

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Patricia Mari Matsuda

**O IMPACTO DO PROCESSO DE FINANCEIRIZAÇÃO SOBRE A ESTRUTURA
SOCIAL NAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NO SETOR ELÉTRICO PAULISTA**

SÃO CARLOS
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Patricia Mari Matsuda

**O IMPACTO DO PROCESSO DE FINANCEIRIZAÇÃO SOBRE A ESTRUTURA
SOCIAL NAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NO SETOR ELÉTRICO PAULISTA**

**Trabalho apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção, para obtenção do título de
doutor.**

***Orientação: Prof. Dr. Julio Cesar
Donadone***

SÃO CARLOS

2015

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

M434ip

Matsuda, Patricia Mari.

O impacto do processo de financeirização sobre a estrutura social nas empresas : estudo de caso no setor elétrico paulista / Patricia Mari Matsuda. -- São Carlos : UFSCar, 2015.
286 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2015.

1. Economia. 2. Financeirização. 3. Setor elétrico. 4. Privatização. 5. Profissões. 6. SPSS (Sistema de computador). I. Título.

CDD: 330 (20^a)

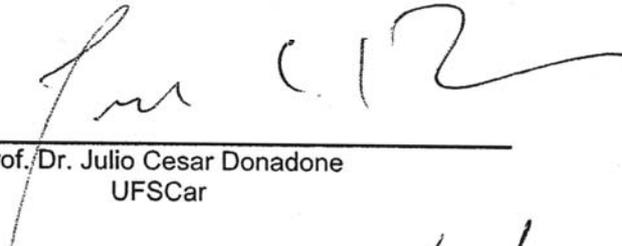


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

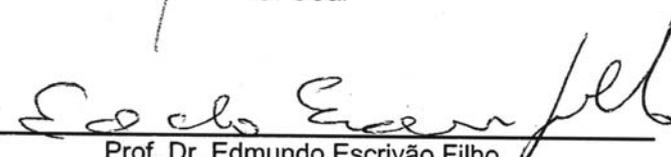
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado da candidata Patrícia Mari Matsuda, realizada em 04/02/2015:



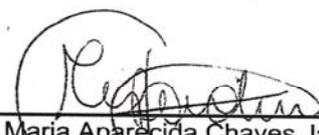
Prof. Dr. Julio Cesar Donadone
UFSCar



Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
USP



Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
UFSCar



Profa. Dra. Maria Aparecida Chaves Jardim
Unesp



Prof. Dr. Cristiano Fonseca Monteiro
UFF

“PRIVATIZATION IS WHEN SOMEONE WHO DOESN'T KNOW WHO THE REAL OWNER IS AND DOESN'T KNOW WHAT IT'S REALLY WORTH SELLS SOMETHING TO SOMEONE WHO DOESN'T HAVE ANY MONEY.”

(JANUSZ LEWANDOWSKI - MINISTRO DA PRIVATIZAÇÃO NA POLÔNIA, 1991)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu professor orientador Dr. Julio Cesar Donadone, professor da Universidade Federal de São Carlos que me estimulou com comentários, críticas e sugestões.

Aos membros da banca de pré-qualificação e qualificação por aceitar participar da banca e contribuir muito para o trabalho: Prof. Dr. Antonio Pedroso Neto e Prof. Dr. Martin Mundo Neto.

Aos membros da banca de defesa por aceitar o convite: Profa. Dra. Maria Chaves Jardim, Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, Prof. Dr. Mario Sacomano Neto e Prof. Dr. Cristiano Fonseca Monteiro.

Aos diversos professores do Departamento de Engenharia de Produção/UFSCar que me auxiliaram durante o doutorado.

Ao grupo de estudos, Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças - NESEFI do Departamento de Engenharia de Produção e aos professores coordenadores, Dr. Julio Cesar Donadone e Dr. Roberto Grun e seus integrantes: Ana Carolina Bichoffe, Ana Paula Carletto Mondadore, Angela Maria Carneiro de Carvalho, Antonia Celene Miguel, Antônio José Pedroso Neto, Elaine da Silveira Leite, Elisa Nogueira Novaes, Erica Ambiel Julian, Felipe Cavenaghi, Karina Gomes de Assis, Leandro Garcez Targa, Marcela Purini Belém, Márcio Rogério Silva, Marina de Souza Sartore, Martin Mundo Neto, Silvio Eduardo Alvarez Candido, Thais Joi Martins, Vanise Rafaela Zivieri Ralio, Wellington Afonso Desiderio.

Um especial agradecimento à uma pessoa que admiro, professora Dr. Maria Chaves Jardim.

Um agradecimento à Thais Joi Martins e Antonia Celene Miguel pela amizade e pelo trabalho com estas grandes profissionais.

Agradecimento aos colegas Marcio Rogerio Silva e Wellington Desiderio em divertidas buscas para entender o papel do BNDES e BNDESPar.

Ao professor Dr. Daniel Jugend, alguém no qual eu pude me espelhar para crescer.

Também sou grata ao suporte da secretaria do Departamento de Engenharia de Produção / UFSCar, com especial ênfase aos funcionários Sr. Robson, Sra. Karina e Sra. Natália que sempre foram muito atenciosos.

À biblioteca da UFSCar e funcionários.

À AES Eletropaulo pelo fornecimento de material, espaço para dúvidas, visitas e suporte.

À Fundação Energia e Saneamento e à Comissão de Valores Mobiliários pelo atendimento e esclarecimento de dúvidas e coleta de materiais.

Ao ex-presidente da AES Eletropaulo, Sr. Eduardo Bernini que me recebeu para entrevista.

Ao Diretor do sindicato Sr. José Andreoli que me recebeu no Sindicato dos Eletricitários a na Fundação CESP para diversas reuniões e visitas.

A meus pais que, sempre me guiaram e acreditaram em mim na longa caminhada da vida.

Aos meus irmãos Sabrina Matsuda e Eduardo Matsuda.

À grande amiga Fu, Juliana Pimenta Attie, doutora em Estudos Literários, que me ajudou a corrigir textos.

Ao meu amigo Fabio Hiroshi Fugita, que me deu diretrizes quando precisei.

Também não posso deixar de agradecer as amizades feitas em São Carlos e Manchester.

Agradeço ao prof. Ismail Erturk, meu orientador na Universidade de Manchester. E a divisão de departamento: *People, Management and Organization – PMO*, seus alunos e professores.

RESUMO

Com o processo de financeirização da economia, as empresas vêm se reestruturando. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo central observar o processo de financeirização e seus impactos na estrutura social de uma empresa que passou pelo processo de privatização. Além disso, o trabalho procura analisar, em âmbito corporativo, as (novas) formas de gestão organizacional e da produção, bem como seus atores-chave e suas formas de inter-relação. Este trabalho é baseado na Economia Política, com estudos no processo de financeirização enraizados na cultura, história e política de uma empresa que passou por uma série de transformações. Esta pesquisa investiga como a companhia muda sua concepção de controle, e como esta mudança acaba por influenciar sua total estrutura. Para tanto, o escopo desta tese se concentrou em um estudo exploratório na AES Eletropaulo. A importância central do estudo no setor elétrico brasileiro é que esse setor tem sido sujeito a transformações mais radicais na financeirização desde 1990. No entanto, nenhuma pesquisa sobre as carreiras construídas de dirigentes nesse contexto brasileiro tem sido feita até agora. A análise de currículos é a mais relevante contribuição do estudo de caso desta pesquisa. Como procedimento de pesquisa deste trabalho, combinaram-se os métodos quantitativo e qualitativo. A fim de analisar a carreira dos dirigentes da AES Eletropaulo, foram coletados os currículos do Conselho Administrativo e da Diretoria, desde o seu surgimento como empresa estatal em 1979, até o ano de 2012. Foram aplicadas uma análise de frequência acumulada e outra de correspondência múltipla para estudar esses currículos. Além disso, para verificar como a empresa se reestruturou como um todo após a mudança de propriedade, foram usadas outras ferramentas qualitativas, como questionário e entrevista para os principais atores do processo de compra e venda. No desenvolvimento desta tese, o estudo de caso será separado em três partes. Na primeira são analisados e apresentados dados, em forma de gráficos, referentes aos indicadores de desempenho da empresa caso ao longo de seus anos. A segunda parte está relacionada a história da empresa nos períodos antes e após privatização, e a nova gestão organizacional, que remete à composição acionária após a venda da empresa; desse modo, neste momento, abre-se a discussão em relação à internacionalização de propriedade e ao Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES, sendo os maiores acionistas da AES Eletropaulo uma empresa estrangeira e o BNDES. Na terceira parte o foco é voltado para a análise das carreiras dos dirigentes dessa companhia, e como são construídas e reconstruídas as suas carreiras após grandes transformações. Como resultado, foi possível observar uma série de transformações que a AES Eletropaulo sofreu, inclusive com a criação de uma nova identidade. O Governo agiu em dois momentos diferentes nesta mesma empresa e esta pesquisa infere que a pressão desses novos donos tem consequências no desenho organizacional e na composição do poder da empresa para uma busca pela maximização do valor da companhia. Os dirigentes da empresa tiveram que buscar formas de reconstruir suas carreiras de acordo com a nova lógica financeira no momento. A presente análise ainda se estende para as carreiras dos trabalhadores do setor elétrico e suas vulnerabilidades ocorridas pelo processo de financeirização.

Palavras-chave: Financeirização; Setor elétrico; Privatização; Economia Política; Construção de carreira.

ABSTRACT

With the process of financialization of the economy, companies are reorganizing themselves. In front of this, the present work has as main objective observe the process of financialization and its impact on the social structure of a company that went through the privatization process. Also, analyze in the corporate environment, (the new) forms of organizational management and production, as well its key actors and their forms of interrelationship. This work is based on Political Economics, with studies in the financialization process rooted in culture, history and policy of a company that has undergone in a series of transformations. This research develops how the company changes its conception of control, and how this change has an impact in its overall structure. Thus, the scope of this work focused on an exploratory study in Eletropaulo. The central importance of the study in the Brazilian electric sector is that this sector has undergone to the most radical changes in the financialization since 1990. However, any research on the built of the executive's careers, in this Brazilian context, has been done so far. The analysis of curriculum is the most important contribution from this case study research. As a research procedure of this work, were combined quantitative and qualitative methods. In order to analyze the careers of executives of AES Eletropaulo, were collected the curriculum of the Board and Directors, since its appearance as state-owned company in 1979 to the year 2012. It is applied a cumulative frequency analysis and other correspondence multiple analysis to study these curricula. Also, to see how the company was restructured as a whole after the change of ownership, were used other qualitative tools, such as questionnaires and interviews to key players in the buying and selling process. To develop this thesis, the case study will be separated into three parts. In the first are analyzed and presented data, in the form of graphs, related to the performance indicators of the company's case over his years before and after privatization. The second part is related to the new organizational management, which refers to the shareholding after the sale of the company, thus, opens up the discussion to the internationalization of ownership and National Development Bank in Brazil - BNDES, being the major shareholders of AES Eletropaulo an international company and BNDES. And in the third, the focus is on the analysis of the careers of executives of this company, and how they constructed and reconstructed their careers after major changes. As result, it was observed that the case company has undergone a series of transformations, including the creation of a new identity. The Government acts in two different moments at the same company. It is observed in this study that the pressure of these new owners have consequences in organizational design and composition of the power of the company to a search for maximization of the value of the company. And the executives of the company had to find ways to rebuild their careers in accordance with the new financial logic at the moment. The present analysis also extends to the electricity utility workers and their vulnerabilities occurred by the financialization process.

Keywords: Financialization; Electricity sector, Privatization, Political Economics; Career building.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proposição de reestruturação da empresa caso	5
Figura 2 - Lucro líquido em milhões	48
Figura 3 - Investimento em milhões	49
Figura 4 - Investimento e lucro em milhões	49
Figura 5 - Investimentos no primeiro semestre de 2012 (R\$ milhões).....	50
Figura 6 - Preço médio do MWh (R\$).....	51
Figura 7 - Composição do preço da energia	51
Figura 8 - Evolução dos índices de qualidade da AES Eletropaulo	52
Figura 9 - Distribuição dos dividendos da AES Eletropaulo (em %).....	53
Figura 10 - Rentabilidade em % da ação ELPL4 – Ação preferencial da AES Eletropaulo (em %).....	53
Figura 11 - Empréstimos e financiamentos da AES Eletropaulo (em milhões)	54
Figura 12 - Patrimônio líquido da AES Eletropaulo (em milhões).....	54
Figura 13- Número de consumidores por empregado	55
Figura 14 - Número de empregados acima de 45 anos.....	56
Figura 15 - Número de mulheres na empresa	56
Figura 16 - Número de empregados	59
Figura 17 - Número de empregados terceirizados	60
Figura 18 - Número de empregados diretos e de empregados terceirizados.....	60
Figura 19- Composição da força de trabalho no setor elétrico no Brasil (2004 a 2010)	62
Figura 20- Número de acidentados fatais do setor elétrico brasileiro.....	63

Figura 21 – Estrutura da empresa AES Brasil	79
Figura 22 - Participação da BNDESPAR em porcentagem nas empresas de Capital Aberto e Capital Fechado ..	84
Figura 23 - Lucro em bilhões do BNDES a partir de 1998.	85
Figura 24 - Organograma da estrutura societária do grupo AES.....	101
Figura 25 - Preço do valor da ação preferencial ELPL4 da AES Eletropaulo.....	107
Figura 26 - Organograma antes da privatização	115
Figura 27 - Organograma após a privatização	116
Figura 28 - Gráfico da Análise de Correspondência.....	145
Figura 29 - Gráfico da Análise de Correspondência sem PG4	146
Figura 30 - Gráfico da Análise de Correspondência sem PG4 e G5.....	147
Figura 31 - Gráfico da Análise de Correspondência análise sem as categorias PG4, G5 e G4	152
Figura 32 - Gráfico da Análise de Correspondência.....	157
Figura 33 - Gráfico da Análise de Correspondência análise sem as categorias G5 e G2	161

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Entrevistas realizadas ao longo desta pesquisa.....	12
Tabela 2 - Quantidade de artigos por base de dados e Journals – Artigos identificados pela palavra-chave: “Privatização do setor elétrico”	15
Tabela 3 - Teses e dissertações identificadas por meio do Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) – Trabalhos identificados pela palavra-chave: “Privatização do setor elétrico”	15
Tabela 4 – Remuneração média de Diretores, CA, trabalhadores e terceirizados da Eletropaulo (em R\$).....	57
Tabela 5 – Forma de Remuneração dos Diretores e CA da Eletropaulo	58
Tabela 6 - Perfil do setor elétrico brasileiro antes do período da privatização	69
Tabela 7 - Leis e principais mudanças no setor elétrico – Governo Cardoso	71
Tabela 8 - AES Eletropaulo - Histórico no Brasil	74
Tabela 9 - Aportes de recursos do tesouro ao BNDES de 2009 a 2012	82
Tabela 10 - Conselheiros da AES Eletropaulo que são participantes do BNDES	88
Tabela 11 - Demonstrativo de investimentos consolidado: total de investimentos e composição por segmento ..	93
Tabela 12 - Conselheiros da AES Eletropaulo que são participantes da Fundação CESP ou do Sindicato dos eletricitários	94
Tabela 13 - Posição acionária da AES Eletropaulo	99
Tabela 14 - Posição acionária da AES Elpa	99
Tabela 15 - Posição acionária da Companhia Brasileira de Energia.....	99
Tabela 16 - Distribuição dos dividendos da AES Eletropaulo	106
Tabela 17 - Conselho de administração e Diretoria da Companhia Brasileira de Energia, AES Tiête, AES Elpa, AES Eletropaulo.....	117
Tabela 18 - Profissões do CA e Diretora da Eletropaulo.....	121

Tabela 19 - Instituições de ensino do CA e Diretora da Eletropaulo.....	122
Tabela 20 - Pós-graduação do CA e Diretora da Eletropaulo.....	123
Tabela 21 - Áreas da Pós-graduação do CA e Diretora da Eletropaulo.....	124
Tabela 22 - Carreira do CA e Diretora da Eletropaulo	125
Tabela 23 - Idade do CA e Diretora da Eletropaulo	126
Tabela 24 - Legenda das variáveis	127
Tabela 25 - Frequência de cargos	128
Tabela 26 - Frequência das Universidades das graduações dos Conselheiros.....	128
Tabela 27 - Frequência das formações das graduações dos Conselheiros.....	129
Tabela 28 - Frequência das Universidades das pós-graduações dos Conselheiros.....	129
Tabela 29 - Frequência das formações das pós-graduações dos Conselheiros	129
Tabela 30 - Frequência do passado profissional dos Conselheiros.....	130
Tabela 31 - Frequência das Universidades das graduações dos Diretores.....	130
Tabela 32 - Frequência das formações das graduações dos Diretores.....	131
Tabela 33 - Frequência das Universidades das pós-graduações dos Diretores.....	131
Tabela 34 - Frequência das formações das pós-graduações dos Diretores.....	131
Tabela 35 - Frequência do passado profissional dos Diretores.....	131
Tabela 36 - Frequência de cargos.....	132
Tabela 37 - Frequência das Universidades das graduações dos Conselheiros.....	133
Tabela 38 - Frequência das formações das graduações dos Conselheiros.....	133
Tabela 39 - Frequência das Universidades das pós-graduações dos Conselheiros.....	133
Tabela 40 - Frequência das formações das pós-graduações dos Conselheiros	134

Tabela 41 - Frequência do passado profissional dos Conselheiros.....	134
Tabela 42 - Frequência das Universidades das graduações dos Diretores.....	135
Tabela 43 - Frequência das formações das graduações dos Diretores.....	135
Tabela 44 - Frequência das Universidades das pós-graduações dos Diretores.....	135
Tabela 45 - Frequência das formações das pós-graduações dos Diretores.....	136
Tabela 46 - Frequência do passado profissional dos Diretores.....	136
Tabela 47 - Resumo antes da privatização – frequência acumulada.....	137
Tabela 48 - Resumo pós privatização – frequência acumulada.....	137
Tabela 49 - Decomposição da Inércia e Qui-Quadrado.....	139
Tabela 50 - Coordenadas das Colunas.....	141
Tabela 51 - Qualidade, massa e inércia para cada categoria.....	142
Tabela 52 - Contribuição à Inércia em cada dimensão.....	144
Tabela 53 - Decomposição da Inércia e Qui-Quadrado.....	147
Tabela 54 - Coordenadas das Colunas.....	148
Tabela 55 - Qualidade, massa e inércia para cada categoria.....	149
Tabela 56 - Contribuição à Inércia em cada dimensão.....	150
Tabela 57- Decomposição da Inércia e Qui-Quadrado.....	153
Tabela 58 - Coordenadas das Colunas.....	154
Tabela 59 - Qualidade, massa e inércia para cada categoria.....	155
Tabela 60 - Contribuição à Inércia em cada dimensão.....	156
Tabela 61 - Decomposição da Inércia e Qui-Quadrado.....	157
Tabela 62 - Coordenadas das Colunas.....	158

