anos e o desenvolvimento de YPF, contagiou também outros países latino-

---

<sup>13</sup> YPF é a empresa argentina com maior receita segundo rankings como os das revistas Mercado e Forbes para o ano 2015. <http://www.mercado.com.ar/notas/para-entender/public/imagenes/0000053889.pdf>. <http://www.infobae.com/2015/05/06/1726977-ranking-mundial-cuales-son-las-empresas-argentinas-mas-valiosas/>

americanos. Um memorando a seus superiores converter-se-iam nas bases do nacionalismo petroleiro: intervenção estatal contra os trustes estrangeiros e sua depredação dos recursos naturais e uma justa redistribuição da renda.

Para Soldberg (1986), o exército argentino foi um ator importante no desenvolvimento de YPF através da liderança de Mosconi e as ideias do General Alonso Baldrich com temas básicos do nacionalismo econômico argentino, incluindo a industrialização, a autossuficiência econômica, a hostilidade ao capital estrangeiro e a necessidade da presença de um Estado ativo na promoção da empresa pública.

Mosconi, que foi escolhido pelo ex-presidente Marcelo T. de Alvear como primeiro presidente da empresa, tem uma importância muito grande no seu desenvolvimento. Ele tinha a convicção de que a economia argentina precisava de objetivos como a industrialização e a autossuficiência econômica para seu desenvolvimento e que:

“Não temos outro caminho que o monopólio do Estado, mas em forma integral, quer dizer, em todas as atividades desta indústria: a produção, a elaboração, o transporte e o comércio [...] sem monopólio do petróleo é difícil, melhor dito, é impossível para um organismo de o Estado vencer na luta comercial às organizações do capital privado” (Mosconi, 1936: 181-182).

Dachevsky (2014) analisa os primeiros anos do descobrimento de petróleo na Argentina (1907 em Comodoro Rivadavia) e as particularidades que levaram a criar uma empresa do Estado discutindo com alguns autores que respondiam o questionamento com o surgimento da ideologia do Nacionalismo Petroleiro.

A hipótese de trabalho que depois se confirmara nas conclusões do artigo é que a formação da empresa foi em resposta “a um período marcado pelo açambarcamento improdutivo de terras e a formação de uma capa de terratenentes privados que especulavam com o valor futuro das jazidas” (Dachevsky, 2014: 42). O autor discute com duas explicações a visão do nacionalismo petroleiro e a visão crítica do nacionalismo petroleiro que sustentava que o surgimento de YPF foi consequência de uma popularização das ideias estadistas buscando obter vantagens eleitorais.

Dachesvsky distingue duas correntes do nacionalismo petrolero: a primeira, que defendia um controle monopólicio do Estado da indústria petrolera e, a segunda, contra o monopólio do Estado e a favor de uma aliança com o capital privado para atingir o auto-abastecimento petrolero do país. Para o autor, essas explicações são simplistas e esquecem-se de resolver as razões pelas que o petróleo se transformou em uma causa nacional requerendo a maior intervenção estatal.

Segundo Dachevsky em um primeiro momento o solo era estatizado pelo governo para logo depois entregá-lo em forma de concessões. O problema foi que muitas concessões foram obtidas por capitalistas que fizeram de intermediários ao pedir e açambarcar as licenças para logo negociá-las por regalias entregando as áreas para capitalistas petroleros com disposição a investir para a extração do petróleo. Além disto, a baixa produtividade dos poços por limitações geológicas em comparação com outros países produtores e a falta de transporte competitivo em termos de custos fez com que o nível de exploração dos poços estivesse por baixo das expectativas tendo em conta o tamanho do mercado argentino da época<sup>14</sup>. Em conclusão, estas características particulares do país fizeram surgir a necessidade de intervenção estatal no setor petrolero e segundo as palavras do autor:

“Antes que o enfrentamento com os capitais estrangeiros por uma maior participação na renda petrolera, o desenvolvimento inicial de uma empresa estatal manifestava-se com a necessidade de cobrir os aspectos mencionados. Quer dizer, centralizar capital além dos interesses e limitações individuais dos capitais petroleros e impulsionar a exploração de todo o território, integrando as atividades à montante com o desenvolvimento do mercado interno” (Dachevsky, 2014: 70).

Para Soldberg (1986), YPF não era só um símbolo da independência econômica nacional, mas também um modelo de empresa estatal de petróleo para outros países porque foi a primeira companhia estatal de petróleo em América latina integrada verticalmente. Para marcar esses vaivéns na empresa, Soldberg (1986) exemplifica como Perón em seu segundo governo tentou firmar contratos com a Standard Oil quando anos atrás, na constituição de 1949, o artigo 40 declarava o petróleo como propriedade

---

<sup>14</sup> Segundo os dados fornecidos por Dachevsky a Argentina era o oitavo consumidor mundial de petróleo (2014: 55-56).

imprescritível da nação e a mesma empresa tinha sido agredida desde a retórica presidencial.

Outro exemplo foi o presidente Frondizi que, depois de criticar esses contratos de Perón e escrever em um livro, “Petróleo e política de 1954”, argumentos anti-imperialistas e em favor da nacionalização de muitas indústrias chave, as posições políticas que ele tomou no governo, a partir do ano 1958 foram opostas aos argumentos apresentados no livro, priorizando o investimento estrangeiro massivo para que desenvolvessem áreas da indústria chaves em um segundo momento da industrialização por substituição de importações na Argentina. Nesse sentido, estabeleceu a lei 11.733 de 1958, que nacionalizava os recursos naturais e estabelecia os contratos petroleiros pelos quais YPF podia terceirizar parte da produção promovendo contratos com empresas nacionais e estrangeiras com o fim de aumentar a produção de hidrocarbonetos.

Nos anos anteriores, no começo do período que é estudado por este trabalho (1976-2016), Soldberg (1986) analisou o cancelamento de contratos de Illia, o apoio ao capital internacional nos governos da chamada Revolução Argentina, e algumas medidas nacionalistas tomadas pelos governos de Cámpora e Perón que vieram no meio do começo da crise petroleira de 1973.

Já na ditadura, o governo de Videla terminou com o monopólio de YPF no mercado de derivados petroleiros que existia desde 1974, beneficiando as empresas estrangeiras. Além disso, mudou a situação legal da empresa passando a ser uma Sociedade Anônima em que o Estado era o único acionista (Sociedade Anônima Estatal). Segundo os dados de Soldberg (1986), em 1979, a Argentina alcançou o ponto mais alto de autossuficiência petroleira da sua história.

Para analisar o desenvolvimento da empresa no período estudado vamos utilizar três entradas diferentes. Um primeiro grupo será o conformado por Barrera (2012a, 2012b, 2014), Serrani (2010), Serrani e Castellani (2010) com uma visão baseada nas ciências sociais e centrada no papel do Estado na petroleira estatal; um segundo elaborado a partir de ideias de Gadano (1998, 2006, 2012, 2013) com uma visão mais liberal sobre o período e as mudanças na empresa desde 1976 até hoje; e, um terceiro, que é uma visão mais antropológica, baseada nos estudos de Palermo (2012) e Garcia (2009), que se foca mais no papel da empresa nos eixos território e trabalho e como as construções simbólicas



criadas pela YPF desde os anos 1920 mudaram no período analisado com a mudança do Estado e a venda da empresa.

### **Uma visão desde as Ciências Sociais**

O objetivo de Barrera (2012a) é analisar os principais mecanismos que utilizou a ditadura militar-civil, continuados e aprofundados de modo frustrado pelo governo de Raúl Alfonsín, que geraram desequilíbrios estruturais na empresa e contribuíram para que sua posterior privatização se apresentasse ante a opinião pública como a única saída possível com alto grau de aceitação.

Serrani e Castellani (2010) analisam a existência de “Âmbitos Privilegiados de Acumulação” (APA) no setor de hidrocarbonatos argentino durante o período de 1976-1999. Os APA (Castellani 2006, 2009) são mecanismos mediante os quais o Estado facilita a acumulação de alguns capitais nacionais com privilégios que podem ser ou não institucionalizados<sup>15</sup>.

Para Barrera, Serrani e Sabbatella (2012) o governo ditatorial das forças armadas tinha receio de vender a empresa estatal porque era uma fonte de recursos ante eventuais conflitos armados e ao mesmo tempo sua solvência econômica e financeira permitia conseguir financiamento que depois sustentava o programa monetário e a fuga de capitais, processo que era chamado na época “bicicleta financeira” (2012: 22).

A ditadura utilizou o método das privatizações periféricas<sup>16</sup> nas empresas estatais, no caso de YPF está se manifestou com a transferência ao capital privado de áreas de produção para que sejam exploradas por contrato. Pela figura do contrato, que existia desde o governo de Frondizi, YPF outorgava áreas já exploradas para empresas privadas que se encarregavam de produzir e estavam obrigadas a vender o cru à empresa estatal. YPF não só pagava a preços internacionais senão que depois o vendia a preço

---

<sup>15</sup> No próximo capítulo se encontrara um análise mais detalhado sobre os Âmbitos Privilegiados de Acumulación.

<sup>16</sup> Segundo Basualdo (2014) as privatizações periféricas é “ uma política cujo núcleo central foi o redimensionamento da própria estrutura estatal que se pus em movimento desde o começo mesmo da ditadura militar e, como parte do mesmo, as transferências rentáveis ao capital oligopólico do setor privado foi uma das políticas. [...]produziu uma profunda modificação da presença estatal na produção de bens e a prestação de serviços” (2014, 12-13). Em resumo terceirizar em empresas privadas a produção de certos bens e serviços rentáveis que prestava o Estado.

subsidiado às refinarias privadas gerando um déficit em suas contas<sup>17</sup>. Só na transação de compra às empresas com contrato, YPF pagou uns 846 milhões de dólares mais do que tivesse custado produzir o mesmo petróleo pela empresa constituindo um APA onde algumas empresas, sobretudo Bidas, Perez Companc e Astra, se beneficiaram das políticas estatais (Serrani e Castellani, 2010).

Barrera (2012a) sublinha que as empresas não tinham risco mineiro no investimento porque eram poços que estavam em produção pela petroleira estatal e, ao mesmo tempo, o traspasso das áreas que foi feita de forma gratuita trouxe ao mercado mais empresas que queriam concorrer. Passou-se de sete empresas a 42 no final do governo das forças armadas (Barrera, 2012). Isso demonstra o poder de lobby de algumas empresas da chamada “pátria contratista”.

Segundo os autores (Barrera ET AL, 2012; Barrera 2012) houve distintos mecanismos, além dos contratos de produção de empresas privadas, que geraram desequilíbrios em YPF.

O primeiro, com vimos anteriormente, foi a transferência de recursos através dos contratos que foram renegociados durante o último ano do governo militar e depois mantidos pelo governo democrático de Alfonsín.

Um segundo mecanismo foi o aumento do porcentual de pago de regalias para as províncias que significou uma dívida com as províncias de 2,5 bilhões de dólares que só foi cancelada depois da venda da empresa no ano 1993 (Barrera, 2012).

O terceiro, foi o endividamento intencionado da empresa com o pagamento aos contratos privados no valor internacional e a venda para as refinarias por um valor subsidiado que gerava um déficit operacional na empresa. Além disso o nível de retenção do preço de venda ao público que ficava em mãos da empresa tinha sido diminuído e, por último, o endividamento externo que era dirigido para financiar as políticas do Ministério de Economia e a fuga de capitais

---

<sup>17</sup> “Sobre la base de la información disponible, luego de las renegociaciones, en 1983, YPF S.E. pagó a los contratistas, cuanto menos, 416,9 millones de dólares, por un petróleo que le hubiera costado extraer -según las estimaciones- 103,0 millones de dólares. Esto significa una transferencia neta de recursos de YPF S.E. durante ese año por más de 314,0 millones de dólares al capital privado bajo la modalidad de contratación<sup>7</sup>. Este drenaje de recursos netos del sector público a las empresas que operaban en el mercado primario representó, el 7,1% de la deuda externa de la compañía en 1983, valuada en 4.451 millones de dólares” (Barrera, 2012: 27)

Uma das conclusões de Barrera é que a política do governo militar para o setor petrolífero levou a acrescentar o poder do capital privado em detrimento da empresa estatal YPF S.E que teve uma política de transferência de recursos para esses capitais e condicionaram ao governo de Alfonsín depois de 1983.

Para Barrera no governo de Alfonsín não existiram rupturas em comparação com o governo militar senão que houve continuidades e se tentou aprofundar, mas de forma falida.

Primeiro, destaca que houve continuidade com o esquema de contratos para as empresas privadas e os mesmos foram renovados atingindo suas exigências. Logo, com os planos Houston, Petroplan e Olivos, tentava-se mais participação do capital privado associado a YPF para não perder o auto-abastecimento de combustíveis no país.

Durante o governo de Menem se produziram intervenções sobre o setor petrolífero com a privatização de YPF, a desregulação dos mecanismos para fixar os preços e a abertura comercial.

Para Barrera (2012b) as políticas implementadas nos anos 1990 sobre o setor petrolífero deixaram problemas estruturais. A concepção neoliberal de tratar ao petróleo como um commodity<sup>18</sup> e a eliminação do Estado como regulador do setor beneficiariam com a melhora na produção porque permitiria a concorrência de mais atores no jogo não aconteceu no percurso da década.

A fragmentação de YPF formou um Oligopólio petrolífero, um alto grau de concentração do mercado, entre as maiores empresas que receberam as áreas de produção em concessão e redundou em investimentos nas áreas de maior segurança que já produziam.

Não só se dá um processo de privatização e venda de YPF entre 1989 e 1999 senão que também se entregam ao começo da década as zonas de exploração que estavam baixo contrato como concessões por 25 anos e livre disponibilidade do cru que significa que as empresas privadas podiam exportar ele sem condicionamentos e deixar um 70% das divisas geradas pelas vendas fora do país. Além disto, o Estado deixou desregulados

---

<sup>18</sup> O preço interno começa a se estabelecer segundo os preços internacionais definidos em distintas regiões do planeta. Os três grandes tipos de cru de referência são: o Brent que cotiza em Londres e se produz em Europa, o West Texas Intermediate (WTI) que se produz em America do Norte, e o Dubai Light que é produzido no Golfo Persico. Os outros tipos de cru calculam seu preço com estes três tipos como referência.

os mecanismos de fixação de preços e durante os anos 1990 o preço do petróleo nos postos flutuou muitas vezes acima do preço internacional revelando a cartelização das empresas. (Serrani e Castellani, 2010).

Uma das conclusões do trabalho de Serrani e Castellani (2010) é que, apesar das mudanças acontecidas na década de 1990 no setor petrolífero, os mesmos problemas continuaram e criaram-se novos: pouco investimento em novas áreas, grande concentração da oferta, desajuste dos preços internos e internacionais, queda na relação reservas produção, aumento dos preços internos.

Em resumo, as empresas privadas que foram abençoadas por contratos de exploração com reservas e produção comprovadas, desenvolvidas por YPF durante os anos 1970 conseguiram ficar em concessão com as mesmas áreas e mediante uma sobre produção em elas para o mercado externo aproveitaram do lucro sem investimento.

As políticas de desregulação do mercado petrolífero permitiram que a dinâmica do setor fosse condicionada pelos ciclos internacionais de preços, mais um commodity que flutua segundo seu valor em Texas ou Dubai, gerando uma sub exploração porque não há desenvolvimento de novos poços e uma superprodução dos poços existentes sem risco.

### **Uma visão alternativa com base na literatura econômica**

Nicolás Gadano é um economista especializado em hidrocarbonetos, foi economista sênior de YPF durante o governo nacional de De la Rúa (1999-2001) e consultor durante a presidência de Miguel Galuccio na empresa (2012-2016), atualmente trabalha no Banco Central argentino dirigido por Federico Sturzenegger.

Sua visão liberal contrasta com o grupo anterior e, embora as análises conjunturais muitas vezes coincidam, as causas não.

Para Gadano a empresa penduleou em suas decisões políticas ao calor das necessidades macroeconômicas e os condicionamentos políticos dos governos nacionais.