Tabela 63 - Qualidade, massa e inércia para cada categoria.....	159
Tabela 64 - Contribuição à Inércia em cada dimensão	160
Tabela 65- Percentual de cada grupo de engenheiros contratados pelas empresas.....	167
Tabela 66 - Faixa de engenheiros empregados.....	168
Tabela 67 - Engenheiros contratados pelo tamanho (número de funcionários).....	169
Tabela 68 – Graduação dos CEOs das 500 maiores empresas do Brasil.....	170
Tabela 69 – Pós -graduação dos CEOs das 500 maiores empresas do Brasil.....	170

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDESpar	O BNDES Participações SA (braço de investimentos do BNDES)
BRASCAN	Brascan Energética AS
CA	Conselho Administrativo
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor presidente)
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DNAEE	Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica
EDF	Electricité de France
EJE	Empresa Júnior de Estatística
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
FMI	Fundo Monetário Internacional
FTSE	Financial Times and the London Stock Exchange
GC	Governança Corporativa
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
LIGHT	Light S.A
MAE	Mercado Atacadista de Eletricidade
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado

MBA	Master of Business Administration
TEM	Ministério do Trabalho e Emprego
NEI	Nova Economia Institucional
NESEFI	Núcleo de Estudos de Sociologia Econômica e das Finanças
OIS	Operador Independente de Sistema
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PE	<i>Private Equity</i> (investimento em grandes empresas de capital fechado)
PND	Plano Nacional de Desestatização
PPP	Parcerias Público-Privadas
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RESEB	Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro
SAS	Statistical Analysis System
SINERGIA	Sindicato dos trabalhadores Energéticos do Estado de São Paulo
SPE	Sociedades de Propósito Específico
S&P	Standard & Poor's Financial Services LLC
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VBM	<i>Value Based Management</i> (gestão baseada no valor)
VC	<i>Venture Capital</i> (investimento em pequenas empresas de capital fechado)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Proposição.....	4
1.2 Objetivo.....	5
1.3 Justificativa.....	6
1.4 Metodologia.....	7
1.4.1 Técnica de análise de dados: Método quantitativo - Análise de Correspondência Múltipla	8
1.4.2 Técnica de análise de dados: Método qualitativo – Entrevistas e questionários.....	12
1.4.3 Coleta de dados para a análise do desempenho.....	13
1.4.4 Carta ao comitê gestor.....	14
1.4.5 Revisão sistemática.....	15
1.4.6 Desenvolvimento dos capítulos.....	16
2 O IMPACTO DA FINANCEIRIZAÇÃO NA ESTRUTURA SOCIAL.....	17
2.1 Constituição da lógica financeira – mudanças na concepção de controle.....	17
2.1.1 A passagem da concepção de controle financeira à acionista.....	22
2.1.2 Complementação do estudo da concepção de controle: O estudo da arquitetura de mercados.....	24
2.2 Financeirização da organização.....	27
2.3 Considerações finais.....	30
3. REVISÃO DE LITERATURA DE PESQUISAS SOBRE FINANCEIRIZAÇÃO.....	32
3.1 Financeirização e estratégia: narrativa e números.....	33
3.1.1 Caso 1 – GlaxoSmithKline.....	35
3.1.2 Caso 2 – Ford.....	36
3.1.3 Caso 3 – General Electric - GE.....	37
3.2 Privatização da Polónia.....	38
3.2.1 Corrupção na privatização de Alima.....	39
3.2.2 Mercado de nicho, individualidade e reforma de pessoas.....	40
3.3 Caso Lenovo.....	42
3.4 Discussão dos casos.....	43

4 ESTUDO DE CASO - PARTE I – Análise do desempenho da empresa caso	46
4.1 Análise de desempenho da empresa caso	46
4.2 Dados sobre os Trabalhadores da AES Eletropaulo	55
4.3 Privatização e Reestruturação: as mudanças para os trabalhadores do setor elétrico.....	61
4.4 Discussão da parte I do estudo de caso	63
5. ESTUDO DE CASO – PARTE II – Estrutura da empresa caso.....	66
5.1 Estado e privatizações no Brasil: setor de energia elétrica.....	66
5.1.1 Privatização do setor de energia elétrica brasileiro – Governo Fernando Henrique Cardoso	68
5.1.2 Momento pós privatização do setor de energia elétrica brasileiro – Governo Luiz Inácio Lula da Silva e Governo Dilma Rousseff	72
5.2 História da empresa AES Eletropaulo – inclusive o momento de compra e venda	74
5.2.1 Modelo da empresa Eletropaulo antes do período da privatização.....	75
5.2.2 O momento da compra e venda da AES Eletropaulo.....	76
5.2.3 AES Eletropaulo atualmente - Estrutura, valor e missão da empresa	79
5.3 Atores importantes no processo de privatização: BNDES, sindicato e fundos de pensão	80
5.3.1 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.....	81
5.3.2 Fundos de pensão e a Governança Corporativa no Brasil	89
5.4 Cotas dos acionistas da empresa caso e da sua <i>holding</i> controladora.....	98
5.4.1 Passagem dos lucros de uma companhia para outra dentro da estrutura da AES.....	100
5.4.2 Entrevista - Gestores do setor de relacionamento com investidores da companhia	103
5.4.3 Entrevista - Investidores que compram e vendem ações da AES Eletropaulo (sendo uma entrevista e uma análise retirada da revista EXAME)	104
5.5 Discussão da parte II do estudo de caso	107
6 ESTUDO DE CASO - PARTE III - Análise das carreiras dos dirigentes.....	112
6.1 Método quantitativo, com recortes dos anos (1983-1986, 1994, 1998, 2012) para análise dos currículos do conselho administrativo e Diretoria da AES Eletropaulo	120
6.2 Dados com períodos acumulados antes e pós privatização – Frequência Acumulada.....	127
6.3 Dados com períodos acumulados antes e pós privatização – Análise de Correspondência Múltipla	138
6.4 Estudo sobre a carreira do Engenheiro e sua reconversão na empresa caso AES Eletropaulo	163

6.4.1 Formação do engenheiro a partir da história do ensino no Brasil e no mundo – destaques ao período fordista e pós fordista.....	163
6.4.2 Atuação e qualificação do engenheiro a partir das mudanças ocorridas no cenário sociopolítico – econômico.....	165
6.4.3 Mercado de trabalho para a profissão de engenheiro no Brasil.....	166
6.4.4 Engenheiro reconvertido da AES Eletropaulo.....	171
6.4.5 Considerações finais sobre o engenheiro reconvertido.....	174
6.5 Discussão da parte III do estudo do caso.....	176
7. DISCUSSÃO.....	182
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	196
REFERÊNCIAS.....	202
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – ELETROPAULO RH.....	213
APÊNDICE B – CARTA AO COMITÊ DE ÉTICA DA AES ELETROPAULO.....	214
APÊNDICE C – ROTEIRO.....	217
APÊNDICE D – CONTATOS REALIZADOS.....	224
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO – ELETROPAULO RI.....	228
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO – BNDES RI.....	229
APÊNDICE G – ANÁLISE DO BALANÇO DA AES ELETROPAULO (2012).....	232
APÊNDICE H – ANÁLISE 1 - Dados com recortes de determinados anos (2012, 1998, 1994, 83-86, 79-80).....	234
APÊNDICE I – Entrevista com o Eduardo Bernini.....	257
APÊNDICE J – Entrevista com o José Andreoli.....	281
APÊNDICE K – Cronograma de atividades 2011-2015.....	285
ANEXO A – FICHA GOVERNANÇA CORPORATIVA ELETROPAULO.....	286

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 90, as maiores empresas do mundo têm passado por um processo contínuo de transformações. Segundo Donadone e Sznelwar (2004, p. 59), nos Estados Unidos, “ênfatiza-se o processo pelo qual o entendimento e as representações acerca do mundo organizacional foram sendo colonizadas pela lógica financeira.” Nesse período ocorre a “mudança na Governança Corporativa com a atuação de grandes investidores institucionais, representados por fundos de pensão, companhias de seguro e fundos de investimento”. A escolha dos Estados Unidos, pelos referidos estudiosos, dá-se pois ele se apresenta como “principal polo de influência e desenvolvimento histórico do setor, sede das maiores empresas líderes e o maior mercado mundial”.

Nesse momento, da década de 90, as grandes firmas acabam por responder à lógica financeira. Pode-se dizer que tiveram adaptações e readaptações no modo com que elas são geridas, mas isso não significa que houve uma melhoria no contexto geral, de indicadores de desempenho, dessas grandes empresas.

De acordo com Donadone e Sznelwar (2004, p. 60), no Brasil, a dinâmica organizacional coloca em destaque o processo de privatizações como um dos principais acontecimentos dos anos 90: “A transferência para setores privados de grandes empresas estatais foi um importante fator de mudança nos arranjos organizacionais do período.”

As privatizações fazem surgir um novo modelo de empresa, denominado Modelo 2 por Grun (1999). O autor explica que, enquanto o modelo 1 se refere a gerentes e engenheiros, o Modelo 2, aos especialistas da área financeira. Para ele, o processo de privatização, nos anos 90 aumenta drasticamente a relevância do Modelo 2 no Brasil. “a razão financeira aparece como uma espécie de denominador comum que fornece um índice mínimo compartilhado das formas de entender e, conseqüentemente, de agir sobre as empresas.” (GRUN, 1999, p.129).

Associados às privatizações, ocorreram os processos de fusões e aquisições. Nesse movimento, a concepção que tem sido dominante nas grandes firmas é a financeira. Com essa nova reorganização, passam a existir os novos donos. Para Donadone e Sznelwar (2004, p.60), “as pressões dos novos donos das empresas têm consequência no desenho organizacional e na composição do poder nas empresas”.

Fligstein (1990) e outros autores como Froud, Johal et. al. (2006) identificam alguns elementos presentes na lógica financeira aplicada às empresas que podem influenciar as mesmas. Este presente estudo, baseado na literatura internacional sobre o assunto, analisou os impactos do processo de financeirização sobre a estrutura social da AES Eletropaulo, uma empresa do setor elétrico paulista, que foi privatizada e, por consequência disso, os novos donos a levaram para o formato de uma empresa financeirizada.

A AES Eletropaulo participou do processo de privatização do governo que foi iniciado na década de 90. Esse processo gerou a necessidade de um rearranjo no corpo organizacional da empresa. A partir de então a relação entre gestores e proprietários tomou uma nova forma, assim como a cadeia hierárquica dentro da empresa também sofreu profundas transformações. Desse modo, o presente estudo procura investigar mudanças ocorridas na empresa caso.

A empresa Eletropaulo teve 3 momentos: t1 antes de 1995, quando era uma empresa estatal; o t2, momento de sua transação em 1995 até 1998; e o t3, momento em que foi privatizada em 1998. O estudo procura verificar a força dos atores nessa companhia com nova representação social em cada momento e, principalmente, no período t3, averiguar se o processo de mudança se estabilizou.

É importante ressaltar que o estudo no setor elétrico paulista foi realizado anteriormente por Pedroso (2005), membro do grupo de estudos Núcleo de Estudos de Sociologia Econômica e das Finanças - NESEFI da UFSCar, do qual a pesquisadora desta tese participa.

O autor explica que ocorreu um processo chamado de modernização a partir da iniciativa de funcionários do alto escalão e demais funcionários, entre 2005 e 2006. Esse processo envolveu, em um segundo momento, empresas de consultoria e diferentes forças políticas atuantes, realizando uma mudança na estrutura da organização, uma reengenharia de processos e a implantação de um projeto piloto. Por fim, ocorreu um terceiro momento, quando os processos foram largamente implantados.

Deve-se ressaltar que o trabalho de Pedroso (2005) não pôde acompanhar o processo até o desfecho final da reconfiguração da empresa com os “novos donos”. A questão levantada pelo estudioso foi explicar de que maneira se deu a dinâmica de mudanças organizacionais, especialmente após as referidas mudanças críticas, fatos como modernização, entre eles o *downsizing*, de processos citados abaixo:

O fato é que a “modernização” foi realizada de um jeito ou de outro antes e após a privatização, e seus desdobramentos tiveram consequências sobre todo o corpo de funcionários: sobre a dimensão do quadro de funcionários, sobre a concepção da empresa que tinham, sobre si mesmos como pessoas, como profissionais, etc. Nosso problema é explicar como a “modernização” ganhou dinâmica e por quais mecanismos seus arautos impuseram seus constrangimentos ao corpo de funcionários da empresa, de longe extremamente contrariados. (PEDROSO, 2005, p. 21)

Segundo Pedroso (2005), as modificações pós-privatização sofreram influência de demandas externas dos novos donos que exigiam uma administração mais eficiente com reduzida estrutura de custos. Houve uma estruturação na forma de organizar a companhia. As autoridades da empresa estavam procurando substituir elementos do modelo clássico da empresa dos engenheiros e gerentes industriais, dos anos 70, por elementos como: unidades organizacionais com autonomia, gestão por resultados, flexibilidade, terceirização, organização do trabalho com trabalhadores polivalentes, com autocontrole e autonomia.

Diferente do estudo de Pedroso (2005), o presente trabalho apresenta a análise de um momento diferente: o pós-privatização, com foco no momento t3.

Antes do foco no momento t3, a AES Eletropaulo, ainda no modelo de empresa Estatal, é vista em uma estrutura de uma empresa racionalizada, fordista / taylorista, com gerentes e foco nas operações. Nesse quadro, os dirigentes eram engenheiros, diferente da situação atual, em que os novos dirigentes são da área financeira.

Com o olhar na empresa privatizada, volta-se para o capital financeiro. As outras áreas da empresa acabam por ficar em detrimento para responder a esse capital, considerado como mais relevante nos dias atuais. Em outras palavras, a firma torna-se financeirizada. Nessa tese, o objetivo é investigar, na AES Eletropaulo, como isso ocorreu, destacando os ambientes regulatórios deixados pelo governo e pelas forças miméticas existentes entre outras companhias. É importante ressaltar que, na verdade, os que mais sofrem com essas transformações são os próprios agentes da mudança, os trabalhadores de altos ou baixos salários da empresa têm que se adaptar.

No caso da empresa estudada, por se tratar de um monopólio no fornecimento de um bem básico, que é o de energia elétrica, e a demanda dos consumidores ser pouco elástica, é importante atentar, também, para as consequências no que diz respeito aos seus consumidores.

Essa busca refere-se a uma realidade bastante recente. No Brasil, existem poucos estudos nesse sentido, a maioria das pesquisas produzidas são somente traduções de casos de

grandes empresas do exterior. Mas, deve-se considerar as particularidades da cultura do país, da maneira brasileira de gerir, e de como se formam as relações empresariais dentro das grandes empresas instaladas no Brasil.

O estudo interessa por ser recente e por se dedicar a tratar das trocas de governo no país. É possível observar uma política diferente em cada momento, ao qual as empresas precisam se adaptar. O intuito desta investigação é mostrar essas mudanças no abrangente estudo de caso na maior empresa distribuidora de energia elétrica do país. A base do trabalho é a Economia Política, com pesquisa empírica e dados sobre a história, cultura, formação, reorganização, contexto e ambiente de uma só empresa.

1.1 Proposição

A proposição deste estudo é de que a empresa AES Eletropaulo, após sua privatização, tem caminhado para o formato de empresa financierizada. E, com a privatização, voltada ao interesse dos seus novos donos, se tem consequências internas no modo de gestão e também no modo de pensar a organização de acordo com seus novos dirigentes.

A Eletropaulo, estabelecendo uma relação com os acionistas, volta-se para uma política direcionada ao interesse desses “novos donos”. Devido à composição acionária da empresa: “por meio da criação de um holding Brasileira de Energia S.A a AES Corporation passou a deter 50% mais uma ação do capital votante da Brasileira e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES 50% menos uma ação.” (AES ELETROPAULO, 2011).

A proposta de um olhar interno ao ambiente organizacional é verificar a reestruturação da empresa estudada em todos os níveis. Após a mudança de propriedade, a companhia precisa responder aos novos donos e, por isso, é preciso observar sua reorganização. Quando a empresa era estatal, o objetivo era fornecer energia de alta qualidade aos seus consumidores, já como empresa privada, o intuito é responder ao valor do acionista.

Na Figura 1, a pirâmide mostra no primeiro período: 1 - proprietário da empresa (neste caso, Estado), 2 - gerentes (administradores), 3 - trabalhadores. No segundo período, após a reestruturação da empresa, há a figuração no formato de uma pirâmide hierárquica da seguinte

maneira: 1 - acionistas; 2 - gerentes, Diretores, Conselheiros e consultores, 3 - trabalhadores e trabalhadores terceirizados.

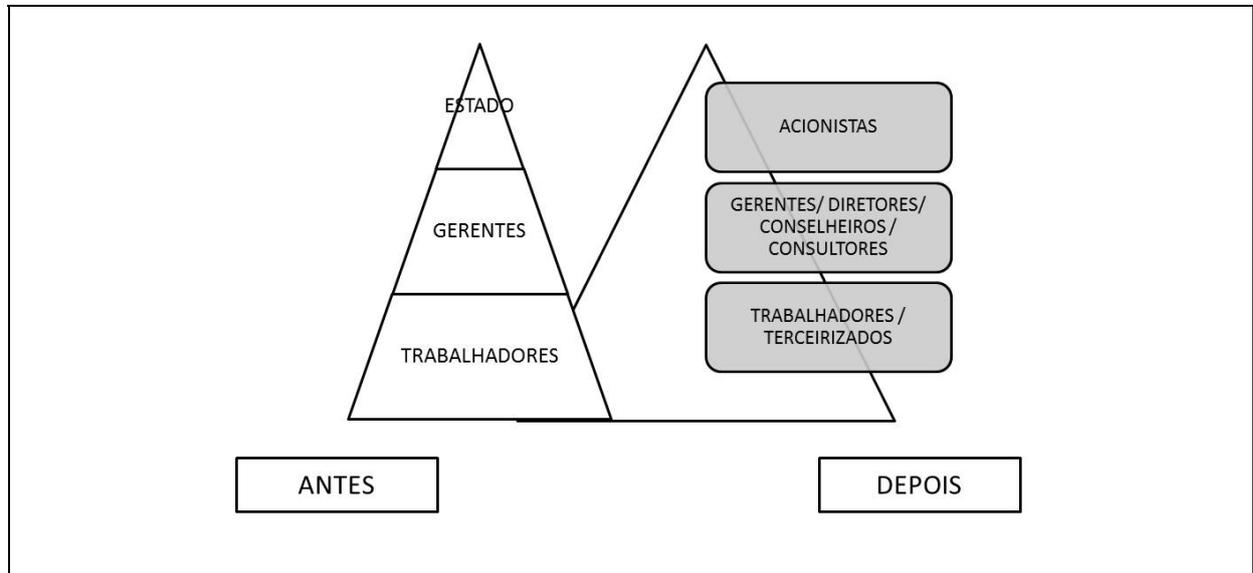


Figura 1 - Proposição de reestruturação da empresa caso

1.2 Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo central analisar os impactos do processo de financeirização na estrutura social de uma empresa que muda sua concepção de controle através do processo de privatização.