Segundo Gadano, a privatização da empresa não estava prevista com as reformas na economia feitas pelo governo de Menem sob a direção do Ministro Cavallo nos

começos do mandato senão que foi o variável contexto macroeconômico que viveu o país o que determinou as etapas vividas pela empresa durante os anos 90.

A ideia da transformação em uma sociedade anônima estava no plano de atomizar o capital da empresa mantendo a toma de decisões no governo nacional com o 20% de ações que mantinha e com o estabelecimento de uma equipe de condução liderado por José Estenssoro quem fez crescer a empresa e internacionaliza-la.

A atomização da empresa em muitos acionistas permitiria a YPF se manter na direção do Estado Nacional e somando capitais na bolsa de valores sem deixar nenhuma empresa estrangeira tomar o controle total da mesma.

A morte de Estenssoro, presidente de YPF (1993-1995), e o chamado “efeito tequila” levaram ao executivo, ante a crise econômica, a se desprender das ações da empresa até chegar em 1999 à venda do 99% a Repsol e mudando a toma de decisões da empresa para o centro de Madrid.

Para Gadano, “os desvios no programa fiscal financeiro acordado com o Fondo Monetario Internacional, as autoridades econômicas tomaram as ações de YPF para obter recursos de curto prazo” (2012: 5)

Se para Barrera (2012b) e Serrani e Castellani (2010) a livre disponibilidade do petróleo extraído gerava a visão de um commodity e sua exportação para deixar parte do arrecadado fora do país. Não assim para Gadano (2012) que observa que o cru aportou, depois de 2001, muitas divisas ao país graças às exportações e aos impostos ajudando no superávit comercial dos primeiros governos kirchneristas.

Nos governos de Nestor Kirchner e Cristina Fernandez não houve muitas modificações até o ano 2007 onde o ex-presidente Kirchner impulsou a entrada de capitais nacionais na empresa. O grupo Eskenazi comprou 10% primeiro e chegou até um 25% das ações de YPF e colocou a Sebastian Eskenazi como CEO da companhia. Com essa decisão YPF começa a reverter a situação e aumentam os recursos em investimento e produção, duplicando a média dos anos anteriores (Gadano, 2012).

Em outro trabalho Gadano (2013) analisa a estatização de YPF e faz um percurso na história da empresa e uma comparação com as companhias “pares” em América Latina: Petrobras, PDV SA e Pemex. E se pergunta como a empresa que foi pioneira e exemplo para suas “colegas” americanas tenha sido vendida a uma multinacional pouco reconhecida.

Marca que houve uma série de políticas do Estado que foram derrubando a hierarquia da empresa e que começou com o primeiro governo peronista e se foi piorando através dos anos pelas políticas de preços desfavoráveis, falta de recursos para o investimento, superdimensionamento de sua estrutura, excessivo poder sindical e corrupção e, durante a última ditadura obrigada a tomar dívida para sustentar a política cambial (Gadano, 2013).

A ideia central do artigo, que mostra a mudança no rol de YPF no âmbito latino-americano, é reconhecer em Petrobras e seu crescimento nos últimos 20 anos como a guia a seguir pela empresa argentina depois de sua reestatização no ano 2012. Marca como pontos a destacar o rol do Estado em uma empresa mista com o capital atomizado que permitem o investimento privado e a associação com o mesmo em projetos. Além disso sublinha o crescimento da empresa que passou de ter os mesmos níveis de produção que YPF em 1994 a quadruplicar esses níveis em 2012 e o crescimento exponencial, ao mesmo tempo, de seu valor no mercado (Gadano, 2013).

Em resumo, podemos dizer que é uma forma de marcar um pouco o rumo que o autor deseja para o futuro de YPF, um setor petrolífero onde confluem os capitais privados com o Estado, deixando no último a direção da empresa YPF com um diretório com conhecimento do setor como poderia ser, segundo ele, o liderado por Estenssoro na década de 1990.

### **A partir da Antropologia**

Outra entrada no tema é a que fazem Hernán Palermo e Analía Garcia que vêm da antropologia e se focam no valor simbólico da empresa e transitam sobre os eixos de território e trabalho, como foi a relação da empresa com o território onde se assentou e com os trabalhadores que a constituíam e suas famílias.

É interessante que os autores (Palermo e Garcia, 2007) fazem um paralelismo entre o desenvolvimento de YPF e a configuração do Estado argentino, desde os anos 1930 marcado por a intervenção de baseado em ideias keynesianas, com idas e voltas pelas intervenções militares que houve durante o século, e, a partir de 1976, um Estado que gira em torno a ideias neoliberais que desconstruem o significado social da empresa que ia além do econômico e ancorava-se nos eixos território e trabalho.

A ideia principal do texto é que YPF “foi chave no processo de desenvolvimento e consolidação do Estado” (Palermo e Garcia, 2007: 9) particularmente pela forma em que a empresa ocupou o espaço, criando cidades e fazendo uma rede de serviços sociais e culturais. Ao mesmo tempo, no âmbito do trabalho, o Estado tentou garantir a ampliação do mercado interno, massificando o trabalho assalariado.

A estabilidade laboral e o sentido de pertinência faziam parte da busca de YPF para seus empregados.

Para os autores, a partir de 1976 começa o processo privatizador das empresas estatais, com mecanismos em YPF que já vimos com os outros autores (privatizações periféricas, endividamento, plano Houston, etc.), que impõem uma reconversão dessas empresas em um novo modelo de acumulação capitalista dominado pelas políticas neoliberais (Palermo e Garcia, 2007).

Como conclusão arguem que:

“o valor simbólico que foi outorgado aos hidrocarbonetos ao longo da história nacional foi-se redefinindo de acordo à formulação do Estado, não só em matéria de política econômica, senão em função de um modelo de dominação que institui significados que se articulam de forma específica. Neste caso, temos traçado dois eixos na reconstrução desse capital simbólico: o território e o trabalho” (Palermo e Garcia, 2007: 14).

Aqui podemos pensar em Sennett (2000) que faz uma análise sobre como muda o mundo laboral, familiar y acadêmico entre gerações em uma família “típica” estadunidense com um pai que trabalho desde a década de 1970 e seu filho inserto no mercado laboral na década de 1990. A mudança entre uma organização fordista da produção estável e com trabalhos para toda a vida para um presente com uma produção flexibilizada e frágil que repercute na forma de organizar nossas vidas.

Na mesma linha, Garcia (2009) analisa as situações biográficas de trabalhadores na Cuenca Neuquina e o surgimento de temporalidades fragmentadas nas mesmas com os novos processos de trabalho voláteis dirigidos pelas empresas depois da privatização de YPF. Essa fragmentação está dada pela vida dentro e fora do trabalho e a organização não só da forma de produzir senão também como são suas relações familiares, de amizade e entre colegas.

A autora chega à conclusão que as esferas de trabalho e de família estão afastadas física e temporalmente com processos de produção que situam aos trabalhadores em acampamentos de trabalho e as famílias em cidades maiores às que não vem as vezes em períodos compridos de tempo.

Se a empresa estatal punha ênfase na organização do território como construção social e familiar cobrindo serviços sociais e culturais, a organização privada da empresa converte aos territórios em meras plataformas produtivas.

Talvez uns dos livros mais importantes sobre o tema é o de Palermo (2012) que estuda a ordem sociolaboral da empresa antes e depois de sua venda. A construção do ser “ypefeano” e sua ruptura depois da privatização. Achemos importante colocar uma cita sobre o significado de “ypefeano” e deixar ela em espanhol e como se encontra no trabalho de Palermo:

“La categoría nativa de ypefeano como constructo abierto, dinámico y ambiguo sintetizaba un modo de identificación, un nosotros fruto de un proceso histórico en el que se conjugaron relaciones de poder asimétricas entre empresa y trabajadores, resignificaciones, apropiaciones y resistencias. Los ypefeanos conformaban una fuerza de trabajo arraigada al territorio por medio de políticas empresarias que generaban una fuerte identificación de las familias ypefeanas con los intereses de la empresa. Para YPF la familia era una institución central, no solo porque casi únicamente reclutaba trabajadores que tuvieran lazos de consanguinidad con otros que ya se desempeñaban allí, sino porque aportaba una fuerza de trabajo inmersa en un universo cargado de sentidos y valores propios de la empresa estatal. Esta fuerte identificación, sumada a que YPF formaba parte de un proceso político de desarrollo nacional y también regional, otorgó un particular prestigio a los trabajadores en la medida en que hacían un trabajo asociado al crecimiento de la Nación. En el nuevo escenario emergió un nosotros diferente, acorde a una industria petrolera fragmentada en términos empresariales como producto de la tercerización. Según Brígida Baeza (2010) la noción de ypefeano comenzó a ser residual y fue paulatinamente sustituida por un nosotros circunscrito a los petroleros. Esta nueva categoría no se ciñe a una empresa o a los intereses particulares de YPF, sino que consolida un colectivo de trabajo basado en el trasvasamiento empresarial.

YPF fue un modelo de explotación de un recurso natural clave en el sistema capitalista mundial, que no sólo se circunscribió a la explotación del petróleo, sino que también desarrolló una particular modalidad de ocupación del territorio” (Palermo, 2016: 117)



O importante para o autor é observar como as diferentes hegemonias empresarias atingem na organização do trabalho dentro e fora da fábrica e como essa hegemonia é tensionada e disputada e reinterpretada pelas práticas dos trabalhadores.

É importante para o autor, na linha que vimos em outros textos dele e de Garcia, como se constitui a nova hegemonia empresaria e como atinge nos trabalhadores depois da queda das políticas de bem-estar e keynesianas com a mudança no tipo de capitalismo e a venda da empresa.

A ruptura da ordem sociolaboral da empresa estatal implementado pela privatização foi substituído pela fragmentação e individualização das relações sociais do coletivo YPF incitadas pela nova hegemonia empresaria.

Como vimos na cita anteriormente, a construção do sentido “ypefeano” estava ligada a valores que YPF difundia como “sentir nacional, a independência, o industrialismo, a soberania e o caráter estratégico” (Palermo, 2012) que faziam à empresa ocupar literalmente o território e se desenvolver em todo o país.

Por tudo o que implicou para os trabalhadores a empresa YPF, o processo privatizador da década de 1990 não consistiu simplesmente em demissões e a subsequente perda do trabalho, senão que desestruturou uma ordem sociolaboral que outorgou sentido durante décadas e transformou profundamente as condições de existência

Para o autor houve uma modernização empresaria que foi materializada com distintas políticas que levaram à precarização e informalização do trabalho (terceirização, assinatura de novos convênios coletivos de trabalho).

### **3.3 Repsol**

Esta seção tenta descrever brevemente a empresa Repsol e o comportamento dela como controladora de YPF com dados da própria empresa em seu site na world wide web<sup>19</sup>, relatórios de Repsol na SEC e no “Informe Mosconi” (2012).

---

<sup>19</sup> Repsol.com

No Informe Mosconi (2012), o governo argentino, a través dos interventores da empresa, Axel Kicillof e Julio De Vido, ministros de Economia e Planificação respetivamente, tenta demonstrar a má ação de Repsol desde o ano 1999 e justificar a nacionalização de YPF.

O informe demonstra que o Grupo Repsol utilizou a compra de YPF para financiar sua estratégia de expansão e internacionalização depredando os recursos naturais do país com uma visão curto prazista. Em segundo lugar, um abandono das atividades de exploração quando os preços internos se afastaram dos internacionais como resposta política contra cíclica do governo argentino para atravessar a crise internacional do ano 2008. Por último que o Grupo Repsol seguiu uma política de desinvestimento na Argentina que só viu-se modificada com o descobrimento de recursos não convencionais no país.

Em 1987, o Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH) de Espanha começa o processo de privatização do petróleo espanhol, deixando atrás o monopólio que tinha o Estado e criando o Grupo Repsol que seria privatizado dois anos depois. Assim cumpria com os requisitos para entrar na União Europeia e agrupava no Grupo Repsol distintas empresas estatais dedicadas à produção e distribuição de petróleo e gás.

No ano 1989 é a primeira oferta pública de valores onde o Estado, via o INH, de 26% da empresa e começa a participação do Banco Bilbao Vizcaya (BBVA).

O período de privatização termina em 1997 com a quarta oferta pública de valores da empresa e o retiro do Estado como acionista (embora ficou com uma ação de ouro até 2006). Terminada a privatização, no ano 1997, o capital acionário da companhia repartia-se da seguinte forma: BBVA, 7%; La Caixa Corp. (Esp.) 7%; Petróleos de México, 5%; investidores espanhóis, 30%; investidores estadunidenses, 27%; e outros investidores europeus 24%.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> SEC.

**Tabela 1 - Participações significativas no capital de Repsol S.A**

Ano	1997	2005	2012
La Caixa	7%	14,12%	12,53%
BBVA	7%	5,04%	
PEMEX	5%	4,83%	9,43%
Investidores espanhóis	30%		20,70%
Investidores dos EEUU	27%		42%
Investidores europeus	24%		
Chase LTD		10,09%	
SSB		5,61%	
Capital G.		5,38%	
Sacyr S.A			9,73%
No mercado		54,93%	5,61%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria baseado em relatórios anuais de Repsol S.A.

No ano 1999 Repsol compra o 97,81% de YPF S.A em 15,17 bilhões de dólares em bônus de dívida pública argentina que obtiveram por 13,16 bilhões de dólares que foi o valor desembolsado pela empresa espanhola (Informe Mosconi, 2012), assim começa um período onde Repsol diversifica-se e internacionaliza-se, se transformando em uma empresa multinacional de energia.

No ano 2005, que é uns dos anos tomados para esta pesquisa, a chamada Repsol-YPF desde o ano 1999 tinha dentro de sua composição societária a: La Caja de Ahorros y Seguros de Barcelona (La Caixa) com um 14,12%, representado através da Caixa Holdings em um 9,1% e de Repinves em um 5,02%; o BBVA mantinha um 5,04% das ações da empresa; Pemex tinha um 4,83% e outros investidores como Chase LTD, State Street Bank (SSB) e Capital Group International possuíam 21,08% do total da companhia.

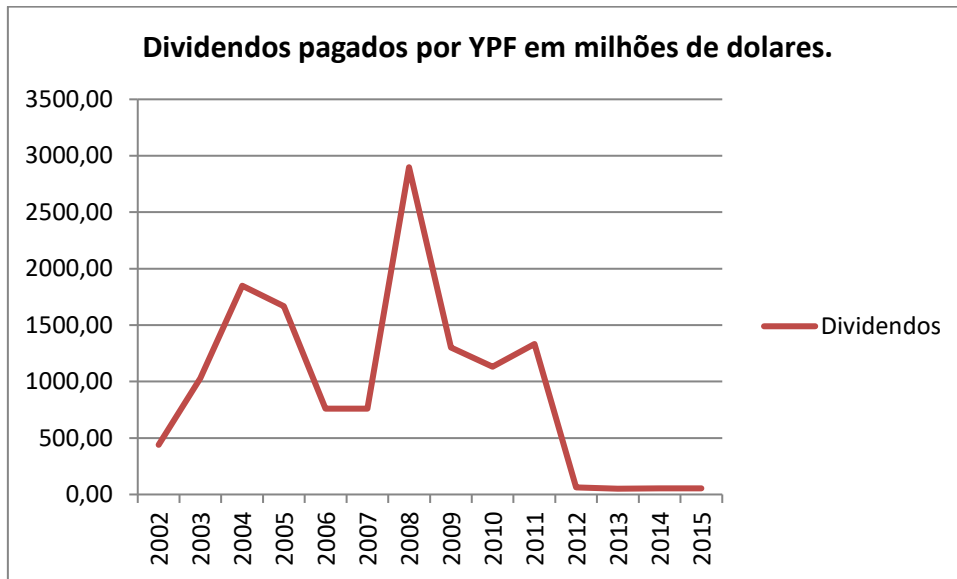
Já no ano 2008, com a saída do BBVA e a entrada da empresa construtora espanhola Sacyr na composição acionaria de Repsol, decidiu-se a venda de do 14,9% de

YPF para a Argentina YPF que comprou 10% mais no ano 2011. Isto formava parte do processo de desinvestimento de Repsol em Argentina que continuava seu crescimento em outras regiões do planeta.