Além disso, este trabalho procura analisar, em âmbito corporativo, as (novas) formas de gestão organizacional e da produção como também seus atores chaves e suas formas de inter-relação. Para tanto, o escopo de pesquisa se concentrou em um estudo exploratório na AES Eletropaulo, o qual deve analisar a evolução das formas organizacionais encontradas em 3 momentos diferentes da empresa caso, o período antes, durante e o pós-privatização.

Os objetivos específicos desta tese serão separados em três partes. O primeiro é relacionado à investigação da nova **estrutura organizacional** da empresa pós privatização. Na segunda parte, o foco é voltado para a **análise das carreiras dos dirigentes** da

companhia, antes e pós privatização. E, na terceira parte, há a coleta de dados sobre os **indicadores de desempenho** da mesma empresa ao longo de seus anos.

1.3 Justificativa

A tese se justifica pois uma vasta literatura já foi encontrada em estudos no período em que a empresa era Estatal, pelo incentivo do governo, todavia, no período privatizado da década de 90, quase nada foi encontrado. Existe um importante trabalho na área, já mencionado na Introdução, de Pedroso (2005), que estudou o momento da preparação e privatização, mas não acompanhou o pós. Por isso, a importância da construção deste trabalho neste determinado período.

A relação entre a adoção dos níveis diferenciados de Governança Corporativa e o impacto no valor de mercado de suas ações é entendida por Donadone (2002), Fligstein (1990) e Fantti (2011) como a pressão dos novos donos que resultam no desenho organizacional e na composição do poder da empresa. Será, então, realizada uma investigação empírica que corrobore esses autores.

O grupo NESEFI¹ procura compreender e descrever o processo de financeirização que vem ocorrendo após o forte movimento de fusões e aquisições, em geral movimentos de mudança de propriedade, a partir da década de 1950. O NESEFI busca contribuir com a literatura em formas de livros e artigos, além de realizar palestras e cursos dentro da própria Universidade. E este trabalho faz parte das investigações do grupo NESEFI, porém com o destaque de que cada projeto tem suas particularidades.

Sobre a análise de currículo e estudo de ocupações-chave na empresa caso, “Vale citar que muito pouco é encontrado acerca de práticas de gestão de pessoas relacionadas à lógica de geração de valor.” Conforme Marx e Soares (2008), dificilmente se encontram textos brasileiros sobre como as práticas de Recursos Humanos podem fazer as empresas se

¹ O Núcleo de Estudos de Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI) do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) conta com a participação dos professores Dr. Julio Cesar Donadone e Dr. Roberto Grun, e de demais alunos integrantes.

tornarem mais rentáveis, pois, os autores de RH acabam tratando como natural uma empresa financeirizada, sem diferenciar da industrial.

A importância central do estudo no setor elétrico brasileiro é que esse setor tem sido sujeito a mudanças mais radicais na financeirização desde 1990. No entanto, nenhum estudo sobre as carreiras construídas de dirigentes, nesse contexto brasileiro, foi feito até o momento.

A escolha da empresa AES Eletropaulo, como a empresa caso, se justifica pela:

Área de Concessão Concentrada e Desenvolvida - fornecimento de energia elétrica para **6,1 milhões de clientes** em uma área de concessão com aproximadamente **16,6 milhões de residentes**, abrangendo a área metropolitana de **São Paulo, a mais desenvolvida e industrializada do Brasil**. De acordo com o IBGE, a área de concessão da Companhia representava 17,0% do PIB brasileiro, em 2008. Em comparação com as áreas de concessão de outras distribuidoras do Brasil, a área de concessão da Companhia tem um dos maiores índices de consumo de energia elétrica per capita (AES Eletropaulo, 2012, grifo do autor).

Por fim, este trabalho vai contribuir para o estudo de uma grande empresa brasileira, na qual tem suas particularidades de cultura e formação. Relatar sobre a formação da mais importante empresa de distribuição do país, de forma a investigar aspectos ligados a sua institucionalização, formação de dirigentes e indicadores de desempenho. Tais dados, estarão inseridos no contexto histórico da empresa no momento antes, durante e pós privatização.

A presente pesquisa será relevante, pois existem poucos estudos realizados em grandes empresas brasileiras.

1.4 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, baseou-se na metodologia de Fligstein (1990), na qual o autor faz a análise do objeto de estudo de acordo com três vertentes principais: a **empresa** (neste estudo aparece toda a sua história desde sua criação até os dias de hoje), examina-se os **agentes** da empresa (foi realizada uma análise dos currículos de seus dirigentes) e por fim, o **setor** (neste momento apresenta-se os indicadores de desempenho da companhia).

A metodologia utilizada foi a combinação de métodos quantitativos e qualitativos.

O período de realização da pesquisa foi de março de 2011 até dezembro de 2014.

O trabalho é baseado na Economia Política, com estudos no processo de financeirização enraizados na cultura, história e política de uma empresa que passou por uma série de transformações.

1.4.1 Técnica de análise de dados: Método quantitativo - Análise de Correspondência Múltipla

Para o levantamento de quem são os **agentes** da empresa, foram feitas análises estatísticas para o currículo de seus dirigentes, desde o seu surgimento como empresa estatal em 1979, até o ano de 2012.

Foi usado o método quantitativo, com recortes de alguns anos (1983-1986, 1994, 1998, 2012) para a investigação dos currículos do conselho administrativo e Diretoria da AES Eletropaulo. E, é utilizado o método de Análise de Correspondência Múltipla - ACM para analisar esses mesmos currículos.

Amostra de dados para análise dos currículos:

As informações de currículos dos Conselheiros Administrativos e Diretoria do ano de **2012** foram retiradas do site institucional da empresa AES Eletropaulo. Na seção “Relação com Investidores”, foi possível ter acesso ao currículo resumido do atual CA e Diretoria. Documentos referentes aos anos entre **1998 e 2008** foram retirados da biblioteca da AES Eletropaulo, da Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento e, principalmente, de dados da Comissão de Valores Mobiliários - CVM. As informações dos anos entre **1993 e 1997** ainda não estavam digitalizadas, porém arquivadas na CVM e, por isso, foi necessária uma visita à empresa. Os nomes de CA e Diretoria **1983 a 1986** da AES Eletropaulo foram coletados nos relatórios anuais da Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento.

Como nos relatórios do período de 1983 a 1986 só havia nomes de Conselheiros e Diretoria, mas não seus minicurrículos, a pesquisadora recorreu a sites de busca na internet. Os que são professores foram mais fáceis de encontrar porque apareciam nos sites da Universidade de São Paulo - USP e na Plataforma Lattes. A dificuldade com os demais deveu-se ao fato de que, no referido período, diversos dados estão incompletos ou difíceis de encontrar devido à falta do uso da tecnologia da informação. Sendo assim, a leitura dos currículos nesse intervalo de tempo foi feita com algumas lacunas.

Quando a companhia foi estatizada, com a compra da companhia Light S.A., ela ficou dois anos sob o domínio do Governo Federal. Desse modo, seus dois primeiros presidentes, foram os mesmos da Eletrobrás, como pode ser observado no Dicionário Biográfico Do Setor De Energia Elétrica Brasileiro (CORREA; CARNEIRO, 2002).

Dentre as variáveis selecionadas para a análise dos currículos, foram criadas categorias: Universidade de graduação (exterior, estadual, particular, federal, IBMEC/GV); Formação da graduação (engenharia, direito, economia, outros, administração); Universidade de pós-graduação (externo, estadual, particular, federal, IBMEC/GV, não tem); Formação de pós-graduação (engenharia, direito, economia, outros, administração, não tem); Passado profissional (governo, grupo AES, outros 1 – empresas, outros 2 – sindicato, acadêmico e outros, financeiro, setor elétrico).

A operacionalização da ACM e a validação de dados pelo grupo de estatística EJE

De acordo com a EJE - Empresa Júnior de Planejamento & Consultoria, vinculada ao Departamento de Estatística - DEs da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, a qual validou os dados quantitativos desta pesquisa. Muitas vezes ao analisar conjuntamente variáveis categóricas e verificar a relação entre as mesmas, não se é possível observar numericamente as respostas. Para isso, utiliza-se as tabelas de contingência, na qual se organizam os números de ocorrências simultâneas das categorias de todas as características em estudo.

A situação usual de análise é verificar a existência ou não de associação das variáveis em estudo, considerando as combinações duas a duas através da estatística Qui- Quadrado de Pearson, dada por:

$$\sum_{i=1}^P \sum_{j=1}^{P-1} \frac{(a_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Dessa forma, os valores dos desvios em relação a hipótese de independência são estudados, verificando a existência ou não de associação das características. Sabe-se que, quando são independentes, não existe relação entre elas, porém, quando há associação, o

conhecimento de uma das características implica a ocorrência de determinados valores na outra com maior ou menor probabilidade.

Assim, a Análise de Correspondências é um procedimento exploratório multivariado para o estudo das tabelas de contingência, nas quais é possível observar essas relações. Quando existem apenas duas variáveis em estudo, a Análise de Correspondência é Simples, enquanto que, para o caso de mais variáveis, ela é Múltipla. Tal análise, por suas propriedades estatísticas e riqueza de interpretações, tornou-se um método muito utilizado na descrição de dados categóricos. Seus dois grandes objetivos são:

- Analisar toda a informação contida em uma tabela de contingência;
- Representar graficamente a estrutura desta tabela.

Os dados em uma pesquisa normalmente são obtidos por um questionário, neste caso foi coletado em mini-currículos. O pesquisador tem uma lista padrão de categorias mutuamente exclusivas. Assim, o investigador pode associar a cada uma delas um código, para que possa facilitar a interpretação dos resultados, como foi aplicado nesta pesquisa.

No caso da ACM, torna-se inviável a construção de uma tabela de contingência, devido à impossibilidade de “cruzar” todas as características observadas, sendo necessário buscar alternativas como a Tabela Lógica e a Tabela de Burt.

A Tabela de Burt resume a informação através de uma tabela simétrica que apresenta o conjunto das tabelas de contingência que podem ser construídas cruzando, duas a duas, as características observadas. Assim, ela apresenta:

- Na intersecção da j -ésima linha com a j -ésima coluna, o valor indica o número de indivíduos que apresentam a j -ésima modalidade de uma dada característica;
- Na intersecção da j -ésima linha com a k -ésima coluna, o valor é igual a zero se a j -ésima modalidade e a k -ésima modalidade pertencem a uma mesma característica;
- Na intersecção da q -ésima linha com a k -ésima coluna, o valor indica o número de indivíduos que apresentaram, simultaneamente, a q -ésima modalidade de uma característica e a q -ésima modalidade de outra característica.

A distância é calculada da seguinte forma:

$$d^2(j; j') = \sum_{k=1}^K \left[\sqrt{\frac{n}{p}} \left(\frac{n_{jk}}{n_{j.} \sqrt{n_{.k}}} \right) - \sqrt{\frac{n}{p}} \left(\frac{n_{j'k}}{n_{j'.} \sqrt{n_{.k}}} \right) \right]^2$$

$$= \frac{1}{p} \sum_{k=1}^K \frac{n}{n_{.k}} \left(\frac{n_{jk}}{n_{j.}} - \frac{n_{j'k}}{n_{j'.}} \right)^2$$

Após o cálculo das distâncias, nota-se que duas modalidades de uma mesma variável estarão obrigatoriamente distantes no espaço de representação, duas modalidades comuns à maioria dos indivíduos observados estarão representadas pelo mesmo ponto no espaço de representação. Já modalidades com baixa frequência estarão bastante afastadas das demais.

Portanto, a partir da Análise de Correspondência Múltipla, é possível estudar todos os indivíduos em questão, com base no conjunto de todas as variáveis, as relações entre todas as modalidades das variáveis observadas e resumir o conjunto de variáveis em um pequeno conjunto de novas variáveis quantitativas relacionadas ao conjunto de todas as variáveis em estudo.

Um outro aspecto importante é a contribuição da inércia (variabilidade) de uma modalidade e a inércia total dos pontos. Ela é dada por:

$$Contrib(j)_{IGM} = \frac{1}{p} \times \left(1 - \frac{n_{j.}}{n} \right)$$

Como consequência disso, verifica-se que quanto mais rara é uma modalidade maior é sua contribuição para a inércia total da nuvem de pontos-modalidade. Assim, essa categoria estará isolada, dificultando a interpretação das demais. Pode-se observar também que a inércia total será dada por:

$$I_{GM} = \sum_{j=1}^K Contrib(j)_{IGM} = \sum_{j=1}^K \left(\frac{1}{p} \times \left(1 - \frac{n_{j.}}{n} \right) \right) = \frac{K}{p} - 1$$

Ou seja, a inércia total é um valor fixo e depende unicamente do número de variáveis observadas e do número de modalidades definidas para essas variáveis.

Para definição do número de eixos a serem utilizados para a análise, uma alternativa geralmente utilizada é a de analisar a estrutura de decrescimento dos autovalores. Nesse caso devem ser investigados os eixos cujos autovalores não se enquadram na forma “regular” de decrescimento dos autovalores.

O *software* utilizado para realizar a ACM foi o *Statistical analysis software - SAS* que seria mais apropriado para flexibilidades quanto à programação, também foi usado o *software Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*, pois ele apresenta uma facilidade de criação de dados e gráficos de forma prática. Sendo o resultado gráfico analisado de forma subjetiva pela pesquisadora. Lembrando que, os resultados obtidos devem ser os mesmos independente dos *softwares* utilizados.

1.4.2 Técnica de análise de dados: Método qualitativo – Entrevistas e questionários

Para o estudo da **empresa**, de toda a sua história, desde sua criação até os dias de hoje, foram utilizadas as ferramentas qualitativas, como questionário e entrevista.

Foram realizadas sete entrevistas no total, sendo 3 presenciais, 3 por telefone e e-mail e uma entrevista retirada de dados secundários da Revista EXAME, como está detalhado na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Entrevistas realizadas ao longo desta pesquisa

Entrevistado	Meio de Contato	Instrumento	Assunto
Bernini, Eduardo (Ex-Presidente da Eletropaulo (1996-1998, 2003-2007))	Entrevista presencial	Questões abertas	Processo de mudança de concepção de controle
Andreoli, José Diretor do Sindicato dos Eletricitários e Conselheiro da Fundação CESP	Entrevista presencial	Questões abertas	Posição do sindicato e da Fundação CESP frente a empresa caso AES Eletropaulo
Gonçalves, Sandro (Agente autônomo de investimento da corretora Pró-Valor)	Entrevista presencial	Questões abertas	Opinião técnico-financeira sobre ação preferencial da AES Eletropaulo
Departamento de relacionamento de investidores da AES Eletropaulo	E-mail e telefone	Questões abertas	Questão sobre dividendos da empresa do grupo AES e posição do BNDES em relação

			à mesma
BNDES	E-mail e telefone	Questões abertas	Verificar sua posição de investidor em relação à AES Eletropaulo
Auditora da “Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes” no setor elétrico	E-mail e telefone	Questões abertas	Posição do BNDES nas empresas de energia
Analistas da AES da Eletropaulo	Dados secundários da revista Exame	Questões abertas	Como o investidor chega ao valor da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Das entrevistas presenciais:

- 1) Encontra-se no Apêndice I, a entrevista com o Eduardo Bernini, ex-presidente que preparou a companhia para privatização (96 – 98), e voltou à presidência da companhia, em 2003-2007, quando costurou o acordo junto com o BNDES de formação da Brasileira, *holding* que agrega o BNDES e o grupo americano AES. Entrevista foi realizada em 08 de agosto de 2014
- 2) Encontra-se, no apêndice J, a entrevista com José Andreoli, funcionário de 40 anos da AES Eletropaulo e Diretor do sindicato dos eletricitários. A pesquisa foi realizada em 30 de outubro de 2014
- 3) Entrevista com Sandro Gonçalves, agente autônomo de investimento da corretora Pró-Valor - Citigroup Markets Brasil, corretora de câmbio, títulos e a valores imobiliários S.A. Foi aplicada uma entrevista com o intuito de analisar a visão de um investidor de longo prazo. Ele analisa a empresa através do *valuation* da mesma, desse modo opta por adquirir empresas com indicadores consistentes de longo prazo, portanto com perfil conservador. Foi realizada a escolha deste investidor para entrevista por se tratar de um agente qualificado a emitir uma opinião técnico-financeira da ELPL4 (ação preferencial da AES Eletropaulo, preferencial para distribuição de dividendos) quanto a viabilidade de se tornar sócio dela, ou seja, comprar ações em relação à AES Eletropaulo. A entrevista foi elaborada com perguntas abertas e respondidas de modo fundamentalista com análise do balanço da empresa caso.

1.4.3 Coleta de dados para a análise do desempenho

Para o estudo do **setor**, os dados utilizados na elaboração dos indicadores de desempenho apresentados nesta análise, foram retirados dos relatórios anuais da empresa, de 1979 até 2012, ou seja, dados de cerca de 30 anos da história da Eletropaulo. Esses relatórios foram encontrados na biblioteca da AES Eletropaulo e na Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento.

Os indicadores de desempenho foram fixados da seguinte forma: faturamento, volume de GWh (gigawatt/hora) consumido, taxa de crescimento e dados de funcionários fixados pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE.

Também através de uma visita à feira Expo Money², em setembro de 2012, a pesquisadora teve a oportunidade de coletar dados de desempenho atualizados, provenientes de uma palestra da AES Eletropaulo, apresentada por seus integrantes do Relacionamento com Investidores – RI, para seus investidores e interessados, com abertura de perguntas ao final.

Os dados gerais do setor de energia elétrica, no período durante e após privatização, foram retirados do boletim do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, Sindicato dos trabalhadores Energéticos do Estado de São Paulo - Sinergia, Relação Anual de Informações Sociais - RAIS e Ministério do Trabalho e Emprego - MTE.

1.4.4 Carta ao comitê gestor

Com o objetivo de deixar claro o aspecto desta pesquisa, foi enviada uma carta ao comitê gestor da empresa caso, a qual contém a equipe responsável pela pesquisa; dados de alunos e professores relacionados; a descrição da pesquisa a ser feita com os propósitos, a justificativa, a relação detalhada do material e dos métodos a serem utilizados e os períodos de coleta de dados pré-determinados. A carta se encontra no Apêndice B.