Com a compra de YPF muda o peço relativo das diferentes unidades de negócio de Repsol. O informe Mosconi apresenta os dados que mostram como na empresa espanhola em 1998 a área de exploração e produção só representava um 6% dos resultados operativos e em 2002 e 2007 representava 45 e 51 % respectivamente (Informe Mosconi, 2012).

O informe aponta ao esvaziamento de YPF desde o ano 1999 até 2012 quando a empresa é renacionalizada. O Informe Mosconi (2012) mostra como desde o ano 1993, YPF S.A, com a presidência de Estenssoro, começa um processo de internacionalização com a expansão da empresa para os Estados Unidos (Maxus), Venezuela, Equador, Brasil, Indonésia e Rússia entre outros. Diz o informe Mosconi que “produto de essa estratégia, no ano 1999 a produção internacional de YPF era superior aos 85.000 barris por dia de petróleo, perto de 200 milhões de pés cúbicos de gás natural e as reservas internacionais de YPF superiores aos 400 milhões de barris equivalentes de petróleo” (Informe Mosconi, 2012) que convertiam à empresa na 12va companhia petroleira que cotizava na bolsa segundo quantidade de reservas. Todos esses ativos da empresa argentina foram traspassados para o Grupo Repsol depois da venda da empresa em 1999 ou vendidos a terceiros para capitalizar à empresa espanhola em sua internacionalização em outros países e continentes.

**Figura 1 - Dividendos pagados por YPF, 2002-2015**

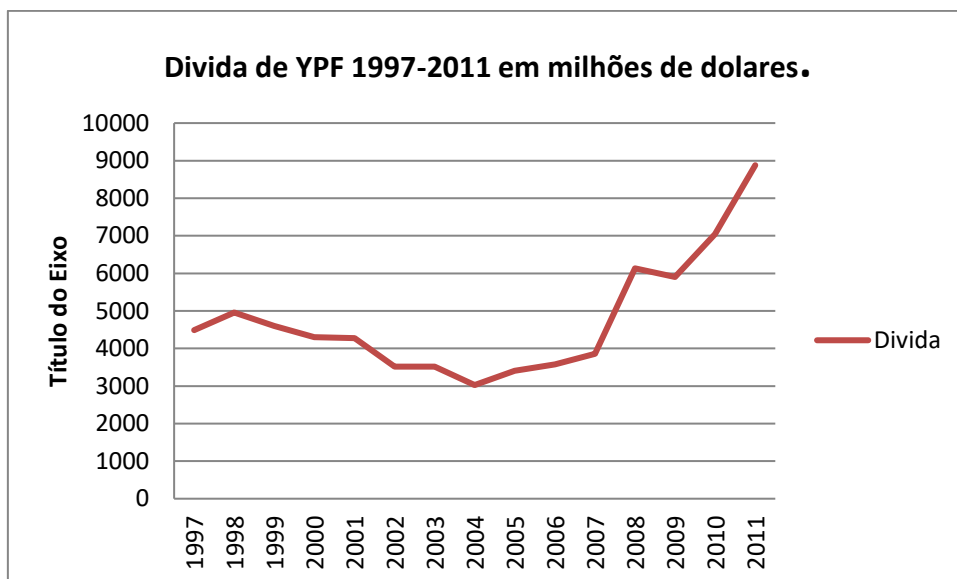


Fonte: Elaboração própria com dados do F-20 YPF da SEC.

A figura 1 mostra a evolução dos dividendos pagados pela empresa desde o ano 2002 até 2015 onde podemos observar que durante os anos de Repsol houve uma grande repartição de dividendos que foram em média 3,35 dividendos por ação, quer dizer 3,35 dólares por cada ação, com picos de 7,37 dólares por ação no ano 2008.

Outra das conclusões que deixa a figura é a queda no reparto de dividendos desde a reestatização de YPF, que foram em média 0,14 dividendos por ação, ou o que é o mesmo, se priorizou o investimento com o lucro gerado pela empresa, sobretudo em Vaca Muerta.

**Figura 2 - Dívida de YPF, 1997-2011**



Fonte: Informe Mosconi 2012.

A figura 2 apresenta os dados do desenvolvimento da dívida da empresa entre os anos 1997 e 2011. A figura tomada do Informe Mosconi apresenta a escalada da dívida desde o ano 2007, que vai em paralelo com o aumento do reparto de dividendos e o desinvestimento no país (Informe Mosconi, 2012).

### **3.4 Considerações finais do capítulo**

Aqui se apresenta uma tabela com um resumo dos diferentes períodos e anos desde 1976 até 2016 de YPF baseado no observado no presente capítulo.

**Figura 3 – Resumo do capítulo 2**

Ano	Período 1976-1983	Período 1983-1986	1994	2005	2014	2016
Tipo de Controle	Sociedade do Estado	Sociedad e do Estado	Sociedade Anônima	Sociedade Anônima	Sociedade Anônima	Sociedad e Anônima
Controlado por	Estado	Estado	Mista 51% Estado Nacional, até 39% províncias produtoras, até um 10% dos trabalhadores, e, o resto na bolsa).	Repsol SA	Mista (51% Estado Nacional, 49% privada).	Mista (51% Estado Nacional, 49% privada).
Detalhes do período	Contratos de terceirização da produção com condições prejudiciais para a empresa	Plano Houston, intenção de atrair capitais privados para se associar à empresa.	Internacionalizada, expande seus negócios para EE.UU, Ásia e resto de Latino América	Internacionalizada, Repsol (Espanha) controla o 98% de YPF.	Nacionalização em 2012, plano estratégico 2014-2018 para reverter a queda na produção.	Mudanças de governo nacional, novo CEO e diretório.

Fonte: Elaboração própria

## **CAPITULO 4: DADOS SOBRE A EMPRESA E SEUS DIRETORES**

Neste capítulo, expomos e analisamos alguns dados da empresa para destacar sua importância como objeto de estudo, dada a relevância dentro da economia argentina, e em seguida analisamos os dados sociodemográficos e os perfis educativos e laborais dos diretores de YPF para os períodos e anos selecionados. Por último a discussão do capítulo aonde apresentamos um quadro com uma síntese dos dados analisados.

### **4.1 Produção, receita e trabalhadores**

Na tabela 2, fazemos uma comparação da produção de YPF nos anos que tomamos como objeto da pesquisa. Os dados refletem a mudança na empresa e no setor no período 1976-2014.

Como vimos anteriormente, o governo militar no ano 1976 decidiu utilizar o recurso dos contratos para privatizar periféricamente a YPF, entregando áreas de produção a empresas privadas para que essas produzissem e vendessem o petróleo não processado para a empresa estatal. Este mecanismo que favorecia muitas empresas da chamada “pátria contratista” continuou durante a década de 1980 até a privatização da empresa. Mesmo assim, a YPF mantinha para os anos 1977 e 1985 o 75% e o 68% da produção de cru no país e somando a produção mediante contratos essas porcentagens chegavam até o 99% e o 97% respectivamente. Então, embora os contratos fossem desfavoráveis para a empresa, a YPF dominava o mercado de produção.

Com a mudança no setor petrolífero realizada pelo governo de Menem a partir de 1989, a empresa estatal começa a ceder participação na produção. Em 1994, observamos uma queda, com a YPF representando 43% da produção de petróleo na Argentina, mais de 25% a menos que no ano 1985.

Esta participação na produção de hidrocarbonetos se manteve quase constante ao olhar o ano 2005 e 2014, em que YPF representava 41% da produção. O que mudou foi a participação das outras empresas e o número delas no setor.



A empresa destacável por seu crescimento quando se desregulou o setor é Pan American Energy, que é a fusão de o grupo Bidas e British Petroleum em Argentina (em 1994 era o grupo Amoco). Esta empresa representava em 1994, ainda como Amoco, 7% da produção e em 2014 aumentou a participação até 18%. Lembremos que Bidas, como marca Barreda (2012a), era uns dos grupos mais favorecidos pelos contratos com YPF antes da privatização.

**Tabela 2 - Produção de petróleo por empresa por ano em m3.**

Empresa	Produção 1977	% 1977	Produção 1985	% 1985	Produção 1994	% 1994	Produção 2005	% 2005	Produção 2014	% 2014
YPF Administração	18785965	75,00%	18250204	68,18%						
YPF Contrato	6049958	24,15%	7721167	28,85%						
YPF S.A					16502018	42,61%			12671227	41%
Repsol YPF	54574	0,22%					15625609	41%		
SHELL CAPSA	71444	0,29%								
ASTRA SA					1487456	3,84%				
Astra CAPSA			343479	1,28%						
PETROQUIMICA CR	84616	0,34%	92761	0,35%						
EL SOSNEADO	777	0,00%	92761	0,35%						
Compañias asc. Petroleras			266344	1,00%						
CPC					4713909	12,17%				
AMOCO					2721426	7,03%				
T.AUSTRAL					2324605	6,00%				
BRIDAS					1658602	4,28%				

P. SAN JORGE					2251538	5,81%				
Pan American Energ							6107877	16%	5733867	18%
Petrobras Arg							3735319	10%	1354305	4%
Chevron Arg							3489924	9%	1160769	4%
Vintage Oil Arg							1944657	5%		
Tecpetrol							1857110	5%	1114255	4%
Total Austral							1461224	4%		
Pluspetrol							787021,6	2%	2127330	7%
Sinopec									1849874	6%
Otros							3563724	9%	4869585	16%
Total	25047334	100,00%	26766716		38732471		38572466	100%	30881212	100%

Fonte: Elaboração própria com dados do Ministério de Energia e IAPG.

Em 2014, a produção caiu 20 % em relação a 2005, embora os dados de produção tenham melhorado levemente desde a nacionalização da companhia. Essa foi uma das causas da mudança nas políticas petrolíferas nacionais que levaram ao governo de Cristina Fernandez a nacionalizar YPF e reorganizar o setor em 2012.

**Tabela 3 - Receita e utilidade neta de YPF em milhões de dólares correntes**

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Receita	4201			4121	5481	6578	6219	5277,06	5752,65	7152,7	6699,5
Utilidade neta	538			877	580	477	1229	525,88	983,53	1563,51	1591,26
Ano	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Receita	7508,53	8296,12	9268,79	10050,43	8960,84	11012,97	13060,18	13653,25	13818,89	16599,46	11739,55
Utilidade neta	1749,84	1442,4	1301,27	1048,99	963,19	1443,9	1032,76	793,09	778,87	1034,85	332,78

Elaboração própria com dados dos balances de YPF, Comissão Nacional de Valores (CNV).

Uma das conclusões que podemos resgatar da leitura da Tabela 3 é que o aumento da receita, sem considerar a inflação dos Estados Unidos, cresceu quase quatro vezes se comparamos com a receita de 1994, mas o lucro líquido da empresa foi flutuando nesses 20 anos tocando picos de 1,7 bilhões no ano 2005 e baixando até os 330 milhões de 2015.

**Tabela 4 - Quantidade de Trabalhadores de YPF 2002-2015**

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Trabalhadores	8946	9395	9583	10574	11059	11534	11319
Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Trabalhadores	12140	13370	16078	15782	17747	22032	22005

Fonte: Elaboração própria baseado em dados do SEC.

YPF antes de sua privatização, em 1992, tinha 51 mil trabalhadores<sup>21</sup>. Depois dela, no ano 1995, só tinha 5690 empregados. Podemos observar um crescimento na quantidade de trabalhadores e se colocamos duas etapas nesse período de onze anos que apresenta o quadro podemos ver que entre 2002, que começa a saída da crise econômica, até 2008, que é a entrada de capitais nacionais na empresa através do grupo Eskenazi, há um crescimento de um 27 % na massa trabalhadora da empresa. Esses números aumentam se observamos o período 2008-2013 em que a empresa recuperou mais trabalhadores, passando os 22 mil em 2015, quase o dobro em comparação com 2008.

## 4.2 Os Diretores

Nesta seção, analisamos os dados dos diretores da YPF quando era uma sociedade estatal nos períodos 1976-1983 e 1983-1986, após das mudanças e venda, nos anos 1994, 2005 e, depois da renacionalização, em 2014 e 2016. Tanto para a história da YPF como para o trabalho, o período que começa em 1976 é muito relevante. Os dados entre 1976 e começos da década de 1990 são escassos e foi por esse motivo que houve uma decisão metodológica de incluir dois períodos que representem o que acontecia com os diretores da empresa durante o governo da ditadura e nos começos da democracia. Portanto, os períodos 1976-1983 e 1983-1986 apresentaram não exaustivamente a situação dos diretores na época. Já para os anos seguintes, 1994, 2005, 2014 e 2016, os dados se encontram quase completos, com exceção de alguns diretores para os quais foi impossível acessar à informação.<sup>22</sup>

As variáveis que vamos analisar e suas categorias são: tipo de graduação (Engenharias, Ciências Econômicas, Direito, Ciências Biológicas, e Outros), universidade da graduação (UBA, Outra Nacional, Particular, Estrangeira), tipo de pós-graduação (Programa, Mestrado, Doutorado, MBA), universidade de pós-graduação (UBA, Outra Nacional, Particular, Estrangeira) e área da pós-graduação (Engenharia,

---

<sup>21</sup> Dados apresentados nos informes anuais que a empresa submete na Secretaria de Comercio dos Estados Unidos como requisito para a cotação na bolsa de comercio de Nueva Iorque.

<sup>22</sup> Ernst Scheneider que formou parte do diretório em 1994 só encontramos a idade e foi diretor do Credit Suisse e CEO do Bank Leu. Para outros diretores a informação existente era escassa (Di Pierro no 2016) mas nunca como no caso citado de Sheneider.

Economia, Advocacia, Ciências Naturais, Administração e Finanças), setor do trabalho anterior (Setor Energia y Petróleo, Outros Setores Industriais, Setor Financeiro, Organismos Internacionais, Consultoria, Meios e telecomunicações, Cargos Públicos, Organismos representação Gremial, Docência e pesquisa), gênero (feminino ou masculino), idade e nacionalidade (argentino ou estrangeiro).

Para o período 1976-1983, coincidindo com a governo ditatorial que foi desde o dia 24 de março de 1976 até o dia 9 de dezembro de 1983, se encontraram informações prosopográficas para oito diretores: quatro presidentes da empresa estatal, o engenheiro Agustin Ondarts, o engenheiro Eduardo Oxenford, o General de Divisão Carlos Guillermo Suarez Mason (que foi sentenciado por delitos de lesa humanidade ao terminar a ditadura) e o engenheiro Mario Luis Piñeiro, um vice-presidente da companhia no ano 1981, o engenheiro Rafael Cullén, e um diretor, e o Comandante Retirado Francisco Abriata.

Ondarts, que foi presidente em 1977 de YPF, era um engenheiro argentino que durante o governo de Onganía, na ditadura chamada Revolução Argentina, ocupou o cargo de Subsecretário de Fazenda no Ministério ocupado por Krieger Vasena. Anos mais tarde, foi candidato a vice-presidente do partido conservador “Nueva Fuerza” dirigido por Álvaro Alzogaray.

Outro presidente de YPF do período foi o engenheiro Eduardo Oxenford que presidiu a empresa entre 1979 e 1981. Oxenford tinha 59 anos quando assumiu o cargo, era engenheiro pela Universidad de Buenos Aires e tinha um título de pós-graduação pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT). Durante sua atividade profissional, foi presidente da empresa Alpargatas, vice-presidente do Banco Frances no qual a Alpargatas tinha participação acionária, formou parte do Conselho Empresário Argentino e interventor da Union Industrial Argentina (UIA). Depois de deixar YPF, foi Ministro de Indústria durante a ditadura no ano 1981.

Suarez Mason era um militar argentino, recebido como subtenente do Colégio Militar de la Nación em 1944, tinha 57 anos quando ocupou o cargo de presidente da YPF. Sua carreira foi inteiramente militar, foi agregado militar no Equador e chegou a formar parte do Estado Maior do Exército no ano 1981.