² Expo money - maior evento de educação financeira no país traz palestras sobre finanças pessoais, empreendedorismo e carreira.

1.4.5 Revisão sistemática

A revisão sistemática, segundo Conforto et al (2011, p.3), “é o processo de coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico-científico (estado da arte) sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado”.

Na Tabela 2 a seguir, estão os três artigos encontrados na base de dados: Scielo e Annual Reviews que aparecem em *Journals*, identificados pela palavra-chave: “Privatização do setor elétrico”.

Tabela 2 - Quantidade de artigos por base de dados e Journals – Artigos identificados pela palavra-chave: “Privatização do setor elétrico”

Base de dados	Quantidade	Journal
Scielo	1	Revista de Administração Contemporânea
Scielo	1	Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad
Annual Reviews	1	Energy & the Environment

Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), sete trabalhos foram identificados pela palavra-chave “Privatização do setor elétrico” na Universidade de São Paulo, na Universidade Estadual de Campinas e na Universidade Federal de São Carlos, como está exposto na Tabela 3:

Tabela 3 - Teses e dissertações identificadas por meio do Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) – Trabalhos identificados pela palavra-chave: “Privatização do setor elétrico”³

³ Alessandro Andre Leme: A reforma do setor elétrico brasileiro : uma abordagem acerca de seus fundamentos e de sua nova estrutura de regulação.

Antonio José Pedrosa Neto: A privatização do setor elétrico paulista: o suicídio de um grupo.

Fernando Jose de Camargo: Da crise as incertezas : estado e agentes privados na indústria brasileira de energia elétrica.

Luiz Fernando Biazetti Prefeito: Aspectos legais da privatização do setor elétrico brasileiro.

Marcia Maria Silveira Campos Moreira: Reestruturação e privatização no setor elétrico brasileiro: impactos sobre as relações de trabalho.

Ricardo Buratini: Estado, capitais privados e concorrência no setor elétrico brasileiro : da constituição do modelo estatal a crise do modelo competitivo.

Roberto Antonio Iannone: Evolução do setor elétrico paulista.

Autor	Ano	Universidade
Luiz Fernando Biazetti Prefeito	2005	USP
Marcia Maria Silveira Campos Moreira	2006	USP
Roberto Antonio Ianonne	2006	USP
Alessandro Andre Leme	2007	UNICAMP
Ricardo Buratini	2004	UNICAMP
Fernando Jose de Camargo	2001	UNICAMP
Antonio José Pedroso Neto	2005	UFSCar

1.4.6 Desenvolvimento dos capítulos

Deste ponto em diante, o trabalho inicia a busca pelo embasamento teórico. A revisão de literatura aborda o tema do processo de financeirização sobre a estrutura social nas empresas e, posteriormente, são apresentados estudos de caso que conversam com a presente tese, casos de grandes empresas que passaram por movimentos de fusão e aquisição, bem como de privatização. Em outras palavras, empresas que caminharam para o processo de financeirização.

Quando o trabalho se volta para o estudo de caso na empresa AES Eletropaulo, há a apresentação da empresa caso através de indicadores de desempenho, o relato da construção da história da empresa desde seu surgimento até os dias de hoje, e por fim, a análise do seu corpo dirigente, com foco voltado para as carreiras dos dirigentes dessa companhia.

2 O IMPACTO DA FINANCEIRIZAÇÃO NA ESTRUTURA SOCIAL

Este capítulo tem por objetivo explicar o momento do processo de financeirização sobre a estrutura social nas empresas. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica de modo a relatar alguns aspectos considerados relevantes ao tema em questão.

Primeiramente, como observa Fligstein (1990, 2001), há a necessidade de discutir a constituição da lógica financeira, forma dominante de controle nas grandes corporações atualmente. Assim, são apresentadas as mudanças de concepção de controle nas grandes firmas, desde manufatura, marketing, e atualmente, a concepção financeira.

O próximo passo é analisar como a concepção financeira impacta na estrutura social das organizações, através da revolução financeira e da governança corporativa. Nesse intento, os estudos de Grun (2003, 2005) serão de grande valia por tratarem das regras de governança corporativa no Brasil e sua construção com interesses de diversos grupos.

Por fim, identificam-se alguns elementos presentes na lógica financeira aplicada às organizações que podem influenciar o estudo de caso desta pesquisa, por exemplo, na empresa caso ocorreu a mudança de concepção de controle de manufatura para financeira, e esta mudança acaba por influenciar a estrutura de toda a organização.

2.1 Constituição da lógica financeira – mudanças na concepção de controle

Para entender a constituição da lógica das finanças nas últimas décadas, faz-se necessário apresentar um breve histórico do movimento de ascensão dos mercados financeiros, com exemplos aplicados nos Estados Unidos, por ter grande influência na dinâmica dessa lógica.

Fligstein (1990) se utiliza de concepções de controle dominantes entre firmas para explicar o declínio e o auge das maiores corporações americanas. Concepção de controle, segundo o autor, seriam, então, concepções dominantes em empresas, que regem a forma como os seus próprios agentes irão atuar dentro da companhia.

O estudioso explica as concepções de manufatura, passando pelo marketing e chegando à concepção financeira. Nessa divisão, o autor procura dizer quais são as concepções de controle que regem as empresas e também, como elas se diferenciam principalmente pela mudança e criação de novas leis por parte do Estado.

Sobre as legislações nesse estudo das corporações americanas, Fligstein (1990) relata que o ponto de partida para a criação de diferentes concepções foi a mudança da legislação nos Estados Unidos. Foram criadas as Leis Sherman (1890), Clayton (1914) e Celler-Kefauver (1950). Elas regularizam as empresas para evitar o monopólio do mercado em três momentos diferentes (manufatura, marketing e finanças), dentro do período de cem anos de análise das companhias.⁴

Assim, da mesma forma que há momentos diferentes de empresa, existem tipos de dirigentes distintos que precisam se adaptar à concepção dominante do momento. Desse modo, donos da empresa acabam por montar a estrutura organizacional de acordo com seus interesses. Por exemplo, os novos donos, no caso das empresas financeirizadas, são os acionistas, que elegem Conselheiros para servir de instrumento na governabilidade dos ativos da companhia.

Em relação aos dirigentes (Conselheiros e Diretores) destas grandes companhias, como consequência das mudanças de concepção de controle, eles tiveram de adaptar a empresa para cada momento: manufatura, marketing e finanças. Como resultado, as empresas constroem sua história de acordo com o que os seus dirigentes adotam como melhor prática, ao mesmo tempo respondem às necessidades do Estado e do momento histórico que a empresa se encontra.

Outro elemento importante no estudo das diferentes concepções de controle é o Estado, pois ele impõe concepções, estratégias e estruturas nas companhias através das legislações e

⁴ A Lei Sherman, de 1890 - Foi um ato de regulação que visava garantir a concorrência entre as empresas nos EUA, evitando que qualquer delas se tornasse suficientemente grande para ditar as regras do mercado em que atuava. Determinações da Lei Sherman: 1. Truste ou outra forma qualquer, ilegal. 2. Monopólio em qualquer ramo da indústria ou do comércio, considerada culpada.

Lei Clayton, de 1914 - Complementa a Lei Sherman, detalhando as práticas e os contratos considerados ilegais. Mais tarde ela também vai ser aperfeiçoada pela Lei Celler-Kefauver.

Lei Celler-Kefauver, de 1950 - Lei federal dos Estados Unidos aprovada em 1950 que reformava e reforçava a Lei Clayton Antitruste de 1914. Os empresários foram capazes de encontrar maneiras de contornar a Lei Clayton simplesmente comprando os ativos de um concorrente. A Lei Celler-Kefauver proibia esta prática.

regras no ambiente empresarial. Dessa forma, o Estado tem sido o principal arbitrário para comportamentos legais e ilegais por parte das firmas.

Para entender como as empresas criam legitimidade, mudam conforme as concepções de controle criadas e conseguem se estabelecer para atingir o ponto de mercados estáveis e assim sobreviver, o estudo de Fligstein (1990) foca três diferentes contextos institucionais. No primeiro, as organizações são enraizadas em grandes grupos, denominados **campos organizacionais**, exemplo: participantes do campo são produtores, competidores, donos, etc., os chamados *stakeholders*. A existência de campos resulta de diferentes firmas em interdependência e sua formação visa a estabilidade entre elas. Serve ainda de benefício para os membros mais poderosos e, assim, requer um alto nível de organização social. Pelo fato das grandes firmas terem maior influência e estabilidade nos campos organizacionais, agentes do campo podem mudar seus comportamentos e regras para tentar estabilizar a firma em seu favor.

O segundo contexto trata do que o **Estado** diz que organizações podem fazer e quais são os limites de seu comportamento. A forma de interferência se dá por intermédio de leis, regulação, taxas, etc. É importante ressaltar que essa relação entre Estado e firma geralmente serve aos interesses das firmas.

Por fim, no terceiro, as organizações têm um conjunto **de estruturas, tecnologias e estrutura física** que moldam e impedem seus parceiros de mudar e crescer. O autor separa as inovações organizacionais em subunidades de poder: manufatura, vendas, marketing e finanças.

Fligstein (1990) apresenta em seu livro *The transformation of corporate control* a **concepção de manufatura** como defensiva, orientada no sentido de desencorajar a competição direta. As firmas dominantes seriam as que determinam os preços e que têm o respeito construído pelas firmas maiores sob seus competidores. Nesse modelo, as chances de sucesso da firma eram principalmente industriais, como *mix* de produto, integração vertical, fusões, presença de multinacionais e currículo de presidentes hábeis para manufatura.

Na perspectiva do estudioso, a concepção de controle de manufatura operou para estabilizar preços. Eram pequenos números de firmas integradas verticalmente, mas sempre que o mercado se prendia ao preço. Dentro dessa concepção de controle, gerentes e empresários tendiam a resistir às inovações organizacionais e tecnológicas, e abraçavam práticas para promover a estabilidade de preço.

Já a concepção de **vendas e marketing** iniciou com uma nova promessa: ao invés da estabilidade de preço, gerentes e empresários começaram a focar em vender bens. Firms procuraram produtos que outras firmas não estavam vendendo, diferenciaram seus produtos de competidores, e apelaram para diferentes compradores baseado na qualidade, nos nomes de marcas e nas propagandas. As firmas acabavam por criar produtos para mercados ainda inexistentes. Essa concepção se espalhou em firmas logo após a Segunda Guerra Mundial.

Vendas e marketing se tornou segmentado, as grandes firmas diferenciavam produtos para evitar a competição por preço, buscavam a fidelidade à marca, procurava-se expandir a divisão do mercado, encontrar novos mercados e novos produtos. Os dirigentes desta concepção visavam evitar competição e aumentar oportunidades e vendas.

Ainda de acordo com Fligstein (1990), a concepção de controle de vendas e marketing dominou as práticas das grandes firmas da Depressão até o meio da década de 50. Esta concepção promoveu vários crescimentos nas firmas, mais do que a concepção de manufatura. Porém, o clima de antitruste encorajou a nova concepção de controle financeira que emergiu em 1950. A Lei Celler-Kefauver desencorajou fusões horizontais e verticais e impulsionou fusões para diversificação. Dessa vez, executivos da área financeira eram os melhores para interpretar o que o governo estava fazendo, eles viram que fusões diversificadas não eram somente um caminho para crescer, mas também um caminho legal.

A última concepção elencada por Fligstein (1990) é a **financeira**, compreende o momento em que o crescimento de empresas neste momento se dá por movimentos de fusão e aquisição, ou seja, o investimento e desinvestimento em partes de empresas. Um grande número de firmas gigantes já era dominante em suas indústrias, por isso não conseguia atingir crescimento por contínua expansão, então a saída encontrada foi adquirir outras partes de empresas, deste modo tendo acesso instantâneo a um novo produto e mercado.

A empresa de concepção financeira procurava crescer impiedosamente, de modo a avaliar a contribuição de cada linha de produtos para o lucro global. A concepção financeira olhava para o escritório central como um banco e, assim, tratava as divisões como potenciais mutuários (devedores). Algumas características desta concepção financeira são destacadas pelo autor:

- Manter o preço da ação acima do valor contábil da firma;
- Operar em muitos negócios, resultado de múltiplas fusões;
- Firms multidivisionais e o retorno de investimento por cada divisão sendo um indicativo de quão lucrativa a firma é;

- Forma descentralizada para que firmas cresçam em diversas linhas de produtos;
- Diversificação nas firmas como estratégia para diminuir riscos e o sucesso por produto.

Vale destacar ainda as carreiras dos dirigentes das firmas de concepção de controle financeira. Segundo Scott (1995), elas são moldadas, de acordo com três pontos: a experiência educacional, os trabalhos que tiveram antes de se tornarem presidentes e a institucionalidade normativa mimética.

Sobre a experiência educacional, os presidentes das grandes firmas (*Chief Executive Officer* - CEOs) passam a ter *Master of Business Administration* - MBA⁵ em áreas financeiras. Através de sua pesquisa, Fligstein (1990) averiguou que a maioria dos presidentes não tinham MBA até 1959, porém esse número rapidamente cresceu a partir de 1979, pois 20 dos dirigentes das 100 maiores firmas dos EUA tinham MBA, sendo 13 pela Harvard Business School. Para chegar no posto de presidente, candidatos trocam de firma como uma estratégia de atingir o topo e têm grande mobilidade: seria a carreira construída de forma espiral, em que os presidentes tendem a se mover mais rápido agora do que no passado.

Outra observação do estudioso é que a procura pelo executivo apropriado para liderar a firma se estende para executivos em outras indústrias. As habilidades procuradas são: especialistas em vendas, marketing e finanças, que não são habilidades específicas de indústria. Portanto, os CEOs são provavelmente contratados por sua especialização funcional mais do que sua experiência industrial. Esta prática leva firmas ao longo do tempo para uma similaridade mais próxima uma com a outra, pois os executivos que trocam de firmas poderiam ter noções similares do que constitui um comportamento apropriado para firma.

No final do século XIX, o conhecimento exigido era em manufatura (1880), marketing e vendas (1920). No final do século XX a carreira passou a ser construída em finanças (1970 - 1980), era uma outra forma de especialidade como a mais procurada. Os profissionais da área financeira que poderiam melhorar o crescimento das firmas através da habilidade da análise de dados financeiros em diferentes linhas de produto são os que passam a controlar a firma.

Sobre a institucionalidade normativa mimética, Scott (1995) explica que, uma vez que a firma é estabilizada, ela serve de modelo cultural para outras firmas similares. Di Maggio e Powell (1983) discutem, na mesma linha, que o isomorfismo nas organizações é esclarecido

⁵ Master Business Administration - MBA, habilidades em negócio, marketing, produção, finanças, contas e estratégia (FLIGSTEIN, 2001).

através de regras do mundo externo que as influencia e elas acabam por ter a mesma forma para serem legitimadas no ambiente. Essa equivalência que atravessa organizações é chamada de isomorfismo. Em um dado período, organizações passam a ser parecidas em sua forma institucional, e acabam por buscar o mesmo tipo de profissional para seu comando.

2.1.1 A passagem da concepção de controle financeira à acionista

Sobre a história das mudanças de concepção de controle, Fligstein (2009) destaca em sua obra uma mudança sutil entre a concepção financeira e a acionista da firma, e que esta surge em meados da década de 80, junto com movimentos de fusão entre as empresas. A concepção financeira que dominou grandes corporações em meados da década de 1960 sofreu uma crise na década de 1970. A definição da crise seria que as firmas americanas não são lucrativas suficientemente para seus acionistas e as causas foram: (1) competição de firmas estrangeiras, primeiramente pelas japonesas de eletrônica e automobilística, as quais estavam dominando o mercado; (2) a condição econômica geral dos Estados Unidos em 70, com devagar crescimento econômico, alta inflação e baixos lucros corporativos. Esses exógenos choques para a concepção financeira de controle causaram a dúvida nos atores de que a concepção financeira poderia continuar a ser lucrativa para as grandes firmas na economia. A alternativa que surgiu para a concepção financeira de controle foi a chamada concepção acionista, conforme observa Fligstein (1990).

O principal indicador para maximizar o valor do acionista é o preço das ações da firma no mercado. Para o crescimento das ações, nos anos 1980, gerentes decidiram que precisaram se livrar de linhas não produtivas, fazer investimentos em negócios que eram dominantes (frequentemente através de fusões), recomprar suas ações para reduzir seu fornecimento e então aumentar demanda para as mesmas e forçar gerentes a cortar custos.

A concepção financeira olhava para a firma como um pacote de ativos, que os gerentes implantaram comprando e vendendo firmas, diversificando portfólios de linhas de produtos que eram manipuladas para maximizar lucros. Desse modo, a concepção financeira de controle já via a firma em termos financeiros. A perspectiva de valor do acionista olhou para a principal falha da concepção financeira de controle como o insucesso em maximizar o valor do acionista pelo crescimento das ações.

Neste momento, de transição de mudança de concepção de controle, duas questões são levantadas por Fligstein (1990): de onde veio esta nova concepção de controle e que atores usaram isso para definir e promover seus interesses?

Por meio da teoria dos campos, o autor oferece uma boa visão sobre a dinâmica do que aconteceu. Firms competidoras com a concepção de controle financeira deveriam defender elas mesmas reafirmando seu poder frente a crise econômica. O valor da firma de concepção acionista, obviamente, privilegia aqueles que têm ações. Sendo assim, os executivos, para manterem o poder nas firmas, abraçaram as novas estratégias financeiras e ajudaram a divulgar a nova concepção de controle. Investidores institucionais direcionaram gerentes para concentrar na concepção de controle acionista.

Nos anos 1970 e 1980, analistas financeiramente orientados começaram a comprar firmas subvalorizadas, e então vender pedaços das firmas em altos lucros para fazer dinheiro. O mercado aquecido criou os movimentos de fusão em 1980. Desse modo, explica-se a ascendência do modelo acionista junto ao movimento de fusões da década de 1980.

A partir do momento que o valor para o a concepção acionista da grande corporação triunfava, Fligstein (1990) observa que seus defensores passam para o discurso dominante sobre a corporação. No mundo das grandes empresas, movimentos corporativos são avaliados principalmente por seu efeito sobre os preços das ações. O poder e os interesses produziram essa visão para controlar as maiores empresas dos Estados Unidos.

Isso não significa que o valor da concepção acionista da empresa triunfou de uma vez por todas. Uma nova crise de rentabilidade pode impulsionar uma nova concepção de controle. Nos anos 90, a globalização e o surgimento de novas tecnologias de informação são os dois candidatos para a produção de uma crise no valor de uma nova concepção das empresas. Enquanto a economia na década de 90 nos EUA estava crescendo a uma taxa elevada, houve pressões sobre as grandes empresas para continuar em aumentar os lucros. (FLIGSTEIN, 1990).

Depois dessa extensa investigação nas maiores firmas americanas durante o período de cem anos, Fligstein (1990) chega à conclusão de que não há uma convergência de concepções de controle através de sociedades. De fato, evidências sugerem que interações únicas entre Estado e grandes firmas na economia de vários países avançados tem resultado em diferentes formas organizacionais, dirigidas por diferentes conjuntos de atores, operando com diferentes concepções de controle. Os resultados dessas interações têm produzido a grande moderna corporação.

O estudioso faz uma crítica a esta nova concepção de controle financeira, no momento em que ele debate sobre o resultado global das mesmas. Essas grandes firmas ganham ao ter o crescimento instantâneo e ao se envolverem em fusões, mas a economia global sofre, uma vez

que, como resultados dessas fusões, há menos postos de trabalho novos ou atividades produtivas, pois o foco está no lucro a curto prazo.

Fligstein (1990) debate com Schumpeter (1982), porque o segundo elogia a grande empresa moderna como um motor de mudança no capitalismo. Para ele, a empresa como ele conhecia desapareceu e foi substituída pela empresa diversificada, que é executada totalmente com base em critérios financeiros. Para Schumpeter, os limites de tamanho para a grande empresa moderna ainda não foram atingidos, e, utilizando-se de critérios financeiros e formas de divisão, a grande empresa pode continuar a prosperar.

Como conclusão de sua pesquisa em grandes firmas americanas, Fligstein (1990) apresenta três itens para firmas sobreviverem: executivos, organizações em campos estáveis e sistema político.

- Executivos da concepção financeira usam o curto prazo para manter dados financeiros em uma visão social construída em ações altas.
- Os campos definem relações e comportamentos de firmas, o que implica estratégias e estruturas, e estabelecem como os mercados são estruturados por firmas. Além disso, provêm firmas para crescimento relativo a outras concepções de controle. Quando o campo é estável, as firmas prosperam.
- O Estado pode manter a firma estável e estimular para mudanças no campo, o sucesso de algumas concepções depende desta relação firma – Estado.

Dessa forma, Fligstein (1990) mostra que não existe um mercado abstrato que disciplina firmas e somente um único eficiente padrão. Em vez disso, a organização industrial reflete em experiências únicas de economias nacionais.

O autor traçou a transformação da grande firma americana desde o início, cem anos atrás, até o momento atual. Tentou mostrar as complexas interações entre Estado e atores que têm alternado as concepções de controle, guiando as estratégias e estruturas das grandes firmas. Apresentou como os resultados dessas interações têm produzido a grande moderna corporação dirigida por considerações financeiras. Enfim, ele conclui que o futuro da economia americana vai ser determinado por mais interações entre grandes firmas e Estado.

2.1.2 Complementação do estudo da concepção de controle: O estudo da arquitetura de mercados

Fligstein (2001), em sua outra obra, *The Architecture of Markets*, indica que, além da concepção de controle, as principais arquiteturas que fundamentam os mercados seriam os

direitos de propriedade, as regras das transações e a estrutura de governança predominante. Desse modo, o autor apresenta regras para estudo em estruturas sociais em mercado:

- Direito de propriedade – são regras que definem quem tem reivindicação nos lucros das firmas. Ele é necessário para os mercados porque define as relações sociais entre donos e outros na sociedade;
- Estruturas de governança - ajudam a definir regras legais e normas. Nesse caminho, elas geralmente funcionam para estabilizar as relações;
- Regras de troca - define quem pode fazer transação com quem e as condições das transações, as regras são estabilizadas por padrão comum;

O estudioso coloca ainda o Estado como um ator que exerce um papel importante na organização dos mercados. O Estado prove estabilidade e condição para as firmas se organizarem, competirem, trocarem, além de privilegiar algumas firmas. Essas regras afetam as concepção de controle e produzem mercados estáveis.

Uma vez que o Estado é de sociedades capitalistas, o processo político sobre uma sociedade é de grupos dominantes, de construir um Estado capaz de assegurar sua posição dominante. E grupos talentosos tentam reinventar a existência de domínios criando novos ou incluindo aos já existentes. Estas regras acabam por beneficiar os grupos mais poderosos.

Desse modo, Fligstein (2001) também traz uma contribuição para o estudo dos campos, o autor apresenta a Teoria dos Campos ao ligar a formação de mercados e firmas para o problema da estabilidade e considera como mercados se tornam estáveis. O conceito de Teoria dos Campos seria uma teoria genérica para o estudo da organização social na modernidade. Esta teoria pressupõe que atores produzem uma estabilidade local, onde os atores dominantes produzem significados que permitem eles reproduzirem suas vantagens, esses definem sua hierarquia de status, que define posições.

O autor define como agentes desse campo os Estados modernos, movimentos sociais, democracias políticas, firmas e mercados e atores procuram coletivamente encontrar caminhos para suas finalidades. Por isso, o autor coloca como entendimento para relações sociais que o sucesso da firma é produzir campos estáveis. O problema da sociologia de mercados seria propor teoricamente que tipo de regras e entendimentos são necessários para fazer mudanças estruturadas.

Na estrutura de um campo, definida por Fligstein (1990), como espaço em que as empresas atuam, e se relacionam, é como uma construção cultural em que dominantes e dominados coexistem em um conjunto de entendimentos. Quem domina o campo pode ser

grande e definir a produção. O preço de mercado tende a desestabilizar todas as firmas no mercado, as grandes firmas têm que entender como lidar com a potencial desestabilização e fazer com que não compitam por preço.

Fligstein (2001) comenta que muitos tipos de tática podem ser desenvolvidos pelas firmas dominantes, para garantir sua vantagem e estabilizar sua atuação. O objetivo da ação em mercados estáveis é criar e manter em mundo estável dentro de firmas e produzir relações sociais entre firmas para permitir que elas sobrevivam. A concepção dominante que se iniciou durante os anos 60 foi a financeira. Gerentes financeiros perceberam que eles poderiam crescer e diversificar comprando outras firmas. A concepção de controle financeira foi dominada por autores de grandes firmas nos EUA, as quais eram compostas por ativos que poderiam ser implantados ou tirados por atores financeiros para promover o crescimento.

A conclusão do estudo é a necessidade de muitos caminhos para organizar eficientemente. A sociedade de mercado é construída através da relação histórica, social e institucional. Portanto, para o autor, a Economia é moldada através de múltiplas formas organizacionais em que quem domina podem ser as firmas, o Estado ou trabalhadores, ou uma mescla desses elementos.

As concepções de controle constroem mercados estáveis e as leis reforçam a posição dos dominantes, sendo que se 60% das firmas já controlam o mercado, existe uma concepção de controle em firmas. Firms desafiadoras vão ao público e vendem ações e tentam ser grandes, ou vendem a firma para as grandes.

Como exemplo, se tem o quadro dos EUA e da Europa. Nos EUA se tem a diminuição do custo do trabalho, trabalho flexível e falta de seguridade social. O autor diz que a Europa pode se arruinar ao convergir para os padrões americanos. É importante ressaltar que as firmas agem de forma simbiótica, através da globalização, com a homogeneidade de práticas e modelos.

A concepção do valor do acionista para controle é difundida na década de 80 até os dias de hoje. Mas é importante se lembrar de que as reivindicações de privilégios de acionistas são para grupos capitalistas que escrevem regras para beneficiar a eles mesmos.

Enfim, Fligstein (2001) chega à conclusão de que:

- É necessário existir um balanço de poder entre governo, firma e trabalho.
- Firms dominantes através da concepção de controle mantêm mercados construídos, estabilizados e transformados.
- Firms dependem de estabilidade.

- Governos e firmas são simbióticos. Estabilidade em firmas é resultado de instituições estáveis.

2.2 Financeirização da organização

Tendo em vista a concepção financeira de controle dominante entre grandes firmas, esse capítulo visa analisar a lógica financeira e sua influência na organização. O processo de financeirização pode ser observado ao nível organizacional, no qual as grandes firmas precisam adequar seus modelos organizacionais e de gestão para atender ao capitalismo dos acionistas.

Nesse sentido, serão abordados os principais conceitos envolvidos sobre a revolução gerencial, financeira e acionista. Na medida que ocorre a predominância da empresa financeira, é importante discutir o papel da governança corporativa, pois esta seria uma ferramenta que leva os agentes da empresa a operacionalizar as decisões tomadas pelos acionistas de forma transparente. Ao final desta discussão, o papel da responsabilidade social se faz presente, uma vez que ele seria um dos tripés de sustentação da governança corporativa que vem ganhando campo atualmente.

Revolução gerencial

No início do século XX, com a Revolução dos Gerentes surgem o ganho em escala, pessoas alocadas em tempo integral e salários para os gerentes profissionais. Observa-se o aumento da concorrência, diversificação da empresa, desenvolvimento do espaço gerencial e o formato em *holding* (gerentes responsáveis por cada uma das firmas da empresa). Desse modo, o controle da empresa passa da mão dos proprietários para a mão dos gerentes, como nota Donadone (2002).

Sobre a Revolução dos gerentes no Brasil, pode-se verificar:

A existência de um núcleo significativo de agentes que evoluiu de uma posição gerencial no fim da década de 60 e início dos anos 70 e galgou posições sucessivas nas organizações, em geral brasileiras, passando por um processo de oligopolização. Onde os agentes começavam ocupando postos de gerência intermediária, subindo as Diretorias, recebendo participações marginais nos então ramos de negócio centrais das empresas. (GRUN, 1993, p.140)

Grun (1993) chama de “Revolução dos gerentes” o processo de criação de um espaço econômico e cultural, que aumenta a importância dada pela sociedade aos gestores profissionais, transformando as formas de reprodução social das camadas altas e médias da população e criando condições para aqueles indicados pela sociedade como gerentes, como aqueles que obtivessem ganhos expressivos em sua remuneração e prestígio.

Donadone (2002) comenta que, em 1980, passou a ser questionado o valor positivo do corpo gerencial. A partir do *downsizing* houve a reformulação dos modelos tradicionais da organização da empresa: morosidade, lentidão no processo de comunicação entre as empresas, apropriação dos dividendos dos acionistas, salários desnecessariamente altos e benefícios que privilegiam a estabilidade de gerentes no emprego.

Ainda segundo o autor, nos anos 90, no Brasil, com a reengenharia, um contingente de gerentes foi deslocado de seus antigos empregos e buscou na consultoria uma maneira de reconversão, seja prestando serviço às antigas empresas, ou formando novas empresas que buscavam fornecer orientação sobre assuntos específicos antes desenvolvidos em seus trabalhos. Foi um período marcado também pela forte presença de investidores institucionais, fusões e incorporações empresariais e a dinâmica empresarial nos últimos anos.

No final do século XX, o surgimento e fortalecimento dos investidores institucionais na década de 70, a transferência de ações de proprietários individuais para instituições, como fundos de pensão, companhias de seguro, tornou possível o processo de *takeover*, ou seja, assumir a direção da empresa em que esses investidores possuem ações, questionando acerca da função e da importância dos gerentes nas empresas. Na década de 90, com a institucionalização da ação, a mudança na legislação (fundos de pensão e seguros foram permitidos em investir em ações), com a maior pressão por retorno aos investidores, e o maior controle dos acionistas na empresa, acirra-se a disputa entre investidores e gerentes. (DONADONE, 2002).

Recentemente, o mundo organizacional vem sendo colonizado pela lógica financeira, a governança corporativa com grandes investidores institucionais (fundos de pensão, companhias de seguro e fundos de investimento) disputam, entre gerentes e investidores institucionais, o controle das grandes empresas. (DONADONE, 2002).

Revolução financeira

Conforme Chesnais (1996), o termo financeirização pode ser entendido atualmente como um aumento elevado no grau com que o movimento de capitais se desloca entre as praças financeiras do mundo. Com o processo de abertura de capitais iniciado em meados dos anos 90, ampliou-se a forma como os investidores podem alocar seus recursos ao redor do mundo. Com a melhoria da tecnologia da informação, a dinâmica de encontrar novas possibilidades de investimento ficou mais acessível e com maior precisão em termos de dimensionamento de risco. Dessa forma, moldou-se a nova estrutura societária nas corporações administradas. O investidor, através do processo de financeirização, obtém lucratividade sem empregar seu capital em elementos que agreguem valor a empresa.

No modelo clássico de organização empresarial, consoante Marx (1988), o capital do empresário era invertido em *Inputs* do processo de produção. A partir deste ponto, com uma certa margem de lucro, o empresário teria o retorno de capital com lucro que se realizava na venda de sua produção.

Com o processo de financeirização, a empresa nada mais é do que um ativo financeiro. Assim, se o retorno sobre o capital investido for atrativo ao empresário, quando comparado a taxa de juros livre de risco, ele simplesmente adquire ações ou quotas de tais empresas citadas com boa perspectiva de lucro. Posteriormente ele vende sua parte nessa empresa realizando lucro sem ao menos saber o mínimo do processo produtivo (CHESNAIS, 1996).

Revolução acionista

A ascensão da financeirização, chamada de Revolução acionista por Fantti (2011), trouxe consequências para as organizações, na medida em que lidam com mercados financeiros e exigências dos acionistas. Está presente nas organizações a apresentação dos conceitos na geração de valor aos acionistas e na governança corporativa. Neste modelo, busca-se geração de valor ao acionista, lógica financeira, ganhos estratégicos financeiros mais altos que na produção, oportunidade a curto prazo, especulação, liquidez, mudança e investimento. A organização passa a ser de modelos baseados no valor: decisão organizacional, projetos, responsabilidade, remuneração e recompensa.

Quando se discute a Revolução Acionista, é imprescindível discorrer sobre o papel do acionista (principal), que objetiva maximizar seus lucros e delega ao gestor (agente) o poder de comandar o empreendimento, estabelecendo metas de resultados esperados e limites de riscos admissíveis, responsabilidades e alçada. Esta relação é chamada de **Teoria da agência**, segundo Fligstein (2001), ela discute como atores agem no interesse do individual e como

gerentes aproveitam da situação para benefício próprio. Os *Chief Executive Officer* - CEOs da área financeira são os que têm maior rentabilidade nesta nova concepção de firma financeira.

Nesse novo contexto de empresa financeirizada, os acionistas, para obter a margem de lucro esperada, necessitam de uma forma padronizada de gestão a fim de que possam acompanhar de forma transparente a gestão da empresa que possuem ações de acordo com suas necessidades. Para isso, esta prática de transparência a seu favor consubstancia no modelo de **Governança Corporativa**, segundo Grun (2003, 2005).

Segundo Novaes (2010), a **Responsabilidade Social** passa a ser um pilar da Governança Corporativa. Ela é fruto de um isomorfismo institucional. A responsabilidade social foi incorporada como esqueleto da GC. Ademais, quando se fala de RS é importante falar de seu surgimento. De acordo com a estudiosa, ela surge em primeiro momento como uma atividade de filantropia, relacionada com atividades próxima as indústrias, como forma de filantropia local. Em segundo momento, como uma estratégia de mercado: tornar-se uma empresa com Responsabilidade Social era positivo na visão dos consumidores. Já atualmente ela passa a ser obrigatória, institucionalizada e legitimadora de responsabilidade e ética. A Responsabilidade Social passa a ser um pilar da Governança Corporativa e, finalmente, a Responsabilidade Social empresarial é fruto de um isomorfismo institucional, levado muitas vezes por consultores especialistas nesta área: a globalização, a internacionalização da economia, a mudança de paradigma, a diminuição do risco, da incerteza, em que empresas buscam a legitimidade.

2.3 Considerações finais

Diante do que foi exposto nesse capítulo, foi possível verificar como os conceitos apresentados da lógica financeira aplicada às organizações podem influenciar o estudo de caso desta pesquisa.

Em primeiro lugar, na **Mudança de concepção de controle**, a empresa caso em questão passa do controle Estatal para o controle dos acionistas, sendo a concepção financeira a predominante no período atual da AES Eletropaulo.

Quando se olha para a **arquitetura de mercado** da empresa caso, segundo Fligstein (2001), o Estado exerce um papel importante na organização dos mercados. O mercado em

que a empresa se encontra presente é o capitalista, que muda de governo para governo e é apresentado em dois diferentes momentos nesta tese, discutido em suas formas de atuação e criação de regras para as empresas competirem.

Sobre o formato da empresa sob a **concepção de controle financeira**, a empresa AES Eletropaulo possui capital aberto e precisa responder ao interesse de seus acionistas. A empresa privatizada serve para caracterizar a realidade associada ao novo modelo de financeirização que está sendo difundido no mercado global contemporâneo.

Em relação à concepção de controle financeira, o crescimento da empresa AES Corporation nos Estados Unidos se dá através de fusões e aquisições em novos mercados. A companhia AES Eletropaulo, a empresa caso, encontra-se como uma das empresas da parental AES Corporation, que, por sua vez, tem em diversas companhias em seu portfólio, as quais pertencem a diferentes ramos de atividade. No capítulo de estudo de caso, será observado como a firma AES Corporation diversificou em sua carteira de ações.

No que diz respeito aos **gerentes da área financeira**, Fligstein (1990) verificou em sua pesquisa o crescente número de CEOs com MBA em áreas financeiras. Além disso, relatou da característica de que eles trocam de emprego e tem mobilidade para atingir ao topo da carreira. O autor releva o fato de que trabalhar anteriormente em uma empresa do mesmo ramo é menos importante do que ter o conhecimento em áreas de negócios, com habilidades em finanças, marketing, vendas e administração geral, adquiridas nas escolas de MBA citadas. A seguir, no capítulo de Estudo de Caso será feita uma análise de currículos de seus dirigentes para verificar onde estes construíram sua carreira.

Outro conceito de grande valia a este estudo são as regras de **Governança Corporativa** implantadas no Brasil, elas propiciam mudanças na empresa caso, como a transparência em procedimentos contábeis e administrativos. Apresenta-se um estudo mais aprofundado sobre a GC no capítulo do estudo de caso, além do levantamento sobre como a empresa age em relação à **Responsabilidade Social** ao ambiente em que ela está inserida.

Por fim, o estudo de caso da AES Eletropaulo se voltará para as consequências deste modelo financeirizado, sobretudo pela maximização dos lucros das empresas no curto prazo, o que costuma significar menor importância no emprego e menores gastos com o bem-estar e o avanço profissional de seus funcionários.

A necessidade de falar sobre Responsabilidade social surge nesta pesquisa, no momento em que se analisam a precarização das formas de contratação dos eletricitários da companhia.