O Engenheiro Civil Mario Luis Piñeiro, nascido em 1945, foi presidente de YPF no ano 1982. Antes tinha sido CEO de Alejandro Llauro y Hermanos e trabalhou em Transportadora de Gás del Sur.

Rafael Cullén, engenheiro mecânico pela UBA, foi vice-presidente de YPF em 1981 quando tinha 49 anos.

O Contra-almirante Francisco Abriata foi diretor de YPF no ano 1981 aos 53 anos de idade. Engessado da Marina argentina em 1950 retirou-se no ano 1980 tornando-se diretor de empresas como YPF, Matarfer, CAT, etc. Logo da saída da ditadura fez estudos de pós-graduação em Economia e Finanças pela Universidad de Palermo em Argentina.

Júlio Curuchet foi diretor em 1982, aos 51 anos, era advogado da UBA e Doutor em Direito pela mesma instituição. Foi Professor na UBA e na Universidad Católica, Diretor de temas legais de um ministério no governo de Onganía e além de diretor de YPF foi também diretor em outras empresas privadas.

O Doutor Júlio Horácio Casas foi diretor de YPF no ano 1982. Nascido em 1923, era Geólogo pela Universidad de Córdoba e Doutor em Ciências Naturais pela mesma universidade. Foi Professor na universidade e em 1951 começou sua carreira dentro de YPF aonde chegou a ser diretor de produção da empresa em 1970.

Em síntese, no período se observa a forte presença militar, mesmo sem ter uma carreira no setor ou outro setor industrial, sobretudo no caso de Suarez Mason que foi presidente da empresa sem ter nenhuma experiência na área. Outro aspeto destacável é que só um dos casos encontrados seguiu uma carreira organizacional em YPF, o Doutor Casas que tinha mais de 20 anos na empresa. Por último, o caso de Oxenford é o mais parecido com o dos diretores da empresa no presente, como um engenheiro reconvertido (Matsuda, 2015) e internacionalizado (Luci, 2014) e com passos por distintos setores, mesmo pelo setor financeiro.

Em dezembro de 1983 terminou a ditadura e começou o governo de Raúl Alfonsín que se estendeu até 1989. O período analisado foi de 1983 até 1986, os primeiros anos do novo governo em que a política econômica manteve a delineada pelo governo militar como vimos nos capítulos anteriores. Para esses anos encontramos a trajetória de cinco diretores, dois presidentes, o Doutor Fiorioli e o Engenheiro Otero, e de três diretores, o Doutor Quesada, o Doutor Tezón e o Senhor Allub.

Héctor Juan Fiorioli nasceu em Buenos Aires em 1928, foi químico, graduado na UBA e Doutor em Química pela mesma casa de estudos em 1955. Desde esse ano trabalhou na YPF até o ano 1970 onde passou a trabalhar em empresas petroquímicas do setor privado para voltar como presidente de YPF com a democracia, entre 1983 e 1985.

Rodolfo Otero nasceu em 1935 em Puán, Província de Buenos Aires, e se graduou de engenheiro na Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Foi presidente da empresa YPF entre 1985 e 1987 e é um histórico dirigente da Union Cívica Radical<sup>23</sup> (UCR) em sua cidade. O irmão, Edison Otero, foi senador pela Union Cívica Radical (UCR) em dois períodos (1983-1995) e presidente da UCR da província de Buenos Aires.

Rodolfo Hector Quesada foi diretor de YPF no ano 1985. Advogado de profissão, nasceu na Província de Neuquén em 1947 e além de ter um estudo de advogados na província foi deputado nacional pela UCR.

O senhor Júlio Allub nasceu em 1935, foi diretor de YPF em 1984. Allub não tem estudos universitários e possuía junto a sua família a empresa Allub Hermanos que tem postos de gasolina na província de Mendoza. Também se desempenhou como presidente do Consejo Empresário Mendocino (CEM).

Roberto Horácio Tezón foi diretor da empresa no ano 1985. É advogado pela Universidad del Museo Argentino e nasceu em 1948. Na atualidade é consultor em temas de energia e petróleo em Montamat e associados e na petroleira COPSA S.A.

A síntese do período distingue dois diretores vinculados ao partido Radical, um de carreira na empresa que foi presidente desde 1983, Fiorioli, um empresário e um advogado que no presente é consultor. Nos poucos casos observados, a presença da UCR é importante como no período anterior o eram os militares. É importante destacar que a UCR era o partido governante desde 1983 e, junto com o PJ, os dois mais importantes na política argentina do século XX.

Os únicos dados que podemos quantificar para estes períodos apontados são a quantidade de engenheiros e militares que compunham as diretorias da época. Nos anos 1977 e 1978, de 10 diretores, 5 eram militares e 4 engenheiros, 50% e 40% respectivamente. Para o ano 1981, com 17 diretores, 53% eram engenheiros e 29%

---

<sup>23</sup> A Unión Cívica Radical é um dos partidos políticos mais tradicionais da Republica Argentina. Foi fundado em 1891 por Leandro N. Alem e governou o país em nove oportunidades, sendo o primeiro Hipolito Yrigoyen em 1916. Atualmente forma parte da coalizão de governo chamada Cambiemos, liderada pelo presidente Mauricio Macri.



militares. Já no ano 1982, de 22 pessoas que compuseram a diretoria, o 36% eram engenheiros e o 36% eram militares. No corpo diretor de 1984, a empresa YPF não tinha engenheiros entre seus diretores. De 14 diretores, 2 ainda eram militares (14%) e 9, ou 64%, tinham doutorado. Dos 9 doutores, 4 eram advogados (36% contador ou escrivão), 1 (7%), o presidente Fiorioli, Doutor em Química e 1 (7%) doutor em Ciências Naturais e para os outros 3 não temos os dados. A diretoria da empresa em 1985 esta composta por 14 pessoas e sendo 9 os mesmos doutores do ano anterior. Nesse ano, havia um militar, um escrivão e 2 engenheiros (14%). No ano 1986, com 11 diretores, 3 eram engenheiros (27%), 4 doutores (2 advogados (27% contando o escrivão), 1 doutor em Ciências Naturais (9%) e um em Ciências econômicas), 1 militar (9%) e 1 escrivão.

Temos que sublinhar que há muitos dos advogados do período que formavam parte do partido Radical. Entre eles se encontravam: Otero e Quesada como vimos antes, além de Ricardo Mario Lescano Zinny que foi candidato a constituinte pela UCR em 1994, Mario Fradusco, deputado provincial em Mendoza pela UCR, o notário Pedro Nolasco Pizarro, que era membro do partido em Jujuy. Além do engenheiro Jorge Enrich Balada que era assessor do Ministro de Energia Jorge Lapeña. Em síntese, durante o governo militar a empresa era dirigida em sua maioria por engenheiros e militares e durante o período 1983-1986, sobretudo nos primeiros 2 anos, prevaleciam os advogados e indivíduos filiados à UCR.

A seguir, analisamos detalhadamente os dados para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016, que são quantificáveis, porque a informação se encontra muito mais completa que para os anos anteriores.

Na tabela 5, apresentam-se as profissões dos diretores da YPF para os anos selecionados.

**Tabela 5 - Estudos de graduação dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016**

1994

Graduação	Quantidade	Percentual
Engenharias	5	41,67
Ciências Económicas	2	16,67
Advocacia	2	16,67
Ciências Biológicas	0	0,00
Outros	1	8,33
Sem Título	1	8,33
Sem dados	1	8,33
Total	12	100

2005

Graduação	Quantidade	Percentual
Engenharias	6	40,00
Ciências Económicas	5	33,33
Advocacia	2	13,33
Ciências Biológicas	0	0,00
Outros	1	6,67
Sem Título	1	6,67
Sem dados	0	0,00
Total	15	100,00

2014

Graduação	Quantidade	Percentual
Engenharias	3	17,65
Ciências Económicas	7	41,18
Advocacia	2	11,76
Ciências Biológicas	0	0,00
Outros	4	23,53
Sem Título	1	5,88
Sem dados	0	0,00
Total	17	100,00

2016

Graduação	Quantidade	Percentual
Engenharias	5	31,25
Ciências Económicas	7	43,75
Advocacia	2	12,50
Ciências Biológicas	1	6,25
Outros	0	0,00
Sem Título	0	0,00
Sem dados	1	6,25
Total	16	100,00

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar como houve uma mudança na profissão dominante que nos anos 1994 e 2005 era a engenharia, com 42% e 40% respectivamente, e nos anos 2014 e 2016 passou a ser as ciências econômicas, com porcentagens de 41% e 43% para cada ano. Mesmo assim para os quatro anos escolhidos, as carreiras mais importantes sempre foram engenharia, ciências econômicas e direito. Só em 2014 há um aumento significativo das “outras” carreiras que passam a representar 24% da amostra, incluindo títulos de graduação como sociologia e relações do trabalho.

Como fator explicativo da alteração na profissão dominante marca-se o processo de mudanças que a empresa viveu desde 2012 e o foco na sua profissionalização e modernização, como uma nova forma de gerir do Estado que tenta contrastar com a ideia da administração burocrática e superdimensionada dos anos 1980 e 1990. Isso coincide também com a análise de Beltrán e Castellani (2013) que demonstram que o predomínio da engenharia continua nos anos 1990, mas começa a dar espaço às carreiras em ciências econômicas.

Como apresentou Luci (2012b), nos anos 1990 com as mudanças na economia argentina houve uma modificação nos requisitos para chegar aos maiores postos dentro das empresas. Nos dados dos diretores de YPF, é possível constatar essa transformação a partir de 1994.

Na tabela 6 se procura desagregar a categoria de engenheiros apresentada na tabela anterior para observar o distinto peso das distintas graduações em engenharia dentro do diretório de YPF.

**Tabela 6- Desagregação da categoria engenharia.**

1994	Quantidade	2005	Quantidade	2014	Quantidade	2016	Quantidade
Engenharia Industrial	2	Engenharia Industrial	1	Engenharia Industrial	1	Engenharia Industrial	2
Engenharia em Minas	0	Engenharia em Minas	2	Engenharia em Minas	0	Engenharia em Minas	0
Engenharia Mecânica	1	Engenharia Mecânica	0	Engenharia Mecânica	0	Engenharia Mecânica	0
Engenharia em Agronomia	0	Engenharia em Agronomia	0	Engenharia em Agronomia	1	Engenharia em Agronomia	1
Engenharia Química	0	Engenharia Química	1	Engenharia Química	0	Engenharia Química	0
Engenharia em Petróleo	0	Engenharia em Petróleo	0	Engenharia em Petróleo	1	Engenharia em Petróleo	0
Engenharia Elétrica	0	Engenharia Elétrica	0	Engenharia Elétrica	0	Engenharia Elétrica	1
Engenharia Civil	1	Engenharia Civil	0	Engenharia Civil	0	Engenharia Civil	0
Engenharia Hidráulica	0	Engenharia Hidráulica	1	Engenharia Hidráulica	0	Engenharia Hidráulica	0
Engenharia Eletronica	0	Engenharia Eletronica		Engenharia Eletronica	0	Engenharia Eletronica	1
Sem Dados	1	Sem Dados	1	Sem Dados	0	Sem Dados	0
Total	5	Total	6	Total	3	Total	5

Fonte: Elaboração própria.

Aqui podemos observar os distintos tipos de engenharia segundo os anos escolhidos. A rama da engenharia que mais se repete é a engenharia industrial com 6 observações em 20 casos. Os outros tipos de engenharias não passam de dois casos ou uma observação somente.

Talvez poderíamos concluir que esse 30% de engenheiros industriais nos quatro anos analisados podem representar uma maior preocupação da empresa no funcionamento organizacional interno na hora de escolher diretores engenheiros e não nas orientações mais focadas na produção como poderiam ser as engenharias em química, em petróleo, em minas e hidráulica.

Ao ver cada ano por separado vemos que no ano 2005 as engenharias químicas, em petróleo, em minas e hidráulica representam 67% dos engenheiros contra um 17% que fizeram engenharia industrial. Este seria um perfil mais técnico, focado na produção. Sempre tendo em conta que o dia a dia da empresa é levado pelo comitê executivo e os gerentes geralmente.

No ano 2016, ao contrario, dos 5 engenheiros, 2 (um 40%) são engenheiros industriais e nenhum nas áreas que consideramos previamente mais ligadas à produção de hidrocarbonetos.

A tabela número 7 apresenta as instituições de ensino superior escolhidas pelos diretores de YPF em sua estratégia educacional.

**tabela 7 - Instituições de ensino superior dos diretores da YPF nos anos 1994, 2005, 2014 e 2016.**

1994

Universidade de graduação	Quantidade	Porcentual
UBA	3	27,27
Outra Nacional	1	9,09
Particular	0	0,00
Estrangeira	3	27,27
Sem dados	4	36,36
Total	11	100%

2005

Universidade de graduação	Quantidade	Porcentual
UBA	6	42,86
Outra Nacional	1	7,14
Particular	1	7,14
Estrangeira	5	35,71
Sem dados	1	7,14
Total	14	100,00

2014

Universidade de graduação	Quantidade	Porcentual
UBA	10	58,82
Outra Nacional	3	17,65
Particular	4	23,53
Estrangeira	0	0,00
Sem dados	0	0,00

Total	17	100,00
2016		
<b>Universidade de graduação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentual</b>
UBA	8	50,00
Outra Nacional	2	12,50
Particular	5	31,25
Estrangeira	0	0,00
Sem dados	1	6,25
Total	16	100,00

Fonte: Elaboração própria.

Para as instituições de ensino superior, na tabela 6 percebe-se uma grande diferença entre os anos 1994 e 2005 em comparação aos anos 2014 e 2016. Nos primeiros dois anos, o maior peso recai de forma análoga sobre a Universidad de Buenos Aires (UBA) e sobre as instituições estrangeiras. No ano 1994, 43% dos estudos de graduação foram realizados na UBA e a mesma porcentagem no exterior. Para o ano 2005, estudaram na UBA 43% e em universidades estrangeiras, 36%.

Já nos anos 2014 e 2016, desapareceu a representação de universidades estrangeiras no ensino superior e cresceram tanto a UBA como as universidades particulares nacionais. Em 2014, quase 60% dos diretores com graduação saíram da UBA e em 2016, 50%, enquanto os valores para as particulares foram 24% e 31% respectivamente.

Aqui podemos notar também que dentro das universidades públicas, a UBA é a mais representativa e as demais nacionais só crescem como opção nos anos 2014 e 2016, o que pode ser explicado também pela representação das províncias produtoras de petróleo no diretório de YPF (18% e 13% em 2014 e 2016). O predomínio da UBA nos estudos de graduação dos diretores de YPF observados é indiscutível. Temos que lembrar que essa universidade é a maior da Argentina e representa também a forte centralização do país em Buenos Aires e na Grande Buenos Aires.

A presença de uma porcentagem alta de estudos em universidades estrangeiras pode estar associada ao processo de internacionalização vivido pela empresa petrolífera

argentina nos anos 1990. Primeiro com a expansão internacional quando ainda era mista e logo depois pela venda à espanhola Repsol<sup>24</sup>.

Os estudos de pós-graduação dos diretores se podem observar na tabela número 7 para os anos selecionados

**Tabela 8 - Estudos de pós-graduação dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016**

1994

<b>Tipo Pós/Ano</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentual</b>
Programa	0	0,00
Mestrado	0	0,00
Doutorado	1	8,33
MBA	0	0,00
Sem Pós	10	83,33
Sem dados	1	8,33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>

2005

<b>Tipo Pós/Ano</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentual</b>
Programa	3	20,00
Mestrado	1	6,67
Doutorado	1	6,67
MBA	0	0,00
Sem Pós	10	66,67
Sem dados	0	0,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>

2014

<b>Tipo Pós/Ano</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentual</b>
Programa	1	5,56
Mestrado	3	16,67
Doutorado	4	22,22
MBA	3	16,67
Sem Pós	7	38,89
Sem dados	0	0,00
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>

2016

<b>Tipo Pós/Ano</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentual</b>
Programa	6	35,29
Mestrado	5	29,41
Doutorado	1	5,88

<sup>24</sup> Este argumento será ampliado mais adiante quando se análise a nacionalidade dos diretores de YPF.