3. REVISÃO DE LITERATURA DE PESQUISAS SOBRE FINANCEIRIZAÇÃO

Nesta breve revisão de literatura, são apresentados estudos de caso que conversam com a presente tese, casos de grandes empresas que passaram por movimentos de fusão e aquisição, bem como de privatização. Em outras palavras, empresas que caminharam para o processo de financeirização. Mais precisamente, este capítulo se preocupa em analisar os impactos do processo de financeirização, através de estudos de caso empíricos, com modelos moldados mais na descrição do que na dedução.

Segundo Zilbovicius (1999), independente de sua eficiência, as organizações existem em ambientes institucionais altamente elaborados e conseguem se tornar isomórficas em relação a esses ambientes, ganhando legitimidade e recurso para sobreviver. Por isso, neste capítulo observaremos organizações semelhantes e que caminham para a mesma estrutura.

Ao longo da apresentação e exposição dos resultados destes estudos empíricos, será possível fazer uma linha teórica, que demonstre como esses casos têm a ver com o presente estudo na AES Eletropaulo. Serão considerados três casos, com mudanças históricas e empíricas que ilustram processos de financeirização de empresas. O primeiro caso é importante por exhibir estudos das maiores empresas do Reino Unido e dos Estados Unidos, sendo que um dos autores da obra *Financialization and strategy: narrative and numbers* foi co-orientador da presente pesquisa na Inglaterra, durante o desenvolvimento do doutorado sanduíche⁶. O segundo caso será uma abordagem da privatização da Polônia, que possui bastante similaridade com o processo ocorrido no Brasil. Finalmente, o último caso discute a união de uma empresa americana com uma chinesa e a formação da Lenovo.

⁶ A pesquisadora desta tese realizou o doutorado sanduíche de maio de 2013 à maio de 2014 na Universidade de Manchester, na Inglaterra, patrocinada pela bolsa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, sendo seu supervisor direto o professor Ismail Ertuk (*lecturer in banking*).

3.1 Financeirização e estratégia: narrativa e números

O livro *Financialization and strategy: narrative and numbers* (FROUD et. al., 2006). é uma obra de autores participantes do grupo de estudos do *Centre for Research on Socio-Cultural Change – CRESC*⁷, localizado na Universidade de Manchester. Os pesquisadores discutem sobre o mercado de capitais e o impacto da estratégia de financeirização. O estudo é realizado através de três casos empíricos nas empresas General Electric, Ford e Glaxo.

A referida obra discute o impacto do mercado de capitais nas empresas gigantes dos Estados Unidos e do Reino Unido desde os anos 80. Os estudiosos chegam à conclusão de que a pressão feita pelos acionistas nas grandes empresas não levou a uma significativa melhora no grupo dos gigantes. Eles argumentam que a empresa gigante foi transformada e que, nessa transformação, os números e as performances são mais importantes que as próprias companhias.

Para o desenvolvimento do estudo, foi realizada uma extensa pesquisa na literatura sobre empresas capitalistas. Enquanto vários autores se apresentam de forma anacrônica, o livro tenta montar um *mainstream* dos trabalhos de diferentes autores. É também importante observar os atores que se utilizam desta narrativa, os quais podem vir de diferentes grupos, como jornalistas, *Chief Executive Officer* - CEOs e do mercado de ações, segundo Froud et al (2006).

Os estudiosos mostram a performance dos grupos das maiores firmas dos Estados Unidos e do Reino Unido, entre os anos de 1980 e 2000, uma análise de 20 anos portanto. Ao comparar o crescimento das empresas em relação a economia nacional, os resultados mostram que as grandes firmas não crescem mais rápido que o PIB, enquanto os salários dos CEOs crescem com muito mais velocidade.

⁷ O grupo de estudos CRESC tem como objetivo oferecer análises interdisciplinares de mudança social e cultural, usando métodos de pesquisa para desafiar mitos contemporâneos e oferecer casos empiricamente fundamentados em determinadas áreas-chave.

De acordo com os autores, nos trabalhos sobre estratégia se observa a discordância: existe uma diversidade de discursos sobre estratégia, controle de organização e adaptabilidade da organização que aprende por conta própria. Merece destaque também a história: nos anos 60, houve o *boom*, triunfo das grandes empresas; já nos anos 80, o institucionalismo de Margaret Thatcher; e o destaque para o mercado japonês e o mercado de especulação (*bullmarket*) em 90.

Froud et. al. (2006) apresentam críticas aos trabalhos de Porter e Chandler sobre o conceito de estratégia. Porter apresenta vinhetas de estratégias de empresas, de modo prático. Suas vinhetas têm antecipações e predições, a maioria sobre histórias de sucesso e com foco somente na rentabilidade das indústrias. Diferente de Chandler, que apresenta muitas referências e casos bons para a academia.

Pesquisadores do grupo CRESC, por exemplo, reúnem diversas publicações sobre a caracterização das grandes firmas após a intrusão do mercado de capitais e a geração de valor do acionista na década de 90. Em suma, abaixo estão algumas de suas principais análises, dos anos 80 aos 2000, nas maiores firmas dos Estados Unidos e do Reino Unido, que na obra aparecem em forma de gráficos:

- Em uma comparação entre o salário do CEO e o salário do trabalhador para valores reais pagos, os CEOs ganham mais do que os trabalhadores e essa discrepância vem aumentando ao longo dos anos;
- Quanto mais no topo da cadeia tiverem as empresas, melhores serão os salários dos CEOs;
- Ocorreu uma valorização das ações frente ao PIB (*bull Market* anos 90);
- As organizações familiares diminuíram (*households*);
- O ativo financeiro (moeda) cresceu ao longo dos anos mais do que o ativo fixo (poupável) nas empresas;
- As dívidas aumentaram;
- O lucro acumulado foi ao longo dos anos menor.
- Ocorreu um aumento do número de empregos temporários

Froud et. al. (2006) destacam que a gestão dos gerentes foi baseada em modelos de consultorias. O valor do acionista nos anos 90 é resultado de um produto de consultoria, o

Value Based Management – VBM, gestão baseada na criação de valor do acionista, a qual foi um fracasso.

Os autores discutem sobre a financeirização e a performance corporativa. Existia muita discrepância entre narrativa e números. Havia estratégias sim, mas poucas mudanças nas firmas para atingir números e resultados. Esta é uma evidência de que as maiores firmas são frequentemente ineficientes em criar valor através da estratégia de intervenção para melhorar os números. Sendo assim, a estratégia é caracterizada pela mediocridade ao invés de sucesso.

Gerentes fazem muitos movimentos, mas em poucos níveis para entregar resultados financeiros. O problema, pois, era entregar números por parte dos CEOs. A pressão crescente do mercado de capitais tem redefinido campanhas e mudado o trabalho dos gerentes, conforme observam Froud, et al (2006).

É importante ressaltar que nos anos 1990 ocorreram muitas fraudes por parte dos CEOs na entrega de números, uma vez que seus salários e bônus dependiam da performance da empresa. Na década de 1990, iniciou-se um forte movimento da Governança Corporativa para proteger as empresas de fraudes. Froud. et. al. (2006) reúnem estudos de caso de três empresas ao longo de 30 anos.

3.1.1 Caso 1 – GlaxoSmithKline

O estudo sobre a Glaxo cobre um período de 30 anos e mostra um percurso do sucesso à decepção. A Indústria farmacêutica Glaxo era a mais bem sucedida na Europa na década de 80, a líder do setor financeiro britânico. Ela enfrentou diversas dificuldades como críticas de investimentos em marketing e a expiração de patente de um dos seus principais produtos, o Zantac. Uma década e duas fusões mais tarde culminou no fracasso em 2000.

Os autores apresentam a luta da empresa farmacêutica com críticas, pois ela deveria ser uma empresa inovadora enquanto investia muito em marketing. A Indústria é caracterizada por marketing agressivo com 30% em marketing e 15% em pesquisas.

Outra constatação é que a patente gerava lucros elevados pelo preço ser insensível ao consumidor e ter um satisfatório ambiente regulatório defendido por investimentos em

pesquisas. A Glaxo teve um produto *Blockbuster*, o Zantac, que era responsável a 80% das vendas. Zantac é um medicamento gastrointestinal e correspondia a 100% deste segmento até os anos 90, quando a patente expira.

Ocorreram na década de 1990 duas fusões na Glaxo, porém elas não seguraram o preço das ações, pois os investidores não estavam convencidos de que a adição da empresa SKB resolveria os problemas. A empresa teve dificuldade de oferecer narrativas e números convincentes, segundo Froud et al. (2006).

Observa-se então que patentes vencem, e que as empresas da indústria farmacêutica tem que estar preparadas para isso. O que se viu neste caso, seria que maiores movimentos de fusão entre empresas do mesmo ramo não garantiriam o sucesso aos seus acionistas.

3.1.2 Caso 2 – Ford

No caso Ford, os estudiosos debatem sobre o valor do esforço e recompensa, apresentam a empresa automobilística como uma empresa que criou um modo de produção com seu nome no período, o fordismo. Mas eles também destacam as mudanças ocorridas nesse tipo de indústria, fazendo ajuntamentos à história da ascensão da indústria japonesa e a forte competição, além do ambiente desta indústria ser muito incerto aos investidores.

A Ford é uma empresa do setor automobilístico que tem um legado glorioso, mas um futuro incerto. Ela faz parte das três montadoras do ocidente – Ford, General Motors e Chrysler – as quais, nos anos 80, foram derrotadas pelos japoneses na produção enxuta. A produção enxuta era baseada na melhora da produção industrial a baixo custo e flexibilidade. Contudo, a Ford teve incapacidade de gerar lucros consistentes, o que provocou desproporção entre esforço e recompensa financeira. Os retornos dos acionistas nas fábricas de automóveis ficam atrás das industriais. Uma saída foi criar o sistema *leasing*, sistema de bens e serviços, como finanças, seguro e manutenção. Assim, o sistema financeiro, de serviços oferecidos nesta área, passou a ter retornos superiores aos industriais.

A questão era como vencer o mercado, uma vez que os analistas não têm uma lista clara de variáveis. Para os investidores, o mercado de automóveis é um ambiente precário, em declínio, flutuante e com forte competição. (FROUD et. al., 2006).

3.1.3 Caso 3 – General Electric - GE

Neste estudo de caso, os autores destacam a empresa General Electric como uma empresa de sucesso. Procuram apresentar quais seriam as condições para que esta empresa fosse um caso de sucesso nas décadas de 80 e 90 nos EUA.

Merece atenção o trabalho do CEO Jack Welch, que focava nos funcionários de forma motivacional. Dentre as estratégias da empresa, que caracterizam a GE como uma marca de gestão, estão: sistemas *Work Out* e Seis Sigma, que caracterizam a GE como uma marca de gestão. Além disso, os autores apresentam diferentes narrativas a partir do sucesso da empresa GE na literatura especializada e, por fim, fazem uma análise da empresa num intervalo de quase 20 anos:

- Não é um conglomerado, tem diversificação financeira sendo o segmento de energia e o de seguro os mais importantes;
- Empresa com conjunto comum de valores, confiança no funcionário, trabalho em grupo, motivação e liderança (*Work Out*);
- Aplicação do Seis Sigma para melhorar produto, processo, qualidade, diminuição do custo e melhora da relação com o cliente;
- Utilização do *E- business*.

Os autores apresentam ainda diversas narrativas com diferentes pontos de vista em relação à mesma empresa:

- Consultores/ acadêmicos: apresentam formulas rápidas de empresas que podem ser transferidas para outras;
- Analistas: falam da GE como uma empresa muito difícil e complexa, de lucros crescentes, caracterizada por sociedade financeira e empresa industrial;
- Imprensa de negócio: demonstra admiração para a reputação ao longo de 20 anos, dizem ser uma empresa enxuta e ágil;
- Popular: olha para a GE como uma estrutura de ensino.

Os estudiosos relatam que o desempenho no mercado de ações da GE era baseado em generosos dividendos distribuídos no preço das ações atrativo para investidores se comparado às outras 500 *Standard & Poor's Financial Services LLC - S&P*.

O setor de energia era muito importante e, em 2002, cobriu o prejuízo em outros setores da companhia, pois com a desregulamentação nos EUA, a GE recebeu muitas concessões de energia. A estrutura da GE era dividida em industrial e finanças, porém a GE de serviços financeiros cresceu muito mais. O montante da GE capital foi útil, mas os ganhos da GE industrial foram cruciais para ajudar a corroborar a narrativa da empresa, deste modo, maiores lucros.

Froud et al. (2006) comentam que, com a entrada do novo CEO Jeff Immelt em 2001, criou-se uma nova empresa. Ele conseguiu manter a empresa no caminho de sucesso, apresentou um plano com a Governança Corporativa clara, divulgou contas da empresa, comprou aquisições industriais. Enfim, apresentou uma nova direção, revendo a carteira de participações da empresa.

3.2 Privatização da Polónia

Na obra *Privatizing Poland: Baby Food, Big Business, and the Remaking of Labor*, Dunn (2004) realiza estudos empíricos em uma fábrica de comida para bebês. Essa firma faz parte do processo de privatização da Polónia na década de 80. A obra traz uma contribuição aos estudos sobre as muitas contradições que um trabalhador enfrenta na transformação e na venda da empresa em que trabalha.

A autora inicia o estudo a partir da compra da empresa Alima (fábrica polonesa) por americanos da Gerber (fábrica americana) e o consequente início de conflitos internos. O trabalho de etnografia se dá na investigação do fato de os gerentes de empresas dos EUA tentarem sugerir o capitalismo no regime pós-socialista da Polónia⁸. Após a queda do muro de Berlim, e o fim do Estado capitalista no leste Europeu, a Gerber comprou a Alima. Gerentes e novos donos americanos acharam que podiam transformar a Alima em uma grande multinacional, pois, à primeira vista, pareciam firmas similares.

⁸ A Polónia no final dos anos 1980, em um movimento de reforma, logrou obter uma transição pacífica do regime comunista polonês para a democracia, que resultou na criação da moderna República da Polónia.

Dunn participa diretamente no dia-a-dia da fábrica de comida para bebês e passa algum tempo observando e analisando a atividade das pessoas sem que estas necessitem de explicar ou articular o seu trabalho. Dessa maneira, extrai conclusões importantes acerca de fatores sociais e organizacionais.

Dunn (2004) ressalta que a concepção dos trabalhadores na Polônia não é a mesma dos EUA. Eles passaram por 40 anos de socialismo e, além disso, a mudança de governabilidade não tinha sido total. Sendo assim, os poloneses não veem essa mudança de forma positiva. A referida obra é importante, pois relata como trabalhadores se redefinem em relação aos processos da firma.

O método de estudo foi a pesquisa empírica. A autora disse que teve acesso à fábrica de Alima por um jornalista, que se interessou nos seus estudos e deu acesso ao contato com diversos trabalhadores. De 948 empregados, ela teve acesso a quase todos eles. Percebeu conflitos, negociações e disciplinas no chão de fábrica. Ela acompanhou cursos de treinamento em vendas e seguiu vendedores de porta em porta e em lojas para fazer propaganda. Depois do trabalho no chão de fábrica, indo para o prédio gerencial, ficou mais tempo nos recursos humanos. Assim, participou de treinamentos e do desenho do molde dos funcionários. Entrevistou mais formalmente gerentes e ministros.

3.2.1 Corrupção na privatização de Alima

Dunn (2004) relata o desenrolar do processo de privatização de Alima, conduzida por Janusz Lewandowski, ministro da privatização da Polônia. O ministro queria atrair mais investidores estrangeiros para a economia da Polônia, porém, um ano depois, as pessoas comentavam que privatização era injusta e que Alima teve um “*backroomdeal*”, isto é, foi vendida por muito menos do valor real. Trabalhadores usam acusações de corrupção para contestar a forma de revalorização e redefinição da propriedade.

O foco da obra é o problema de mudança de propriedade e como a privatização gera uma complicação na organização de escala e envolve a redefinição de toda a companhia.

Dunn (2004) relata que trabalhadores não queriam firmas vendidas para o exterior, tendo em vista que a firma cresceu a partir do esforço deles, mas eles não tinham capital

suficiente para comprar Alima do ministro. A questão era quem poderia comprar a firma, e o ministro seleciona o comprador focando na regra do processo de oferta.

Outro impasse para o ministro da privatização estava em determinar um preço adequado para Alima, em decidir que base de valor deveria ser vendida a indústria. A consultoria KPMG auditou a firma e seus números eram arbitrários: muitos riscos não estavam nos livros, como, por exemplo, a manutenção, e a mudança política, conforme observa Dunn (2004). Assim, o ministro decidiu aceitar a melhor oferta, a de Gerber Products Company: 11 milhões por 60% da Alima, além da promessa de investir em capital intelectual e controle de qualidade.

De acordo com Dunn (2004), a lógica do capitalismo estava sendo introduzida na firma. A autora relata que trabalhadores tinham comprado ações, pois gerentes acreditavam que, dessa forma, trabalhariam com mais empenho. Todavia, depois que os trabalhadores queriam ter poder de decisão na firma, os gerentes decidiram comprar ações de volta.

A princípio, gerentes de Alima queriam quebrar conexões entre trabalhadores, fazendeiros e a companhia, disciplinando o chão de fábrica. Na firma, os americanos pensaram em colocar o *know-how* na fábrica, simplesmente transportando-o dos EUA. Com o tempo, perceberam que a mentalidade dos poloneses bem como as técnicas teriam que mudar.

3.2.2 Mercado de nicho, individualidade e reforma de pessoas

Dunn (2004) destaca a criação do mercado de nicho, algo novo no socialismo e, como consequência, a criação de individualidades: marqueteiros separaram o mercado em pequenos segmentos usando duas técnicas, diferenciação de produto e social. Esta é uma comum estratégia pós-fordista capitalista, com especialização e diferenciação de produtos. Para muitos poloneses, consumir era um jeito de quebrar a mesmice do socialismo, fazendo as pessoas serem mais individualistas.

A autora procura mostrar algumas mudanças no processo de tarefas que acabaram por afetar diretamente os trabalhadores. Estes passaram por um processo de aprendizado em princípios de controle de qualidade, reformulação de técnicas de gerenciamento e processos de produtos. Os trabalhadores também passaram por uma avaliação, a qual pode ser ligada a pagamento, promoção e contratação.

Com a ajuda de gerentes, as descrições de 111 tipos de trabalho foram feitas, as especificações eram realizadas para indicar o valor de cada trabalho na firma. Dunn (2004) relata que trabalhadores não estavam sendo somente *commodities*, no entanto estavam sendo transformados em diferentes tipos, de diferentes *commodities*. E se tornam ativos em distintos mercados de nicho, com valor diferente de pessoas pela identidade, um produto de sistema de classe.

A ideia de ter um de sistema de comparação por avaliação de trabalho criou tipos de relação de poder que foram além de colocar novas hierarquias e legitimar diferenças em pagamento e prestígio: reforçou a noção de privatização do individual.

A autora também aponta a diferença das relações sociais. No socialismo é um tipo de economia de presentes, o *Znajomosci*⁹ era um aspecto de defensivas relações de produção e distribuição. No capitalismo, o poder de relações é diferente, ocorre através da autorregulação, flexibilidade e *network*.

Outro ponto destacado na obra é a família. Mulheres em Alima não conseguiam separar completamente o que era trabalho e o que era casa, e distinguir as identidades. A maioria do chão de fábrica eram mães, porque ser mãe era um *status*. Contudo, isso começou a diminuir desde 1989. O uso de termos de parentesco é mais do que um caminho para determinar o tipo de hierarquia dentro da firma. Trabalhadores usam também a divisão doméstica e a de gênero. Por fim, trabalhadores insistem que a relação com a firma é social multifacetada.

A autora faz uma crítica ao projeto neoliberal. O projeto neoliberal faz difusão das melhores técnicas e práticas gerenciais, faz auditoria, cria responsabilidades, implanta o controle de qualidade e o mercado de nicho. Ademais, as novas noções de relação social deveriam ser empregadas, instalando movimentos pós-socialistas. Em suma, o projeto neoliberal faz fundamentais mudanças econômicas e sociais na Polônia.

Dunn (2004) conclui que o advento de novas tecnologias e novos conceitos de personalidades proporcionam novas formas de poder. Ela ressalta que essas técnicas são parte

⁹Znajomosci é uma rede de troca horizontal, entre um ciclo de íntimos. Membros de círculos usam suas relações para ganhar recursos escassos e para trocar informação. Relação por pequenos presentes e favores.

da disciplina e do poder. Para a autora, o neoliberalismo tem destruído os mais valiosos aspectos do socialismo. Por fim, nesse Estado, havia muitos aspectos que pessoas queriam preservar, como a igualdade econômica, as relações sociais e o enraizamento de personalidade.

O livro traça um estudo na Polônia, com história, cultura e religião no contexto dos trabalhadores e subordinados. Essa obra abre caminho para discussão e críticas às mudanças das novas formas nas estruturas de dominação.

3.3 Caso Lenovo

O outro estudo de caso realizado é o da união de uma empresa americana com uma chinesa que resultou na formação da Lenovo, fabricante de computadores pessoais, que procura atingir um mercado global. Os autores falam de proximidade e transparência através das práticas de governança corporativa, de ações e tomadas de decisões do conselho administrativo e Diretoria, sua forma de comunicação com o resto da empresa em termos de monitoramento e execução. O estudo ainda discute as mudanças da composição do conselho administrativo e a formação de uma cultura que procura o melhor das partes de cada país.

Useem e Liang (2011) assinalam que, devido ao mercado de capital aberto, foram necessárias mudanças para trazer mais transparência à empresa chinesa Lenovo. A metodologia utilizada por eles, para observar a mudança na empresa que objetivava a internacionalização, foi aplicar entrevistas entre 2007 e 2008 aos principais gestores tomadores de decisão. Nota-se um modelo de organização altamente descentralizado, mistura entre gestão de chineses e americanos e, a língua nas reuniões passou a ser a inglesa.

A Lenovo estava na lista da bolsa de valores de Hong Kong e na bolsa de valores de Nova York. Para isso, criaram um grupo de gestores globalmente informados e independentes. A decisão de incluir Diretores internacionais, por exemplo, foi tomada principalmente diante da necessidade do conselho em trazer visões mais globais para a sala de reuniões.

Os estudiosos comentam que os padrões de negociação para os padrões de seleção para os membros do conselho incluíam experiências industriais, visão estratégica, reputação pessoal e especialidade funcional em áreas como finanças, estratégia e marketing. Era essencial experiência em conselhos administrativos para melhores práticas de governança dos EUA. Além disso, foram implantadas avaliações de todos e deles mesmos, de todos os membros do conselho e Diretoria.

Assim, a Lenovo reestruturou o quadro de membros do conselho para proteger a reputação junto a investidores, clientes e força de trabalho global. Investidores institucionais e outros grandes acionistas, da mesma forma, procuram Diretores e executivos que possam se envolver de forma colaborativa nas decisões mais importantes da firma.

Por fim, os autores acreditam que está surgindo uma nova norma de transparência que estimulará Diretores e executivos a revelar mais sobre as decisões tomadas a portas fechadas. Dessa maneira, será possível observar como os Diretores gerenciam ativamente suas mãos visíveis.

3.4 Discussão dos casos

Os três estudos de caso em âmbito mundial trazem à tona casos de empresas que sofreram transformação através da financeirização. Nesse sentido, conversam com o presente caso na Eletropaulo que também passou pelo mesmo processo.

Froud et. al. (2006) discutem o **impacto do mercado de capitais sobre empresas gigantes dos Estados Unidos e do Reino Unido** desde os anos 1980. Os autores chegam à conclusão de que a pressão pelos acionistas nas grandes empresas não levou a uma significativa melhora no grupo dos gigantes. Verifica-se, na empresa caso, que tipos de melhorias podem ser averiguadas ou não através dos indicadores de desempenho.

Em uma comparação entre o salário do CEO e o salário do trabalhador para valores reais pagos, os CEOs ganham mais do que os trabalhadores e essa discrepância vem aumentando ao longo dos anos: quanto mais alto for o seu ranking, melhores serão os salários

dos CEOs. Além disso, os estudos de caso demonstram que ocorreu uma valorização das ações frente ao PIB (*bull Market* anos 1990), as dívidas aumentaram, o lucro acumulado foi menor no decorrer dos anos menor. Ademais, ocorreu um aumento do número de empregos temporários. Esses tipos de dados apresentados no *Financialization and strategy: narrative and numbers* (FROUD et. al., 2006), são utilizados na presente pesquisa como se fosse um *check list*, para verificar através da literatura internacional o que autores consideram como característica de uma empresa financeirizada. Esta tese irá observar quais destes tópicos da lista estão presentes no caso AES Eletropaulo a fim de verificar o seu grau de financeirização.

O método de estudo usado por Dunn (2004) foi a pesquisa empírica. Nesta pesquisa se desenrola o **processo de privatização de Alima**, conduzido por Janusz Lewandowski, ministro da privatização da Polônia. No livro, aparecem lutas sobre a compra e venda e determinação de valor da empresa a ser privatizada. Com uma ponte feita à empresa caso, AES Eletropaulo, serão descritas as lutas políticas dos agentes de compra e venda da empresa caso.

Essa obra também inspira o presente estudo pela investigação sobre a história, a cultura e a religião. Dessa forma, a autora abre as portas para a discussão e as críticas às mudanças das novas formas nas estruturas de dominação. O objetivo será dissertar sobre a empresa caso AES Eletropaulo de modo semelhante como Dunn (2004) realizou seus estudos em Alima, acompanhando os trabalhadores e dirigentes no dia a dia, através de entrevistas e visitas à empresa caso.

Essa nova forma de dominação acaba por mudar o dia a dia da firma em Alima, como também suas relações de trabalho. O autor Pedroso (2005) aborda em sua tese essas novas formas de dominação. Com a entrada de novos donos na empresa estudada, ele expõe a maneira como ocorre um tipo de violência simbólica por parte dos novos gestores aos trabalhadores antigos. Nesse processo, trabalhadores precisam se adaptar à nova forma de gestão da empresa, e não mais àquilo que eles estavam acostumados.

No terceiro estudo de caso apresentado, sobre a **união de uma empresa Americana com uma chinesa e a formação da Lenovo** de fabricante de computadores pessoais, Useem e Liang (2011) falam de proximidade e transparência por intermédio das práticas de

Governança Corporativa. No caso da AES Eletropaulo, será analisada a mesma empresa em dois momentos diferentes, antes e após a implantação das regras de GC.

Assim, refletindo sobre o fato de a Lenovo também ter procurado Diretores e executivos que puderam se envolver de forma colaborativa nas decisões mais importantes da firma, será levantada a seguinte indagação: será que o mesmo ocorre na empresa caso AES Eletropaulo? A partir da análise de currículo e entrevistas com pessoas chave da organização, os capítulos seguintes buscarão responder essa questão.

4 ESTUDO DE CASO - PARTE I – Análise do desempenho da empresa caso

Para o desenvolvimento desta tese, o estudo de caso será separado em três partes. Na primeira, (Capítulo 4) são analisados e apresentados dados em forma de gráfico dos **indicadores de desempenho** desta empresa ao longo de seus anos, antes e pós privatização.

A segunda parte (Capítulo 5), está relacionada à nova **estrutura organizacional**, que remete à composição acionária após a venda da empresa e, desse modo, abre-se a discussão para a internacionalização de propriedade e para o Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES, sendo um de seus maiores acionistas uma empresa estrangeira e o BNDES.

Finalmente, na terceira parte, no Capítulo 6, o foco se voltará à **análise das carreiras dos dirigentes** desta companhia, e como são construídas e reconstruídas as suas carreiras após grandes transformações.

4.1 Análise de desempenho da empresa caso

Nesta parte do estudo de caso, apresenta-se uma análise da empresa caso através de indicadores de desempenho baseados na literatura internacional. Esses indicadores são fixados como prova de que a empresa tem se financeirizado após a privatização. Em seguida, organiza-se um panorama das terceirizações do setor elétrico brasileiro. E, por fim, algumas considerações.

Os roteiros de análise de desempenho que foram aplicados nesta pesquisa encontram-se no Apêndice C. Eles foram retirados e adaptados do projeto enviado à FAPESP por Donadone (2008): “Novo conceito de empresa, internacionalização e financeirização estudos de caso no setor elétrico, bioenergia e eletrodoméstico de linha branca do Brasil.”

Além dos indicadores de desempenho acima referidos, foram retirados outros da obra *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers* de Froud Johal et al. (2006), a qual traz análises das maiores firmas do Reino Unido e dos Estados Unidos, nos anos 80 até 2000. Os autores consideram que as grandes empresas têm se financeirizado com base em: (1) comparação entre o salário do CEO e o salário do trabalhador para valores reais pagos; (2) dívidas crescentes; (3) aumento do número de empregos temporários. Sendo assim, esses indicadores também foram aplicados na presente pesquisa.

Em suma, este estudo define como indicadores de desempenho: faturamento, volume de GWh (gigawatt/hora) consumido, taxa de crescimento, taxa de investimento, qualidade de energia entregue, quantidade de dividendos distribuída, valor do preço da ação preferencial, dívidas contraídas e patrimônio líquido. Além disso, indicadores utilizados para os dados de trabalhadores, foram fixados pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE.

Dados da empresa caso foram coletados de Relatórios Anuais, Relatórios da Administração, Demonstrações Financeiras Padronizadas, Formulários de Referência, todos eles retirados da página institucional da AES Eletropaulo, em Relação com Investidores. Os dados mais antigos não estavam digitalizados e foram encontrados em relatórios na Fundação da Energia e Saneamento e na biblioteca da Eletropaulo.

A empresa AES Eletropaulo tem lucros crescentes, como demonstrado na Figura 2, nos anos de 1996 até 2010, por meio de seu gráfico crescente. Entretanto, nos anos de 2001 a 2002, o chamado “apagão” resultou em uma crise de âmbito nacional, afetando o fornecimento e distribuição de energia elétrica, o que levou à necessidade de um programa de racionamento de energia por parte do Governo Federal.

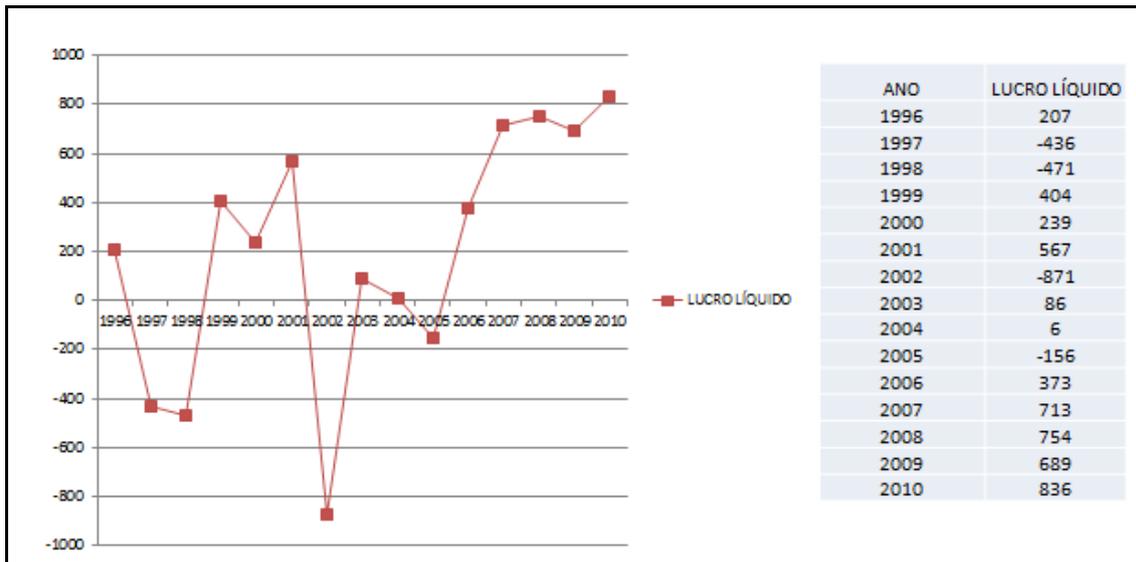


Figura 2 - Lucro líquido em milhões

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Tolmasquim (2000) comenta que entre 1990 e 2000 o consumo de energia cresceu em 49%, enquanto que a capacidade instalada foi expandida em 35%. O autor preconizava a ocorrência de uma crise energética em 2001.

Para o estudioso, essa crise energética teria como origem a falta de investimentos em geração e transmissão de energia, pois o Governo não deixou as Estatais investirem em razão de um plano de corte de gastos em 1999. Isto, somado às incertezas de um marco regulatório para o setor, fez com que as empresas privadas também não investissem na melhoria de seus serviços.

Proni e Lyrio (2005) destacam que o foco da empresa, nos anos de 2001 e 2002, era a diminuição dos custos, por isso ocorreu a falta de energia elétrica.

Na Figura 3 abaixo é possível observar que o volume de investimentos foi duplicado nos últimos cinco anos: passou de 404 milhões no ano de 2005 para 740 milhões em 2011.

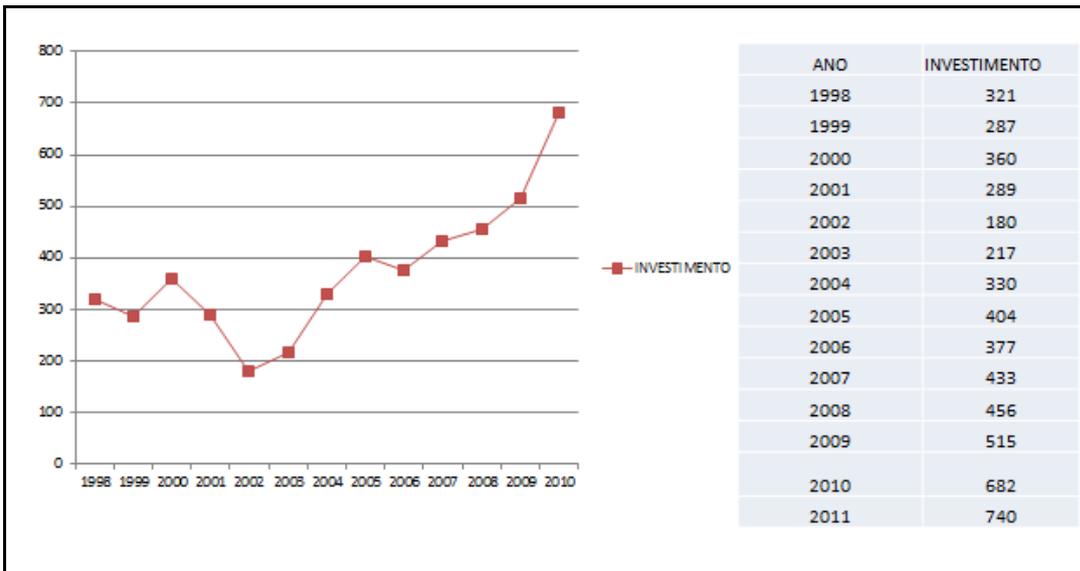


Figura 3 - Investimento em milhões

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

A Figura 4 cruza os dois gráficos, de lucro e investimento, nos últimos 12 anos, e destaca que a AES Eletropaulo investiu R\$4,9 bilhões frente a um lucro de 4,4 bilhões.

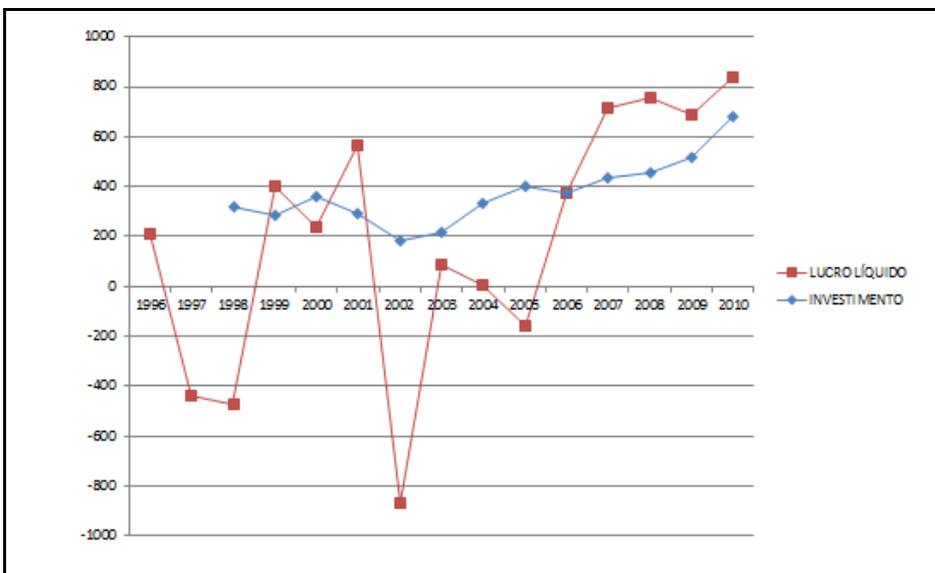


Figura 4 - Investimento e lucro em milhões

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Esses investimentos foram na área de expansão do sistema. Desde o ano de 1998, foram investidos 100 km em novas Linhas de Subtransmissão; 19 novas Subestações e 1,8 milhões em novos clientes atendidos.