MBA	3	17,65
Sem Pós	1	5,88
Sem dados	1	5,88
Total	17	100,00

Fonte: Elaboração própria.

Quando se observam o tipo de estudos de Pós-graduação dos diretores de YPF, é possível observar o decréscimo da categoria Sem Pós-graduação, que representava 83% no ano 1994 e passou a 67% em 2005, 39% em 2014 e a 6% em 2016. Isso afirma as hipóteses dos autores apresentados na seção sobre reconfiguração das elites e os novos desafios e requerimentos aos gerentes. A quantidade de diretores com título de pós-graduação cresceu muito nos anos estudados e atinge no ano 2016 quase o 90% do total. Sobre a importância especificamente dos MBA que destacou Luci (2012b), o trabalho encontrou que essa categoria começou a se manifestar como relevante em 2014 e 2016 com ao redor de 18% de diretores com títulos nos dois anos. Assim, consideramos que, nos últimos anos, é significativo, mas não chave, possuir um MBA para a diretoria de YPF.

A tabela número 8 recolhe as instituições de Pós-graduação dos diretores de YPF nos anos selecionados.

**Tabela 9 - - Instituições de pós-graduação dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016**

1994

Universidade de Pós-graduação	Quantidade	Porcentual
UBA	1	100%
Outra Nacional	0	0%
Particular	0	0%
Estrangeira	0	0%
Sem dados	0	0%
Total	1	100%

2005

Universidade de Pós-graduação	Quantidade	Porcentual
UBA	1	20,00%
Outra Nacional	0	0,00%
Particular	0	0,00%
Estrangeira	4	80,00%
Sem dados	0	0,00%



Total	5	100%
-------	---	------

2014

Universidade de Pós-graduação	Quantidade	Porcentual
UBA	2	18,18%
Outra Nacional	1	9,09%
Particular	3	27,27%
Estrangeira	4	36,36%
Sem dados	1	9,09%
Total	11	100%

2016

Universidade de Pós-graduação	Quantidade	Porcentual
UBA	4	23,53%
Outra Nacional	2	11,76%
Particular	4	23,53%
Estrangeira	5	29,41%
Sem Pós	1	5,88%
Sem dados	1	5,88%
Total	17	100%

Fonte: Elaboração própria.

Encontra-se uma mudança significativa em comparação com as instituições onde os diretores da empresa fizeram sua graduação. A UBA perdeu peso e não é dominante, sobretudo comparando-a às instituições estrangeiras e particulares nacionais.

O ano 1994 não é representativo porque, como se destacou anteriormente, só um diretor fez um curso de pós-graduação. No ano 2005, dos cinco diretores que continuaram uma carreira de pós-graduação, 4 a fizeram em uma universidade estrangeira e só um na UBA. No ano 2014, dos 10 diretores que continuaram os estudos além do curso de graduação, 40% fez em universidades estrangeiras, 30% em particulares nacionais e 20% na UBA. Para o ano 2016, continuou o predomínio das estrangeiras, com 33%, seguido pela UBA e as particulares nacionais com 27%.

Esses números estão de acordo com o constante crescimento dos programas de pós-graduação que marcava Luci (2012b) desde a década de 1990 e o processo de internacionalização que requer estes cargos empresariais.

A tabela número 9 proporciona os dados sobre as áreas onde os diretores fizeram as pós-graduações.

**Tabela 10 - Áreas da Pós-graduação dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016**

1994

<b>Pós Graduação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentual</b>
Engenharia	0	0,00%
Economia	1	8,33%
Advocacia	0	0,00%
Ciências Naturais	0	0,00%
Administração e Finanças	0	0,00%
Outra	0	0,00%
Sem Pós	10	83,33%
Sem dados	1	8,33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

2005

<b>Pós Graduação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentual</b>
Engenharia	0	0,00%
Economia	1	6,67%
Advocacia	0	0,00%
Ciências Naturais	1	6,67%
Administração e Finanças	3	20,00%
Outra	0	0,00%
Sem Pós	10	66,67%
Sem dados	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

2014

<b>Pós Graduação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentual</b>
Engenharia	0	0,00%
Economia	4	22,22%
Advocacia	1	5,56%
Ciências Naturais	0	0,00%
Administração e Finanças	3	16,67%
Outra	2	11,11%
Sem Pós	7	38,89%
Sem dados	1	5,56%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

2016

<b>Pós Graduação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentual</b>
Engenharia	2	11,76%
Economia	1	5,88%
Advocacia	2	11,76%
Ciências Naturais	0	0,00%
Administração e Finanças	6	35,29%
Outra	3	17,65%
Sem Pós	1	5,88%

Sem dados	2	11,76%
Total	17	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela número 9 encontramos que: no ano 1994 os estudos de pós-graduação não eram expressivos; para 2005, dos 5 diretores com título de pós-graduação, 3 deles seguiram administração e finanças, um, os estudos em economia e o outro em ciências naturais. Os anos 2014 e 2016 possuem mais casos em cada categoria. Em 2014, sem contar os que não fizeram estudos de pós-graduação (7 casos), 40% fez estudos em economia e 30% em administração e finanças. No ano 2016, dos 14 diretores que fizeram pós-graduação, 43% seguiu cursos em administração e finanças, 14% em engenharia, 14% em direito, e 7% em economia. Agrupando-se as categorias de economia e administração e finanças, elas apresentam um 80% do total de diretores que estudaram pós-graduações em 2005, 70% no ano 2014 e 57% em 2016.

Quando se foca a atenção só nos engenheiros nos anos selecionados, se encontra que, em 1994, dos 5 engenheiros, 4 não possuíam pós-graduação e para o quinto não se localizaram dados; no ano 2005, dos 6 engenheiros, 5 não tinham pós-graduação e só uma diretora tinha um doutorado em química (a única mulher do diretoria era a que contava com mais estudos); no ano 2014, só havia três engenheiros dos quais 2 tinham um MBA e o outro, Galuccio, o presidente, não possuía; já para 2016, dos cinco engenheiros, dois apresentavam MBA, um, o CEO Ricardo Darré não tinha Pós, dois tinham em engenharia<sup>25</sup> e um em ciências biológicas. Isto poderia estar indicando um deslocamento dos engenheiros em primeiro lugar (cada vez mais graduados em ciências econômicas) e uma reconversão dos engenheiros como apresenta Matsuda (2015).

Para analisar as carreiras laborais dos diretores de YPF se decidiu tomar como máximo três referências por cada diretor sobre seus trabalhos anteriores e foram divididos em distintas categorias que são: Setor Energia y Petróleo, Outros Setores Industriais, Setor Financeiro, Organismos Internacionais, Consultoria, Meios y telecomunicações, Cargos Públicos, Organismos representação Gremial e Docência e pesquisa.

As duas categorias principais para os anos estudados são as de energia e petróleo e a de cargos públicos. No ano 1994 um 34% dos trabalhos anteriores dos diretores foram

<sup>25</sup> Roberto Luis Monti, no diretório de 2016, possui duas pós-graduações.

no setor da energia e petróleo, enquanto um 25% foram cargos públicos e um 16% em outros setores industriais. Para o ano 2005 o setor de energia e petróleo representava um 23% dos trabalhos anteriores, e os cargos públicos, junto com o setor financeiro e outros setores industriais, um 14% cada um.

No ano 2014 o setor energia e petróleo constituía o 32% dos trabalhos anteriores, seguido por cargos públicos com um 26% e 8% de trabalhos como consultores. Para o ano 2016 se modifica o primeiro lugar com um 36% dos trabalhos anteriores expressados pelos cargos públicos e um 23% que provinham do setor energia e petróleo.

A tabela número 10 analisa as carreiras laborais dos diretores de YPF tomando como máximo três referências por cada diretor sobre seus trabalhos anteriores.

**Tabela 11 - Trabalhos anteriores dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016**

1994		
Carreira	Observações	Porcentual
Setor Energia y Petróleo	11	34,38%
Outros Setores Industriais	5	15,63%
Setor Financeiro	2	6,25%
Organismos Internacionais	0	0,00%
Consultoria	2	6,25%
Meios y telecomunicações	0	0,00%
Cargos Públicos	8	25,00%
Organismos representação Gremial	2	6,25%
Docência e pesquisa	1	3,13%
Outros	1	3,13%
Totais	32	100,00%

2005		
Carreira	Observações	Porcentual
Setor Energia y Petróleo	8	22,86%
Outros Setores Industriais	5	14,29%
Setor Financeiro	5	14,29%
Organismos Internacionais	0	0,00%
Consultoria	3	8,57%
Meios y telecomunicações	1	2,86%
Cargos Públicos	5	14,29%
Organismos representação Gremial	3	8,57%
Docência e pesquisa	1	2,86%
Outros	4	11,43%
Totais	35	100,00%

2014

<b>Carreira</b>	<b>Observações</b>	<b>Porcentual</b>
Setor Energia y Petróleo	12	31,58%
Outros Setores Industriais	0	0,00%
Setor Financeiro	2	5,26%
Organismos Internacionais	2	5,26%
Consultoria	3	7,89%
Meios y telecomunicações	1	2,63%
Cargos Públicos	10	26,32%
Organismos representação Gremial	1	2,63%
Docência e pesquisa	4	10,53%
Outros	3	7,89%
<b>Totais</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>

2016

<b>Carreira</b>	<b>Observações</b>	<b>Porcentual</b>
Setor Energia y Petróleo	10	22,73%
Outros Setores Industriais	1	2,27%
Setor Financeiro	1	2,27%
Organismos Internacionais	1	2,27%
Consultoria	6	13,64%
Meios y telecomunicações	6	13,64%
Cargos Públicos	16	36,36%
Organismos representação Gremial	0	0,00%
Docência e pesquisa	0	0,00%
Outros	3	6,82%
<b>Totais</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria.

As duas categorias principais para os anos estudados são as de energia e petróleo e a de cargos públicos. Em 1994, 34% dos trabalhos anteriores dos diretores foram no setor da energia e petróleo, enquanto 25% foram em cargos públicos e 16% em outros setores industriais. Para 2005, o setor de energia e petróleo representava 23% dos trabalhos anteriores, e os cargos públicos, junto com o setor financeiro e outros setores industriais, 14% cada um. No ano 2014, o setor energia e petróleo constituía 32% dos trabalhos anteriores, seguido por cargos públicos com 26% e 8% de trabalhos como consultores. Para 2016, se modifica o primeiro lugar com 36% dos trabalhos anteriores constituídos por cargos públicos e 23% que provinham do setor energia e petróleo.

A tabela 12 traz os dados sobre gênero dos diretores da empresa YPF.

**Tabela 12 - Gênero dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016**

1994

<b>Gênero</b>	<b>Observações</b>	<b>Porcentual</b>
Masculino	12	100,00%
Feminino	0	0,00%
Totais	12	100,00%

2005

<b>Gênero</b>	<b>Observações</b>	<b>Porcentual</b>
Masculino	14	93,33%
Feminino	1	6,67%
Totais	15	100,00%

2014

<b>Gênero</b>	<b>Observações</b>	<b>Porcentual</b>
Masculino	16	88,89%
Feminino	2	11,11%
Totais	18	100,00%

2016

<b>Gênero</b>	<b>Observações</b>	<b>Porcentual</b>
Masculino	15	93,75%
Feminino	1	6,25%
Totais	16	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Nessa tabela não se encontraram surpresas, porque como demonstram os autores citados anteriormente os cargos na elite empresarial são quase exclusivamente ocupados por homens. Tomando todos os anos selecionados, 1994, 2005, 2014 e 2016, encontram-se apenas quatro diretoras mulheres, o que representa 7% da população total de diretores para os quatro anos.

A figura 4 exhibe as trajetórias das 4 mulheres que compõem os diretórios dos anos selecionados.

**Figura 4- Mulheres nos diretórios de YPF**

Ano	Nome	Ano Nascimento	Idade	Profissão	Pós-Graduação	Trajectoria Laboral
2005	Alicia Schammah	1940	65	Engenheira Química UBA	Doutorado em Engenharia Química UBA	Desde 1975 em YPF
2014	Elizabeth Bobadilla (Diretora pela província de Formosa)	1972	42	Direito Univ. Kennedy	Internacionalização do desenvolvimento loca. Univ. de la Plata-Univ. de Bologna. Tesis pendiente	1997-2009. Medanito sa oil and gas sector. Colabora com o Ministério de Economia de formosa sobre temas de petróleo
2014	Patricia María Charvay (Diretora pelo Estado Nacional)	1982	32	Lic. Economia UBA	Doutorado Economia UBA	Edenor, Endesa representando ao estado
2016	Inés María Leopoldo	1958	58	Engenheira eletrônica ITBA	MBA UBA	Telecom, La nación, Terraworks, Telefonica. Director socio en dos empresas en España.

Fonte: Elaboração própria

O primeiro caso de Alicia Schammah no ano 2005 apresenta um currículo que se destaca nas suas calcificações em comparação de seus colegas homens dentro do

diretório, mas nas se repete no caso das outras três mulheres no 2014 e 2016 que trazem currículos parecidos aos diretores homens.

A tabela número 12 exibe os dados da nacionalidade dos diretores de YPF nos anos selecionados

**Tabela 13 - Nacionalidade dos diretores de YPF para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016**

1994		
Nacionalidade	Observações	Porcentual
Argentino	8	66,67%
Estrangeiro	4	33,33%
Totais	12	100,00%

2005		
Nacionalidade	Observações	Porcentual
Argentino	10	67%
Estrangeiro	5	33%
Totais	15	100%

2014		
Nacionalidade	Observações	Porcentual
Argentino	18	100%
Estrangeiro	0	0%
Totais	18	100%

2016		
Nacionalidade	Observações	Porcentual
Argentino	16	100%
Estrangeiro	0	0%
Totais	16	100%

Fonte: Elaboração própria.

Encontrou-se uma diferença entre os dois primeiros e os dois últimos anos. Tanto para o ano 1994 como para 2005, há 33% de diretores estrangeiros e nos anos 2014 e 2016 são todos argentinos.

Esse fenômeno pode ser explicado porque tanto em 1994 como em 2015, a empresa passou por processos de internacionalização. Em 1994, o presidente da empresa José Estenssoro levava a cabo um processo de internacionalização de YPF como nunca na história da empresa tinha acontecido. As compras de Maxus Energy nos Estados Unidos e as expansões pela América Latina e pela Ásia transformaram a YPF em um



“global player” do petróleo e isso levou a ter três diretores independentes que eram estrangeiros (Lesh, Schneider e Mannig) e o mesmo presidente Estenssoro que era de nacionalidade boliviana.

Para 2005, a explicação pode estar ligada ao fato de que a Repsol é espanhola e com ela desembarcaram na filial argentina não só o presidente, Antonio Brufau, mas também outros diretores de nacionalidade espanhola (Locutura, Mañero, Ranero Diaz e Monzón). Nesse caso, o processo de internacionalização estava dado pela venda da empresa argentina para Repsol que se converteu na época em uma multinacional petrolífera ao comprar YPF. Os mesmos fenômenos que geraram a presença de diretores estrangeiros está relacionada à graduação internacional dos diretores observada para os anos 1994 e 2005, nos quais as universidades estrangeiras compunham grande parte do total, conforme observado anteriormente.

A última variável analisada é a idade dos diretores de YPF nos anos 1994, 2005, 2014, 2016. A média de idade foi 57,5 anos, 54,6 anos, 48,2 anos e 59,4 anos respectivamente. Apenas em 2014 há uma mudança na idade média dos diretores e observou-se que nesse ano havia muitos diretores de uma nova geração que acompanhavam o presidente e CEO, Miguel Galuccio, que, quando foi nomeado, tinha 44 anos. Há casos de diretores ainda mais jovens, como o representante pela província de Santa Cruz, que tinha 33 anos e o Ministro de Fazenda naquele momento e também diretor de YPF, Axel Kicillof, 43anos. Foi uma diretoria jovem que também representava o que estava acontecendo na política do governo argentino e a renovação de gerações do Frente para la Victoria que é o partido da ex-presidente Cristina Fernandez.

### **4.3 Discussão do capítulo**

Nesta seção, apresentamos uma síntese das análises aportadas pelos dados coletados sobre os diretores de YPF desde 1976. Nossa análise é comparada com outros dados sobre elites empresariais trabalhados por Beltrán e Castellani (2013), Dulitzky (2016), Luci (2012<sup>a</sup>, 2012b, 2014) e Matsuda (2015).

Nos primeiros anos da análise, que vão desde 1976 até 1986, notamos, a partir das poucas variáveis que pudemos mensurar, que houve um predomínio e uma mistura

entre militares e engenheiros na administração da empresa, o que se explica pelo período de ditadura cívico-militar em que se encontrava o país na época.

No segundo período, no início da democracia no governo de Alfonsín, houve um aumento da presença de advogados na diretoria que desloca, sobretudo nos primeiros dois anos, aos engenheiros. Além disso, o trabalho ressaltou a presença de políticos da UCR dentro da diretoria que marca, como no caso dos militares, que cada governo incorpora aqueles em quem confia para controlar o funcionamento de YPF.

Para os restantes anos selecionados, 1994, 2005, 2014 e 2016, a pesquisa encontrou algumas regularidades nas variáveis analisadas. As **profissões** predominantes para 1994, 2005, 2014, 2016 são Engenharia, Ciências Econômicas e Advocacia. Enquanto as engenharias diminuem sua representação no período, as carreiras da área econômica sobem se tornando as principais para 2014 e 2016. O nível de advogados dentro do corpo diretor se mantém estável nos anos analisados em um valor que oscila entre 12% e 17%.

Beltrán e Castellani (2013) em seu estudo sobre presidentes de empresas dentro das cem maiores na Argentina e de dirigentes corporativos nos últimos 25 anos do século XX encontram um **predomínio dos engenheiros**, embora graduados em ciências econômicas tenham aumentado sua representação e outras carreiras como advocacia mantiveram ainda certa força no período. Nossa pesquisa encontra dados no mesmo sentido, observando o crescimento dos diretores com estudos em ciências econômicas sobre os engenheiros. Tanto os estudos de Luci (2012b) como Dulitzky (2016) vão no mesmo sentido.

Analisando as estratégias educativas dos diretores de YPF, se observou que dentre as instituições de ensino superior, a UBA sobressai, chegando a representar mais da metade dos diretores em 2014 e 2016. Houve uma internacionalização do ensino superior nos anos 1994 e 2005 que corresponde com a internacionalização da empresa, como analisado anteriormente.

Desde 1994, vem crescendo a posse de títulos de pós-graduação nos diretores de YPF, de 9% em 1994 a mais de 90% no ano 2016. Reformas dos anos 1990, profissionalização, expansão das pós-graduações, internacionalização dos gerentes, como mostra Luci (2012a, 2012b) podem ser algumas das causas. Nas instituições escolhidas para seguir os estudos de pós-graduação se observa que a UBA não mantém o predomínio

estabelecido na graduação para os diretores de YPF e que eles optam em primeiro lugar por cursos no exterior e, em segundo lugar, e principalmente nos últimos anos, por instituições particulares argentinas, como pode ser o caso de o IAE, indicado por Dulitzsky (2016).

Ao agrupar as categorias Economia e Administração e Finanças observa-se que, desde 2005, esta categoria predomina entre quem tem estudos de pós-graduação (1994 é pouco representativo porque só um diretor tinha). Em 2005, 60% dos que continuaram esse tipo de estudos os realizaram nessas áreas e, em 2014, era 70% e em 2016 50%. Assim, fica claro o tipo de escolha dos diretores quando decidem fazer estudos de pós-graduação.

Sobre os engenheiros e os estudos de pós-graduação, advertiu-se que somente nos últimos anos (2014 e 2016) poder-se-ia falar de uma reconversão nos termos que utiliza Matsuda (2015), porque dos três diretores engenheiros em 2014, dois fizeram MBA e em 2016, dois de cinco engenheiros da diretoria tinham feito um MBA.

O setor de Petróleo e Energia junto com o setor de cargos públicos são os mais repetidos na hora de falar sobre os trabalhos anteriores dos diretores de YPF. Nos três primeiros anos selecionados a categoria mais reproduzida entre os trabalhos anteriores era no setor energia e petroleiro com 34%, 23% e 32% no ano 2014. Para 2016, houve uma mudança nas categorias para os trabalhos anteriores, com cargo público passa a ser a maior, com 36%, e o setor de petróleo e energia fica segundo com 23%. Quando se agrupam duas categorias (Petróleo e Energia e Cargos Públicos) se observa o seguinte: no ano 1994 representavam 59%, no ano 2005, sob o controle de Repsol, explicam 37%, no ano 2014 e 2016, com YPF nacionalizada, 58% e 59% respectivamente. Entendemos que YPF ao ser uma empresa estatal em três dos quatro anos selecionados explica que os níveis de cargos públicos nos trabalhos anteriores sejam maiores. Só em 2005 quando estava em mãos de Repsol foi o nível mais baixo de diretores com trabalhos anteriores em cargos públicos com um 14%. Nos outros anos se manteve acima de 25% com 36% em 2016.

Como foi visto em todos os autores analisados os cargos de diretorias o de hierarquia dentro da empresa são, na sua maioria, ocupados por homens e de nacionalidade argentina. O estudo dos diretores de YPF corroborou a tendência em geral com suas particularidades no caso da nacionalidade que para 1994 e 2005 marca uma porcentagem considerável de estrangeiros.

É importante ressaltar que depois da sanção da lei 26.741 em maio de 2012 que regula o setor petrolífero e define a nacionalização do 51% de YPF, o Estado garante pelo menos nove diretores para o Estado Nacional e as províncias produtoras de petróleo (Neuquén, Chubut, Santa Cruz e Mendoza e outras seis que compõem o OFEPHI) e um para os trabalhadores nucleados em SUPEH.

A figura número 5 apresenta os dados dos diretores representantes das províncias e do SUPEH no ano 2014.

**Figura 5 - Representantes no diretório de YPF das OFEPHI e de SUPEH no ano 2014**

Ano	Nome	Ano Nascimento	Idade	Profissão	Pós-Graduação	Trajetória Laboral
2014	Jorge Marcelo Soloaga (SUPEH)	1957	57	Colégio industrial de Caleta Olivia como Técnico químico. É o representante do SUPEH (trabalhadores)		Comissão pelo desenvolvimento de Cañadon Seco. Secretario general de SUPEH desde 1993 e trabalho na câmara em santa cruz

2014	Gustavo Alejandro Nagel (Neuquén)	1967	47	Engenheiro industrial com major em mecânica na Univ. do Comahue	MBA Masters degree in business administration em International School of business	Diretor CENTRAL PUERTO S.A. / GRUPO SADESA Diretor de Exploração e produção em Gás y Petróleo de Neuquén. Subsecretario de Planificação e Serviços Públicos Secretaria de recursos Naturais Província Neuquén Gerente General Skanska Andina Skanska Cargos Vários SADE ICSA Oil & Gás
2014	Jorge Manuel Gil (Chubut)	1946	68	Contador público UBA	Candidato doutoral em economia y negócios U. Autónoma de Madrid	Consulta Petroquímica Rivadavia, Diretor Banco de Chubut, Professor Universitário.
2014	Ignacio Perincioli (Santa Cruz)	1976	38	Contador público UBA	MBA	No Ministério de planificação federal, La Opinión Austral SA
2014	Omar Chafí Félix (Mendoza)	1960	54	Universidad de Cuyo e colegio de los hermanos maristas de san rafael	Univ. de cuyo	Secretario de Trabalho em Mendoza, Prefeito de San Rafael, Deputado Nacional. Presidente Telcom Argentina (mineira)

2014	Elizabeth Dolores Bobadilla (Formosa)	1972	42	Direito Univ. Kennedy	Internacionalização do desenvolvimento local. Univ. de la Plata-Univ. de Bologna. Tesis pendiente	1997-2009. Medanita sa oil and gas sector. Colabora com o Ministério de Economia de Formosa sobre temas de petróleo
------	---------------------------------------	------	----	-----------------------	---	---

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar que os currículos dos diretores representantes das províncias não se desviam do padrão dos outros diretores (exceto no caso do representante dos trabalhadores que não tem estudos universitários). Há um engenheiro reconvertido (Matsuda, 2015) que teve cargos públicos e trabalhou no setor de energia (Nagel). Apresentam-se dois casos de contadores (Gil e Perincioli) com pós-graduações em negócios ou finanças com trabalhos no setor de energia. Por último um político (Chafí Felix) e uma advogada (Bobadilla) com experiência no setor.

A figura número 6 apresenta os dados dos diretores representantes das províncias em 2016 e suas trajetórias.

**Figura 6 - Representante no diretório de YPF das OFEPI no ano 2016**

Ano	Nome	Ano Nascimento	Idade	Profissão	Pós-Graduação	Trajectoria Laboral
2016	Alfredo Bruno (Neuquén)	1959	57	Lic. Administración empresas UADE	Pós-graduação MIT negócios.	YPF 83-2000, 01-13 Gerente general Empresa Energia Rio Negro, desde o ano 2015 Ministro de economia de Neuquén.
2016	Néstor José Di Pierro (Chubut)	1955	61	s/d	s/d	Deputado provincial Chubut PJ, interventor petrominera 03-09, presidente correio argentino 09-

						11, intendente Comodoro Rivadavia pelo PJ.
2016	Juan Franco Donnini (Santa Cruz)	1983	33	Lic. Economia UADE	Master em finanças Universidade CEMA, especialização petróleo ITBA.	Consultor sobre energia no congresso e na secretaria de planificação no ministério economia. Ministro de Economia Santa Cruz
2016	Enrique Andrés Vaquié (Mendoza)	1964	52	Lic. Economia Univ. Nac. Cuyo	Mestre em políticas públicas Instituto Di Tella	Ministro de finanças 99-01 e senador 03-07 prov. de Mendoza. Consultor 08-11 da vice-presidência (Cobos). Deputado nacional. Agora Ministro de Economia de Mendoza
2016	Armando Isasmendi (Formosa)	1975	41	Advogado UCA	Mestre direito administrativo Univ. Austral. Curso pós-graduação IAE	Assessor Ministério de Justiça. 08-13 Presidente Entidade reguladora de serviços públicos salta. Presidente recursos energéticos de Salta 2013.

Fonte: Elaboração própria

Os diretores provinciais para o ano 2016 tampouco saem do padrão observado durante a pesquisa para os diretores de YPF. Há três (Bruno, Donnini e Vaquié) que

possuem título em ciências econômicas com pós-graduações em finanças ou negócios e passado laboral em cargos públicos. Um político do PJ (Partido Justicialista) que é intendente de Comodoro Rivadavia (Di Pierro). Por último um advogado que também tem um mestrado em direito e trabalhou em cargos públicos.

Na figura 7 se apresenta um resumo das variáveis estudadas para os diretores dos anos 1994, 2005, 2014 e 2016.

**Figura 7 - Resumo diretores 1994, 2005, 2014 e 2016**

ANO		1994	2005	2014	2016
Dados sociodemográficos	Gênero	100% Homens	93,33% Homens, 6,67% Mulheres	88,89% Homens, 11,11% Mulheres	93,75% Homens, 6,25% Mulheres
	Idade	57,54 anos	54,6 anos	48,17 anos	59,4 anos
	Nacionalidade	66,67% Argentinos, 33,33% Estrangeiros	66,67% Argentinos, 33,33% Estrangeiros	100% Argentinos	100% Argentinos
Trajetória Educativa	Estudo de Graduação	41,67% Engenharias, 16,67% Ciências Econômicas, 16,67% Direito	40% Engenharias, 33,33% Ciências Econômicas	41,18% Ciências Econômicas, 23,53% Outras Carreiras, 17,65% Engenharias	43,75% Ciências Econômicas, 31,25% Engenharias
	Universidade da graduação	43% UBA, 43% Univ. Estrangeiras	46,15% UBA, 38,46% Estrangeiras	58,82% UBA, 23,53% Particular Nacional	53,33% UBA, 33,33% Particular Nacional



	Tipo de pós-graduação	90,91% Sem Pós, 9,09 Doutorado	66,67% Sem Pós, 20% programa	38,89% Sem Pós, 22,22% Doutorado, 16,67% MBA, 16,67% Outro Mestrado	6,25% Sem Pós, 37,5% Programa, 31,25% Outro Mestrado, 18,75% MBA
	Universidade de pós-graduação	100% UBA (1 caso)	80% estrangeira, 20% UBA	40% Estrangeira, 30% Particular Nacional, 20% UBA	31,25% Estrangeira, 25% Particular Nacional, 25% UBA
	Área da pós-graduação	100% Economia (1 caso)	60% Administração e Finanças, 20% Economia, 20% Ciências naturais	40% Economia, 30% Administração e Finanças	42,86% Administração e Finanças, 21,43 % Outra, 14,29% Economia, 14,29% Direito
Trajatória Laboral	Setor do trabalho anterior	34,38% Setor Energia e petróleo, 25% Cargos Públicos	22,86% Setor Energia e petróleo, 14,29% Cargos Públicos, 14,29% Outros Setores Industriais, 14,29% Setor Financeiro.	31,58% Setor Energia e petróleo, 26,32% Cargos Públicos	36,36% Cargos Públicos, 22,73% Setor Energia e petróleo

Fonte: Elaboração própria.

## CAPITULO 5: REFLEXÕES FINAIS

Talvez uma das perguntas mais relevantes depois de acompanhar o percurso da pesquisa é se YPF é uma empresa financeirizada nos termos que viemos com a sociologia econômica através de Fligstein (1990), Grün (1999), Donadone e Sznelwar (2004) e Ertürk (2016).

Nos últimos 40 anos a empresa teve diversos tipos de controle e pensamos que se passou de um controle da manufatura para um controle financeiro com a chegada de Repsol, e num segundo momento, depois da nacionalização, para um tipo de controle misto onde se combina ainda um mercado oligopólico (aonde YPF matem um 41% da produção de petróleo)<sup>26</sup> com um 49% de investidores privados que esperam devolução de dividendos e o crescimento do valor das ações da empresa.

Da mesma forma podemos dizer que a empresa se encontra no médio dos dois modelos que marca Grün (1999) porque depois da nacionalização volta a se preocupar por seus empregados e pelo ambiente aonde produz.<sup>27</sup> Se Repsol, como observamos no segundo capítulo, fez crescer tanto a dívida de YPF como os dividendos que a empresa retornava está relacionado com o processo de financeirização que vivia a petrolífera espanhola que estava controlada por diversos bancos e investidores institucionais (Ertürk, 2016; Donadone e Sznelwar, 2004). A partir do ano 2012 parece ter mudado essa estratégia e os dividendos repartidos por YPF decresceram ao mesmo tempo em que aumentou a produção e o nível de investimento.

O processo de financeirização da empresa parece ter velocidades diferentes e não ser linear. YPF mudou seu controle, mas sempre parece ficar no meio das disputas políticas e os câmbios de governo.

Ao observar os diretores da empresa nos anos selecionados a resposta talvez muda. A dissertação mostrou as características principais dos diretores da empresa para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016. São em maioria homens, argentinos, de mediana idade, graduados em carreiras de engenharia ou de ciências econômicas na UBA ou em

---

<sup>26</sup> O 41% da produção de petróleo matem a YPF como a maior produtora do país embora se afasta dos números dos anos 1970 onde produzia 75% do petróleo argentino (sem contar os contratos) como observamos no capítulo 4.

<sup>27</sup> Em uma entrevista que não chegamos a incluir no trabalho, uma trabalhadora da fundação YPF explicou as diferenças entre as duas conduções depois de 2012 e também como a empresa desenvolve projetos para as comunidades como Añelo em Neuquen que esta sendo revolucionada pelo crescimento de Vaca Muerta.

Universidades particulares ou estrangeiras, com um aumento na obtenção de títulos de pós-graduação através dos anos (de 9% em 1994 para 94% no 2016) realizados em universidades estrangeiras ou em particulares argentinas ou na UBA em áreas de administração e finanças ou economia e com trabalhos anteriores no setor de energia ou em cargos públicos.<sup>28</sup>

Estas características são similares às apresentadas nos trabalhos de Luci (2012<sup>a</sup>, 2012b, 2014), Beltrán e Castellani (2013) e de Matsuda (2015). Podemos dizer que os diretores de YPF nos últimos anos são diretores financeirizados, engenheiros, administradores, economistas e contadores que se adaptaram à modernização das empresas e do capitalismo mundial desde os anos 1980 e 1990.

Os diretores da empresa petroléira estatal argentina estão mais financeirizados que a própria empresa, tendo perfis similares aos diretores e dirigentes de outras empresas argentinas e estrangeiras importantes no país e similares a outros dirigentes de empresas no Brasil como podem ser a AES Eletropaulo (Matsuda, 2015) e a Gerdau (Julian, 2013)

O que podemos destacar ao analisar os autores argentinos e os resultados da pesquisa é o nível de importância política da empresa petroléira estatal. Se no final dos anos 1970 uma grande parte do diretório era militar isto permitiu que se levassem a cabo políticas que permitiram as privatizações periféricas, o endividamento da empresa que formava parte do novo padrão de acumulação (Basualdo, 2006) e as reformas estruturais da ditadura.

Da mesma forma no governo Alfonsín houve, sobretudo ao começo do governo, muitos diretores da empresa que eram da UCR e advogados.

Uma das conclusões mais relevante do trabalho é como, ainda mudando a forma, YPF mantém um alto grau de representação política dentro de seu diretório. De militares na ditadura, advogados radicais no governo de Alfonsín para representantes das províncias e do Estado Nacional desde o ano 2012. Como se observou há casos especiais como Kicillof que era Ministro de Economia e diretor de YPF ao mesmo tempo no período 2012-2015 ou, na atualidade, o Ministro de Energia Aranguren que foi presidente de Shell Argentina durante mais de uma década, e agora é reconvertido em dirigente político responsável na toma de decisões de YPF e o setor petroléiro argentino.

---

<sup>28</sup> Um artigo recente na revista Valor (Fonseca, 2016) faz uma caracterização similar para os conselheiros das empresas no Brasil.

O trabalho apresentou também os diretores que representam às províncias no diretório depois da nacionalização e se observou como em geral as trajetórias são similares às dos outros diretores da empresa no período.

Isto nos leva a reflexionar pelo tipo de pessoa que atua ora como empresário ora como Ministro ou dirigente do governo. Quais são as características e se está se desenvolvendo um novo tipo de dirigente que já não é mais um político nem um empresário e só forma parte de uma elite econômica (Donatello, 2015) que dirige tanto empresas como tem funções no Estado. Em isso o novo governo argentino de Macri apresenta muitos exemplos.<sup>29</sup>

Será foco de próximos trabalhos essas reconversões que parecem ser um novo tipo de lobbie aonde se assemelha a borrar a linha que separa o político do empresário e pessoas de “fora” da política vêm a conduzir os destinos de nossos Estados.

---

<sup>29</sup> Mauricio Macri teve cargos importantes dentro da empresa familiar Socma, Juan José Aranguren uma carreira de 30 anos em Shell antes de ser Ministro de Energia, O anterior Ministro de Economia, Alfonso Prat Gay, trabalhou alguns anos no banco JP Morgan, o Ministro de Produção, Francisco Cabrera, no HSBC e Luis Caputo, atual Ministro de Finanças, anteriormente trabalhou no Deutsche Bank e no JP Morgan. A lista cresce se observamos outros cargos do governo embaixo dos ministros.

## REFERÊNCIAS

- Aspiazu, D, Basualdo, E., Khavisse, M. (1988). El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80. Buenos Aires: Hyspamerica.
- Barrera, M. (2012a). El legado de la última dictadura en el mercado hidrocarburífero: la antesala de las reformas de los noventa. *Realidad económica*, numero 267.
- Barrera, M. (2012b). Las consecuencias de la desregulación del mercado de hidrocarburos en Argentina y la privatización de YPF. *CUADERNOS DEL CENDES AÑO 29. N° 80*, p. 101-129.
- Barrera, M. A. (2014). La entrega de YPF: análisis del proceso de privatización de la empresa. Atuel.
- Barrera, M., Sabbatella, I., & Serrani, E. (2012). Historia de una privatización. Cómo y por qué se perdió YPF. *Capital Intelectual*, Buenos Aires.
- Barrera, M., Sabbatella, I., & Serrani, E. (2012). Historia de una privatización. *Cómo y por qué se perdió YPF. Capital Intelectual, Buenos Aires.*
- Basualdo, E. (2006). La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera. En: *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales.*
- Basualdo, E. (2014). *Prologo* em Barrera, M. A. (2014). La entrega de YPF: análisis del proceso de privatización de la empresa. Atuel.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida Argentina*. Fondo de Cultura.
- Beltrán, G., & Castellani, A. (2013). Cambio estructural y reconfiguración de la elite económica argentina (1976-2001). *Observatorio Latinoamericano*, 183-204.
- Bourdieu, P. (1990). *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense.
- Bourdieu, P. (2002). Entrevistado por Maria Andréa de Loyola. Rio de Janeiro: EDUERJ.
- Bourdieu, P. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. SIGLO XXI.
- Bourdieu, P. (2008). *Razoes prácticas*. São Paulo: Papiros Editora.
- Bourdieu, P. (2011). O campo político. *Revista Brasileira de Ciência Política*, nº 5. Brasília, janeiro-julho de 2011.

- Bourdieu, P. (2014). *Sobre o Estado*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Braun, Oscar (1970). *Desarrollo del capital monopolista en Argentina*. Buenos Aires: Ed. Tiempo Contemporáneo.
- Castellani, A. (2006). *Estado, empresas y empresarios. La relación entre intervención económica estatal, difusión de ámbitos privilegiados de acumulación y desempeño de las grandes firmas privadas. Argentina 1966-1989. Director de tesis: PUCCIARELLI, Alfredo. Calificación: Sobresaliente (Summa cum laude), con recomendación de publicación. Fecha de defensa: 1º/12.*
- Castellani, A. (2009). *Estado, empresas y empresarios: la construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Prometeo libros.
- Dachevsky, G. (2014). *Estado y propiedad del petróleo en Argentina. Antecedentes al surgimiento de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (1907-1922)*. *Revista de Historia Industrial*, N.º 55, p39-73.
- De Imaz, J. L. (1964). *Los que mandan*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Diamand, Marcelo (1973). *Doctrinas económicas, desarrollo e independencia: economía para las estructuras productivas desequilibradas: caso argentino*. Buenos Aires: Paidós.
- Donadone, J. C., & Sznelwar, L. I. (2004). *Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90*. *Revista Produção*, 14(2), 58-69.
- Donatello, L. (2013). *Las élites empresariales argentinas, su socialización política y un intento de esbozo comparativo con Brasil*. *Ponto de Vista*, UERJ, Rio de Janeiro, p. 1 – 15.
- Donatello, L. (2015). *Elites econômicas e elites políticas frente à democracia: as fontes da debilidade institucional argentina em comparação*. Em: Boschi, R., Bustelo, S. *Brasil e Argentina: políticas e trajetórias de desenvolvimento*. Rio de Janeiro: E-papers.
- Dulitzky, A. (2016). *Carreras directivas e internacionalización de las Elites: El caso de los dirigentes de empresas transnacionales en la Argentina del último cuarto del siglo XX*. *Trabajo y sociedad*, (26), 171-192.

- Ertürk, I. (2016). Financialization, bank business models and the limits of post-crisis bank regulation. *Journal of Banking Regulation*, 17(1-2), 60-72.
- Evans, P., & Wolfson, L. (1996). El Estado como problema y como solución. *Desarrollo económico*, 529-562.
- Fligstein, N. (1990). The transformation of corporate control. Harvard University Press.
- Fonseca, A. (2016, 5 de dezembro). Conselheiros no país são homens, brancos e da área financeira. Valor. Recuperado em <http://www.valor.com.br/carreira/4795571/conselheiros-no-pais-sao-homens-brancos-e-da-area-financeira>.
- Gadano, N. (1998). Determinantes de la inversión en el sector petróleo y gas de la Argentina. Santiago de Chile : Naciones Unidas CEPAL.
- Gadano, N. (2006). Historia del petróleo en la Argentina, 1907-1955: desde los inicios hasta la caída de Perón. Edhasa.
- Gadano, N. (2012). YPF, pasado y futuro. *Le monde diplomatique*, número 154.
- Gadano, N. (2013). YPF y el petróleo latinoamericano. *Nueva Sociedad* No 244, p113-121
- Gaggero, A. (2008). 'Fui industrial durante muchos años?' Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa? *Papeles de Trabajo*; Lugar: Capital Federal; p. 1 - 22
- Garcia, A. (2009). Temporalidades fragmentadas. La experiencia social de los trabajadores petroleros de la cuenca neuquina. *Papeles de Trabajo* N°17-Centro de Estudios Interdisciplinarios en Etnolingüística y Antropología Socio-Cultural.
- GROS, D. (1990). Empresariado e atuação política na Nova República: notas sobre as entidades liberais no Rio Grande do Sul. *Indicadores Econômicos FEE*. Porto Alegre, v. 17, n.4, p.113-120.
- Grün, R. (1999). Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algunas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 14(41), 121-140.
- Heredia, M. (2012). ¿ La formación de quién? Reflexiones sobre la teoría de Bourdieu y el estudio de las elites en la Argentina actual. *Ziegler, Sandra y Victoria, Gessaghi*

(comps.): *La formación de las elites en la Argentina. Nuevas investigaciones y desafíos contemporáneos, FLACSO-Manantiales.*

Heredia, M. (2015). Cuando los economistas alcanzaron el poder (o cómo se gestó la confianza en los expertos). Buenos Aires: Siglo XXI editores.

Jardim, M. A. C. (2011). Presença de centrais e sindicatos no mercado financeiro: criação e gestão de fundos de pensão. *Estudos de Sociologia, 16(31)*.

Julian, E. A. (2013). A internacionalização de empresas brasileiras e recrutamento de seus executivos: estudo de caso do grupo Gerdau. Dissertação de mestrado. UFSCar, São Carlos.

Luci, F. (2012a). El management como gramática: la producción de los dirigentes de empresas. *Revista de Ciencias Sociales, (135-136)*.

Luci, F. (2012b). La educación de los dirigentes de empresa: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones. Ziegler, Sandra y Victoria, Gessaghi comps., *La formación de las elites en la Argentina. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia, FLACSO-Manantiales.*

Luci, F. (2014). La “internacional de los managers”: cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales”. *A Contracorriente, Una revista de historia social y literatura de América Latina, 11(2)*, 166-194.

Mallimaci, F. e Giménez Beliveau, V. (2007). Historia de vida y métodos biográficos. En Vasilachis de Gialdino, I. (Ed.) *Estrategias cualitativas de investigación*. Buenos Aires: Gedisa

MATSUDA, P. (2015). O impacto do processo de financeirização sobre a estrutura social nas empresas: estudo de caso no setor elétrico paulista. 306 f. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios y Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2012). Informe Mosconi. Disponible en <http://www.mecon.gov.ar/wp-content/uploads/2012/06/Informe-MOSCONI-v12-modif.pdf>.

Mosconi, E. (1936). El petróleo argentino 1922-1930. Ferrari.



Nemiña, P., Schorr, M. (2016). Deuda externa y elite económica en la convertibilidad. En: Castellani, A. Radiografía de la elite económica argentina. Estructura y organización en los años noventa. San Martín: Unsam.

Nochteff, H. (1994). Los senderos perdidos del desarrollo. Elite económica y restricciones al desarrollo en la Argentina. Azpiazu, Daniel y Nochteff, Hugo. *El Desarrollo Ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadurismo y elite económica en la Argentina*. Buenos Aires: Grupo editorial Norma, FLACSO, 21-155.

O'Donnell, G. (1977). Estado y alianzas en la política argentina. *Desarrollo Económico*, N°64.

Palermo, H. (2016). La construcción social de la(s) masculinidad(es) Un análisis etnográfico acerca del universo laboral de los trabajadores petroleros. *Identidades*, Dossier 3, año 6, p. 110-127.

Palermo, H. M. (2012). *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. Grupo Antropología del Trabajo.

Palermo, H. y García, A. (2007): El rol del estado en la construcción de sentidos: El caso YPF". *Revista Theomai*, número 16, p.7-15.

Pinto L. (2000). *Pierre Bourdieu e a teoria do mundo social*. Rio de Janeiro: Editora da FGV.

Portantiero, J.C. (1977). Economía y política en la crisis argentina. 1958-1973. *Revista Mexicana de Sociología*, N°2.

Portantiero, J.C. (1999). Gramsci y el análisis de Coyuntura (algunas notas). En: *Los usos de Gramsci*. Buenos Aires: Grijalbo.

Schorr, M., Wainer, A. (2011). Posconvertibilidad: ¿resurgimiento de un capitalismo nacional o continuidad de la extranjerización económica? Un análisis a partir del panel de las grandes empresas en la Argentina. Ponencia en las IX Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de Buenos Aires.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Serrani, E. Castellani, A. (2010). "La persistencia de los ámbitos privilegiados de acumulación en la economía argentina. El caso del mercado de hidrocarburos entre 1977 y 1999". En Revista H-Industri@, año 4, número 2, primer semestre.

Serrani, E. (2010). Reformas estructurales y conformación de ámbitos privilegiados de acumulación de capital. El caso del mercado petrolero en Argentina (1988-1998) (Doctoral dissertation, Tesis de Maestría no publicada, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina).

Soldberg, Carl. (1986). Petróleo y nacionalismo em la Argentina. Buenos Aires: Hyspamerica.

Vidal, N. (2015). Circulación entre alta función pública y empresariado: el caso argentino en particular. *Nómadas. Revista Crítica de Ciências Sociais y Jurídicas*, 43(3), 75-89.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Dados sociodemográficos e os perfis educativos e laborais dos diretores da empresa YPF no ano 1994

Nome	Gênero	Ano Nascimento	Idade	Profissão	Pós-Graduação		Trajectoria Laboral
José A. Estenssoro	Masc.	1934	60	Engenheiro industrial RPI New York		1	Tennessee Gás Transmission company (na Bolívia) Hughes Tool Company (25 anos) foi presidente. Presidente e acionista SOL petróleo y PPP SA 1990 interventor YPF 1991 Presidente e CEO YPF SA
Nells León	Masc.	1927	67	Engenheiro		2	Engenheiro YPF 1956-1977 Flopetrol 1977-1979 Alianza Petrolera operation manager 1979-1982 YPF 82-87 Chefe de operações down e up stream Sol Petróleo. 1987-1991 vicepresidente YPF Diretor y Presidente
Angel Cirasino	Masc.	1953	41	Licenciado Ciências Políticas y sociais. Univ. de Cuyo		3	Assistente secretario para petroquímica do ministério de economia de Mendoza desde 1991. Foi socio de Motomar cuyo marketing desde

							1989 hasta 1991 Ministro de Gobierno de Mendoza hasta 1997
James R. Lesh	Masc.	1921	73	Engenheiro Mecânico Uni. Oklahoma		4	Capitão Exército EUAU WWII *1946-1986 Hughes Tool Company desde Engenheiro de campo para CEO y Chairman Commissioner, State of Texas Department of Commerce (1988- 1992). He previously served as Director of the American Petroleum Institute.
Ernst Schneider	Masc.	1929	65			5	Director of Credit Suisse CEO Bank Leu 1991-1993
Mario L. Piñeiro	Masc.		199 4	Engenheiro Civil		6	CEO of Alejandro Llauro e Hijos S.A., where he served for many years. diretor de Transportadora de Gas del Sur S.A. Presidente de YPF começos 1980.
Mario E. Vazquez	Masc.	1935	59	Contador Público (UBA) Licenciado em Economia	Doutorado em Ciências Económicas. Faltou tese Doutoral	7	Pistrelli, Díaz y Asociados (Arthur Andersen & Co.)33años. de Arthur Andersen & Co. últimos 23 foi sócio nível mundial.

Miguel Madanes	Masc.	1948	46	Engenheiro industrial UBA		8	Fate SA como CEO 68-92 Aluar VP 88-
Luis A. ProI	Masc.	1945	49	Advogado		9	Interventor da Prov. Catamarca 1991 Subsecretario de Hidrocarbonetos y Secretário de Energia.
Carlos de la Vega	Masc.	1941	53	Não tem		10	Empresa Láctea Ciba Química intern. Presidente Câmara Argentina de comercio Outras organizações empresariais.
Bayless Manning	Masc.	1923	71	Advogado Yale Law School		11	Subsecretario de Estado Kennedy adm. Dean of Stanford Law School Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison expert of corporate law.
Héctor A. Domeniconi	Masc.	1945	49	Licenciado em Economia, UBA.		12	Presidente IOMA 87 al 89 Ministério de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

### APÊNDICE B - Dados sociodemográficos e os perfis educativos e laborais dos diretores da empresa YPF no ano 2005

Nome	Gênero	Ano Nascimento	Idade	Profissão	Pós-Graduação	Trajectoria Laboral
------	--------	----------------	-------	-----------	---------------	---------------------

Antonio Brufau Niubo (1)	Masc.	1948	57	Lic. Economía Universidad de Barcelona	Doutor Honoris Causa Univ. Ramon Llull (Barcelona)	1	Arthur Andersen (Sócio Diretor de Auditoria) La Caixa 99-04 (Diretor General) Gás Natural (Presidente) 97-04 Presidente de Repsol
Enrique Locutura (2)	Masc.	1951	54	Engenheiro de Minas pela Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Minas de Madrid		2	ENPTASA (Petróleo) ENPETROL (Petróleo) Repsol desde 1988
Jorge Horacio Brito (3)	Masc.	1952	53	Engenheiro UCA		3	Banco Macro (Dono e CEO) ADEBA (Asociación de Bancos privados) 2003-2016 Presidente Negocios inmobiliarios y agropecuarios con diferentes empresas
Carlos de la Vega (4)	Masc.	1936	69			4	La Caja ART (Diretor) Luncheon Tickets (Diretor) Cámara Argentina de Comercio (Presidente) Ciba-Geigy Arg. (Diretor)
Eduardo Elsztain (5)	Masc.	1960	45	Lic. Economía UBA		5	CEO IRSA e Cresud VP Banco Hipotecario
Federico Mañero (6)	Masc.	1957	48	Advogado Universidad del País Vasco		6	Consultor em empresas privadas y gobiernos Psoe, Juventudes socialistas, vinculado com Felipe Gonzalez.

Miguel Madanes (7)	Masc.	1948	57	Engenheiro Industrial UBA		7	CEO Fate SA 1968-92 Diretor YPF 1993, CEO YPF 97-98 Presidente de ALUAR 88-92
Carlos Alberto Olivieri (8)	Masc.	1950	55	Contador público UBA	Pós-graduação em corporate financial management University of Michigan	8	Professor CEMA e Di Tella YPF 1993 CFO 1999-02 CFO Quilmes
Alejandro Quiroga López(9)	Masc.	1962	43	Advogado UBA	Pós-graduações na Wharton School (Pensilvania) y IMD (Laussane)	9	Subsecretario de Bancos e Seguros Ministério de Economia de Argentina 1997 – 1999 Sócio Nicholson & Cano Abogados 1986 – 1997
José María Ranero Díaz (10)	Masc.	1941	64	Engenheiro em minas Escuela superior de Ingenieros de Minas Madrid		10	Repsol (EG3 Astra, etc.)
Luis Pagani (11)	Masc.	1957	48	Contador público Univ. Nacional de Córdoba	Master Marketing New York University	11	Arcor Presidente AEA (2002-08)

Carlos Bruno (12)	Masc.	1948	57	Arquiteto UBA	Cursos de pós-graduação extracurriculares: Economia Política y Relaciones Económicas Internacionais na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, Brasil. Comercio exterior em la FUNCEX. São Paulo. Brasil.	1 2	Consultor CENIT 1987-1989 Secretario de Relaciones Económicas Internacionais. Embaixador Art. 5°. Ministério Relaciones Exteriores. 1985-1986 Subsecretario de Integração Económica. Embaixador Art. 5°. Ministério Relaciones Exteriores. 1984-1985 Assessor del Ministério de Relaciones Exteriores. Consultor del UNDP para programas de integração latino-americana
Javier Monzón (13)	Masc.	1956	49	Lic. em Economia			CEO Indra (Tecnologia) Corporate Banking Diretor in Caja de Madrid; CFO, Executive Vice President and member of the Executive Committee in Telefónica, as well as Chairman and CEO of Telefonica International
Ernesto Dardis (14)	Masc.	1950	55	Engenheiro hidráulico			Secretario de produção Sta Cruz Diretor de energia provincial 94-2003 1991-94 Diretor provincial de energia



Alicia Schammah (15)	Fem.	1940	65	Engenheira química UBA	Doutorado em engenharia Química UBA		Desde 1975 em YPF
----------------------	------	------	----	------------------------	-------------------------------------	--	-------------------

Fonte: Elaboração própria.

### APÊNDICE C - Dados sociodemográficos e os perfis educativos e laborais dos diretores da empresa YPF no ano 2014

Nome	Gênero	Ano Nascimento	Idade	Profissão	Pós-Graduação		Trajетória Laboral
Miguel Matías Galuccio	Masc.	1968	46	Engenheiro petróleo UTBA	Sem	1	Schlumberger 20 anos de experiência na indústria petrolífera. Antes YPF
Axel Kicillof	Masc.	1971	43	Economia UBA	Doutorado Economia UBA	2	Docente /investigador hasta 2011. Aerolineas e Siderar. Secretario politica econômica (atua em YPF) e depois ministro de economia
Jorge Marcelo Soloaga	Masc.	1957	57	Colégio industrial de Caleta Olivia como Técnico químico. É o representante de SUPE(trabalhadores)		3	Comissão pelo desenvolvimento de cañadon seco. Secretario general de SUPEH desde 1993 y trabalho na câmara em santa cruz

Gustavo Alejandro Nagel	Masc.	1967	47	Engenheiro industrial com major em mecânica em la univ. de Comahue	MBA em International School of business	4	Diretor CENTRAL PUERTO S.A. / GRUPO SADESA Diretor de Exploração y Producción Gás e Petróleo de Neuquén Subsecretario de Planificación y Servicios Públicos Secretaria de recursos Naturais Provincia Neuquén Gerente General Skanska Andina Skanska Cargos Vários SADE ICOSA Oil & Gás
Jorge Manuel Gil	Masc.	1946	68	Contador público UBA	Candidato doctoral em economia y negocios U. autónoma de Madrid	5	Consulta Petroquímica Rivadavia, Diretor Banco de Chubut, Professor Universitario.
Ignacio Perincioli (38)	Masc.	1976	38	Contador público UBA	MBA	6	Ministério de planificação federal, La Opinión Austral SA
Omar Chafí Félix (54)	Masc.	1960	54	Universidad de Cuyo	univ. de cuyo	7	Secretário de Trabalho em Mendoza, Prefeito de San Rafael, Deputado Nacional. Presidente Telcom Argentina (mineira)

Elizabeth Dolores Bobadilla (3)	Fem.	1972	42	Direito Univ. Kennedy	Internacionalização do desenvolvimento local. Univ. de la Plata-Univ. de Bologna. Tese pendente	8	1997-2009. Medanito SA oil and gas sector. Agora colabora ministério economia de formosa sobre temas de petróleo
Héctor Walter Valle (79)	Masc.	1935	79	Lic. Economía UBA		9	Subsecretario de Programação Económica, diretor del INDEC, chefe de Assesores do Ministério de la Produção e consultor de la ONU através de projetos da PNUD. Dirigiu a Fundação de pesquisas para o desenvolvimento (FIDE) e foi parte do plano fênix
Rodrigo Cuesta (40)	Masc.	1974	40	Advogado UBA	Mestrado em direito administrativo UNIV Austral	10	Procuração del Tesouro, Aerolineas argentinas, Sindico General Adjunto, docente UBA
José Iván Brizuela (41)	Masc.	1973	41	Lic. Sociología y Lic. Administración UBA		11	Consultor Apha Estudio, diretor agencia de desenvolvimento e investimento ministério economia. Sociedade Brisa de argentina, united nations

Sebastián Uchitel (43)	Masc.	1971	43	Licenciado em Ciências de la Computación, Facultad de Ciencias Exatas e Naturais, Universidad de Buenos Aires, Argentina.	PhD em Computação, Faculdade de engenharia, Imperial College London, Reino Unido.	<p>1 2</p> <p>Diretor Independiente Titular, Diretorio, YPF S.A. 2011 - Investigador Independiente, CONICET, Argentina. 2010 - Professor Asociado, Departamento de Computación, Facultad de Ciencias Exatas e Naturais, Universidad de Buenos Aires, Argentina. 2008 - Reader (Professor Asociado), Departamento de Computación, Imperial College London, Reino Unido. 2006 - 2010 Professor Adjunto, Departamento de Computación, Facultad de Ciencias Exatas e Naturais, Universidad de Buenos Aires, Argentina. 2006 - 2010 Investigador Adjunto, CONICET, Argentina. 2003 - 2006 Lecturer (Professor Adjunto), Departamento de Computación, Imperial College London, Reino Unido. 2002 - 2003 Investigador Asociado, Departamento de</p>
------------------------	-------	------	----	---	---	--

							Computação, Imperial College London, Reino Unido
Nicolás Marcelo Arceo (41)	Masc.	1973	41	Lic. Economía UBA	Master em economia política Flacso. Doutorado Ciências sociais Flacso	1 3	Metrogas, Compania Mega
Fernando Raúl Dasso (49)	Masc.	1965	49	Lic. Relaciones del Trabajo UBA		1 4	Desde 1993 em YPF. Antes Cargill, Chase Manhattan y Agrocom.

Daniel Cristian González Casartelli (45)	Masc.	1969	45	Lic. Administración de negocios UCA		15	14 anos em Merrill Lynch, Farmacity, Pegasus, Adecoagro, piedra del aguila
Patricia María Charvay (32)	Fem.	1982	32	Lic. Economía UBA	Doutorado Economía UBA	16	Edenor, Endesa representando al estado
Carlos Alberto Alfonsi (54)	Masc.	1960	54	Lic. Químico UTN Mendoza	Lausanne university/ masachussets IT	17	Desde 1987 em YPF com diversos cargos
Nicolás Eduardo Piacentino	Masc.	1966	48	Engenheiro agrônomo UCA	MBA Universidad Austral	18	Andre et Cie S.A Agri Commodities Trader, Glencore, Repsol ypf 2001-2003

Fonte: Elaboração própria.

**APÊNDICE D - Dados sociodemográficos e os perfis educativos e laborais dos diretores da empresa YPF no ano 2016**

Nome	Género	Ano Nascimento	Idade	Profissão	Pós-Graduação		Trajectoria Laboral
Ricardo Darré	Masc.	1966	50	Engenheiro mecânico e engenheiro industrial no Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)		CEO	Schlumberger, TOTAL hidrocarburos Off shore (5 años)
Miguel Ángel Gutiérrez	Masc.	1959	57	Contador Público UBA	MBA Universidad Austral	1	JP Morgan 80-2001, CEO Autopistas del Oeste, Telefonica de Argentina, Rohatym Group
Roberto Luis Monti	Masc.	1939	77	Engenheiro Elétrico UBA	Master Engenharia Elétrica UBA, MBA (AMA Nyork)	2	Schlumberger, VP YPF 1997, VP exploração Repsol YPF 1999, Tenaris, Petrobras Arg, Trefoil, etc.
Norberto Alfredo Bruno	Masc.	1959	57	Lic. Administración empresas UADE	Pós-graduação MIT negocios	3	YPF 83-2000, 01-13 Gerente general Empresa Energia Rio Negro, desde 2015 Ministro de economia de Neuquén
Néstor José Di Pierro	Masc.	1955	61	s/d	s/d	4	Deputado provincial chubut, interventor petrolífera 03-09, presidente correo argentino 09-11, intendente Comodoro Rivadavia
Juan Franco Donnini	Masc.	1983	33	Lic. Economía UADE	Master em finanças Universidad CEMA, especialização petróleo ITBA	5	Consultor sobre energia no congresso e em planificação em ministerio economia. Ministro de Economia Santa Cruz

Enrique Andrés Vaquié	Masc.	1964	52	Lic. Economía Univ. Nac. Cuyo	Master em políticas públicas Instituto Di Tella	6	Ministro de finanzas 99-01 e senador 03-07 prov. de Mendoza. Consultor 08-11 de la vice-presidência (Cobos). Deputado nacional. Agora Ministro de Economía de Mendoza
Armando Isasmendi	Masc.	1975	41	Direito UCA	Master Direito administrativo Univ. Austral. Curso pós IAE	7	Assessor Ministério de Justiça. 08-13 Presidente Entidade reguladora de serviços públicos salta. Presidente recursos energéticos de Salta 2013.
Carlos Alberto Felices	Masc.	1945	71	Lic. Adm. Empresas UBA	Pós-graduações em EEUU sem dados	8	Pfizer 17 anos (CFO y Director de administração em EE.UU). 93-2002 YPF hasta CFO. CEO de Telecom 02-07
Daniel Gustavo Montamat	Masc.	1955	61	LIC Economía, Contador Público y Advogado	Doutorado em Cs Econômicas Univ. Córdoba. Doc. em Direito e Cs Sociais Univ. Córdoba. Master Economía Univ. Michigan.	9	Director Gás del Estado, Presidente YPF S.E. Secretario de Energia de la Nação. Montamat y Asoc. Consultor Banco Mundial e Banco Interamericano Desarrollo. Prof. UBA.



Fabián Jorge Rodríguez Simón	Masc.	1958	58	Direito UBA	Programa instrução advogados Hardvard	1 0	Assessor Chefe governo BS AS, fundador llerena y asoc, consejo rector del instituto de empresa (madrid), fundación pericles, consultora alphalegal group
Inés María Leopoldo	Fem.	1958	58	Engenheira eletrônica ITBA	MBA UBA	1 1	Telecom, La nación, Terraworks, Telefonica. Diretor sócio em duas empresas em Espanha.
Daniel Alberto Kokogian		1954	62	Licenciado Ciências Biológicas UBA	Pós Engenharia de Petróleo UBA	1 2	YPF 1981-1989. Pioneer Natural Resources. Estrella Serviços Petroleros. Fundador New Milestone consultora Petróleo y gás
Octavio Oscar Frigerio		1938	78	Engenheiro Agrônomo UBA	Master Ciências Genéticas Universidad Iowa, US	1 3	Clarín 1972-1981. 1989 Interventor YPF. Deputado Nacional 91-93. Legislador de la cidade 1997. Presidente empresa familiar agricultura.

Luis Augusto Domenech		1953		Licenciado Administração de empresas UBA	Programa de Alta Dirección del Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) y el Programa Ejecutivo de la Escuela de Administraçã o de Empresas, Universidad de Michigan	1 4	1993 al 2004 MetroGAS S.A. CFO2004 hasta el 2013. Presidente Companhia do Gás do São Paulo (COMGAS) em Brasil.
Emilio José Apud		1945		Engenheiro Industrial UBA	Postgraduate degrees in Energy Economics and Management Control of Large Projects at the Engineering School of UBA	1 5	Diretor of CMMESA (maiorista de energia) Secretary of Energy and Mining of Argentina, in 2001 Apud & Associates, a consulting firm in energy and the environment, since 2005
			63				
			71				

Fonte: Elaboração própria.