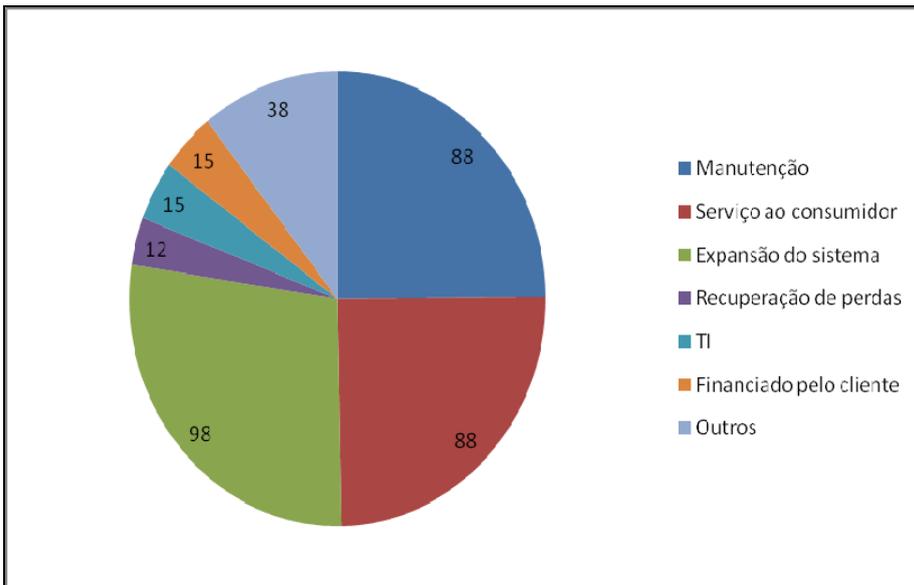


Figura 5 - Investimentos no primeiro semestre de 2012 (R\$ milhões)

Fonte: Apresentação EXPO MONEY – AES Eletropaulo (2012).

Sobre os investimentos serem tão altos, comparados ao lucro, pode-se conferir no gráfico em forma de pizza, na Figura 5, que R\$ 88 milhões (aproximadamente 25%) dos investimentos estão em serviços de manutenção. Portanto, depreende-se que a AES Eletropaulo considera manutenção como um investimento.

A Figura 6 mostra que o preço médio do MWh (R\$) aumentou até o ano de 2006, e, após essa data, apresentou uma ligeira queda. Esse fato se deve a mudança na legislação para o mercado livre de energia. Segundo a Lei No 10.848, promulgada em 15 de março de 2004, a comercialização de energia elétrica passa a ser livre. Dessa forma, consumidores podem comprar energia diretamente do gerador, não sendo mais obrigados a adquirir da distribuidora que atende a sua região.

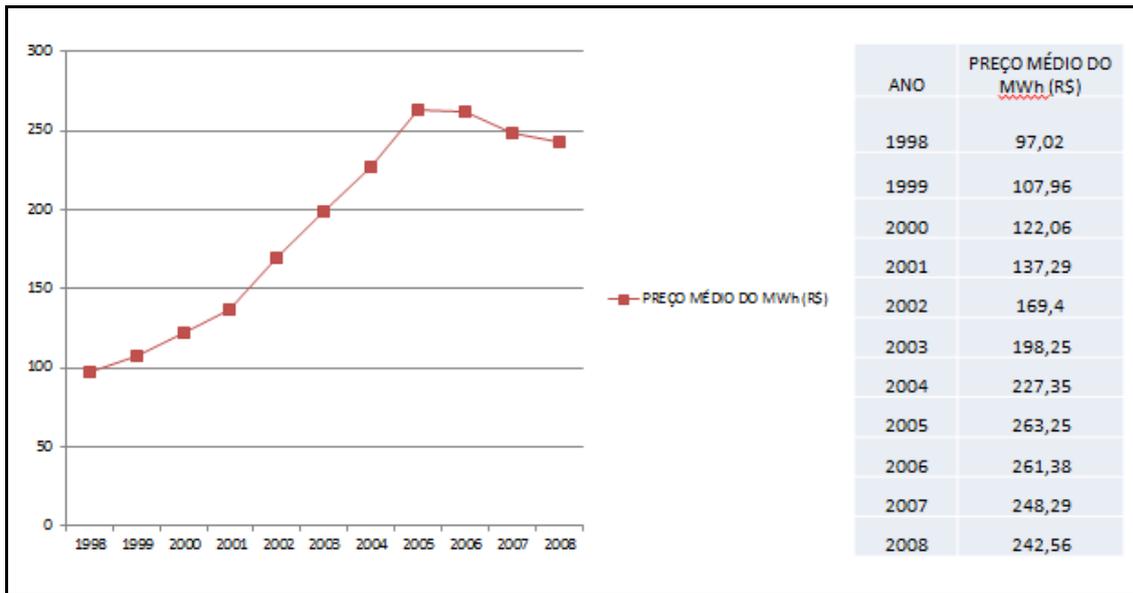


Figura 6 - Preço médio do MWh (R\$)

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

A Figura 7 mostra a composição do preço da energia, para o melhor entendimento do porquê das variações tarifárias. Isso explica a necessidade de cada Estado ter sua precificação, com variação de taxas na geração e transmissão e, com isso, diferenças no valor da transmissão ao consumidor final.

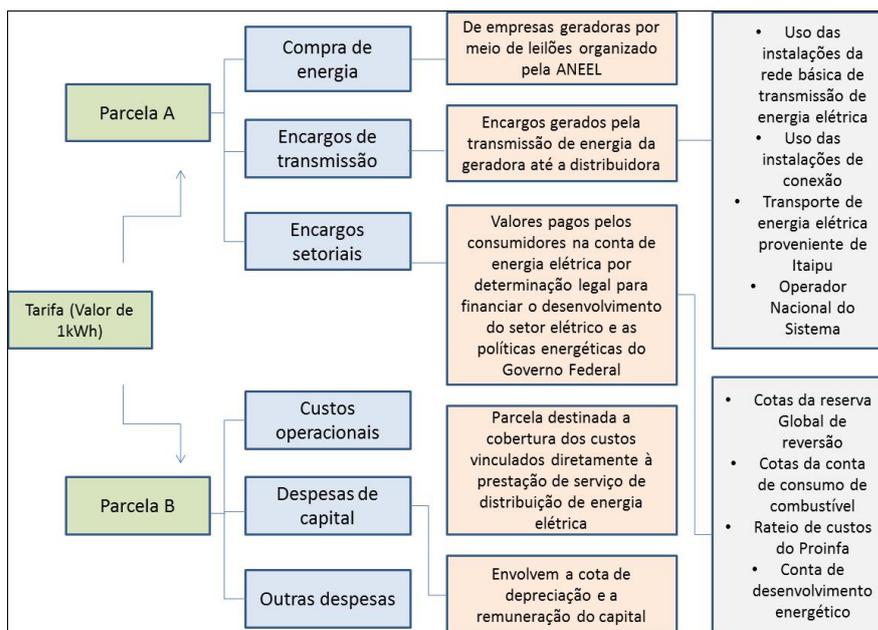


Figura 7 - Composição do preço da energia

Fonte: Adaptado do Jornal Cemirim (2012).

Para monitorar a qualidade do fornecimento de energia elétrica das distribuidoras, são utilizados os indicadores coletivos: Duração Equivalente de Continuidade - DEC e Frequência Equivalente de Continuidade – FEC. O DEC registra quantas horas em média por ano o consumidor fica sem energia elétrica, e o FEC indica em média quantas vezes em média a luz faltou para os consumidores. Esses indicadores são apurados pela própria empresa e auditados pela Agência nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

A Figura 8 demonstra uma melhoria de qualidade de entrega de energia, pela AES Eletropaulo, ao longo dos anos.

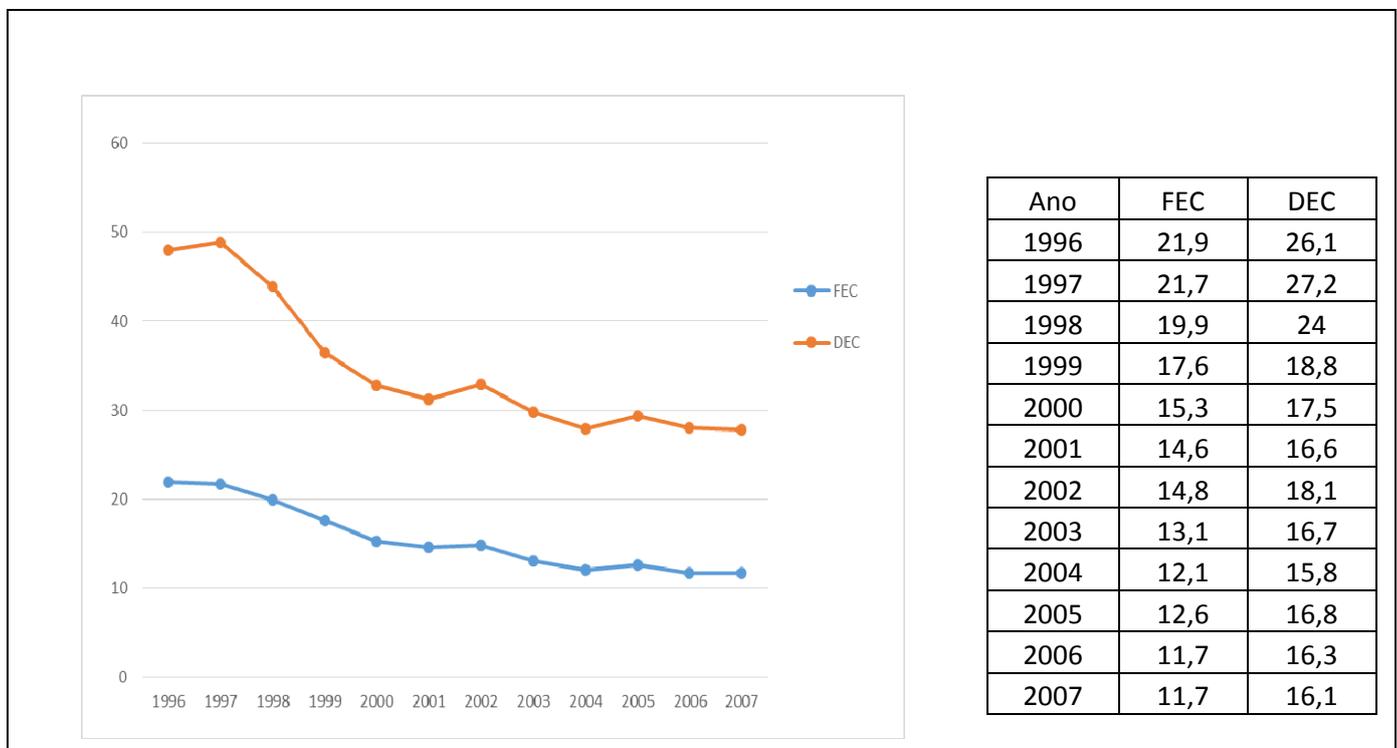


Figura 8 - Evolução dos índices de qualidade da AES Eletropaulo

Fonte: Expo Money São Paulo (2012)

A AES Eletropaulo pratica a distribuição de dividendos sempre acima do mínimo obrigatório, o *pay-out* médio de 2006 até 2011 foi de 83% ao ano, e a média de dividendos desde 2006 até 2011 foi de R\$ 904 milhões por ano. (EXPO MONEY, 2012)

Como determina a Figura 9, a Eletropaulo tem se notabilizado por ser uma excelente pagadora de dividendos. Em 2006, a empresa pagou 34,92% de seus lucros em dividendos;

em 2007, 100,34%; em 2008, 101,55%; e em 2009, 101,57%; e em 2010, 114,4%. (EXPO MONEY, 2012)

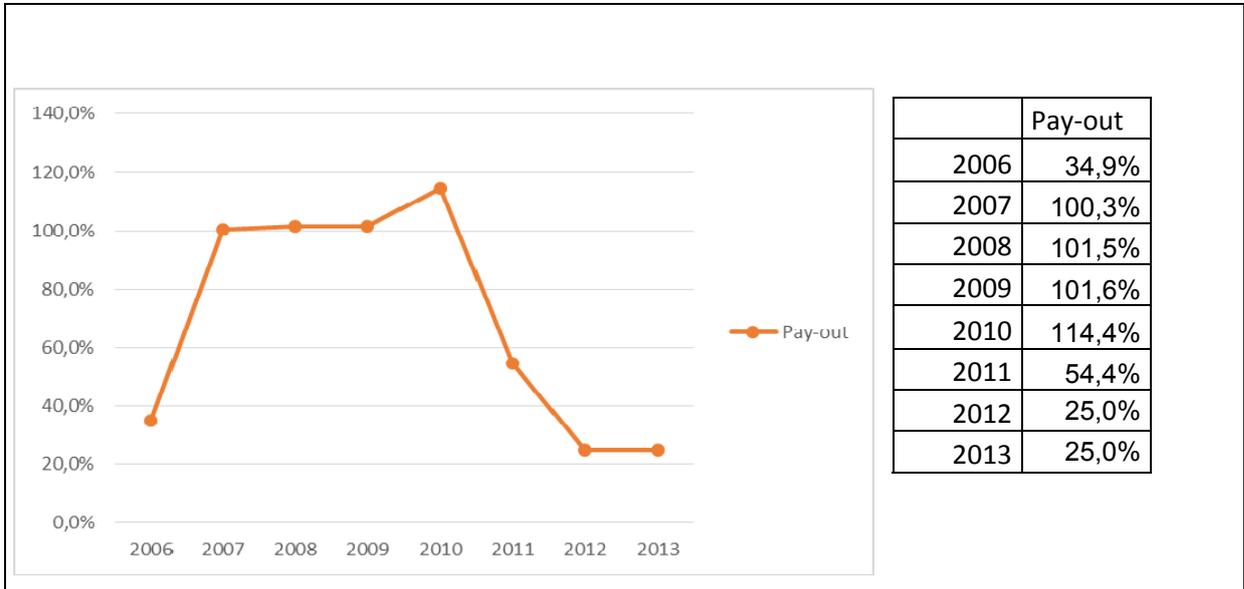


Figura 9 - Distribuição dos dividendos da AES Eletropaulo (em %)

Fonte: Expo Money São Paulo (2012)

O gráfico da variação da ELPL4, ação preferencial da AES Eletropaulo, traz a questão da queda no ano de 2011. Trata-se de uma medida das agências reguladoras para reduzir a tarifa em média de 9% ao consumidor final, e que teve como consequência queda no preço da ação da companhia.

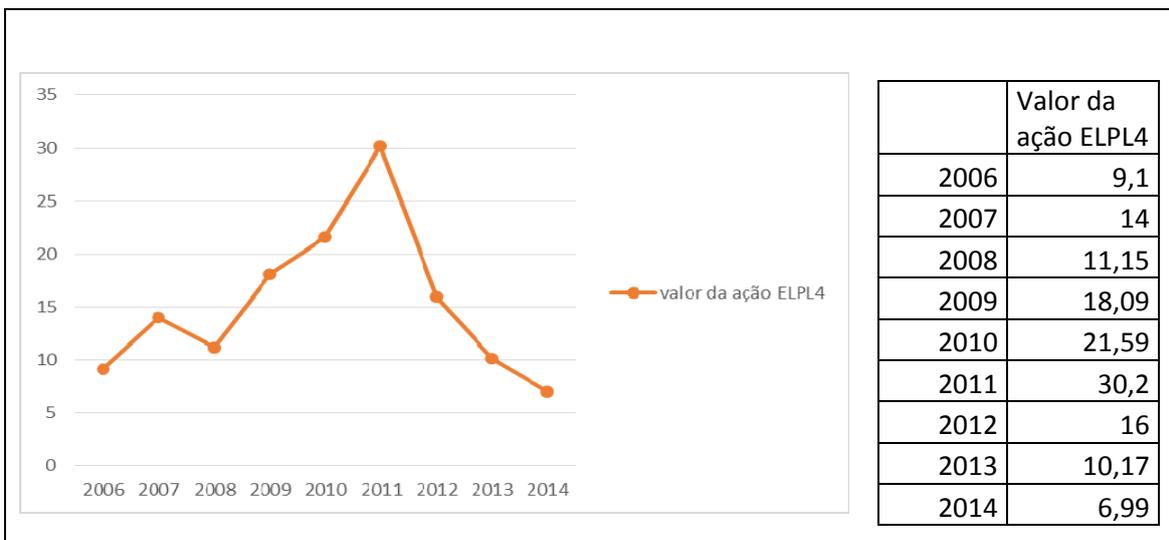


Figura 10 - Rentabilidade em % da ação ELPL4 – Ação preferencial da AES Eletropaulo (em %)

Fonte: Formulário de Referência AES Eletropaulo (2014)

Sobre as dívidas da AES Eletropaulo, a empresa acaba por contrair grandes dívidas ao longo dos anos:

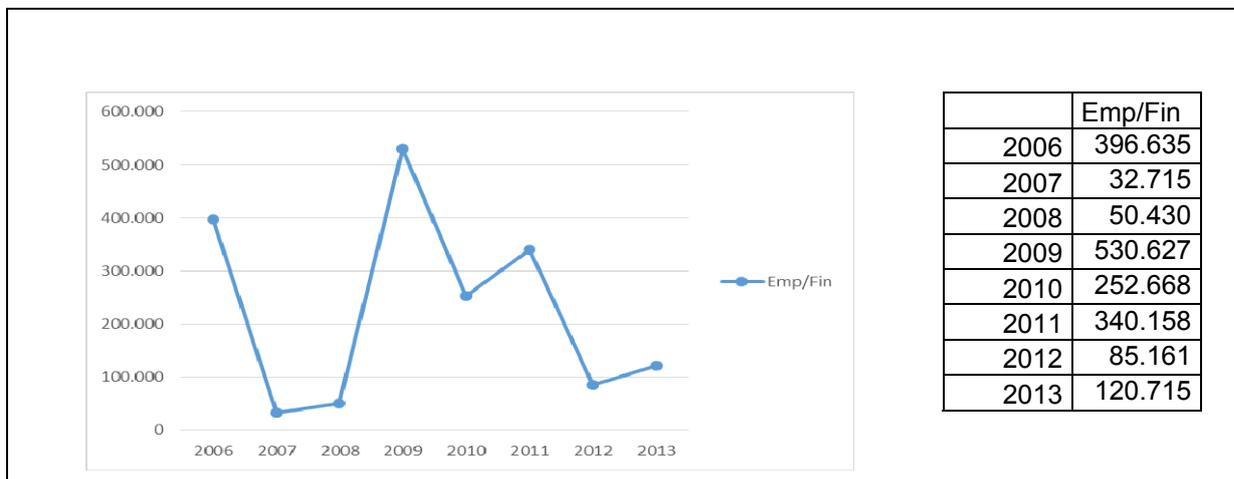


Figura 11 - Empréstimos e financiamentos da AES Eletropaulo (em milhões)

Fonte: Formulário de Referência AES Eletropaulo (2014)

Assim, a Figura 12, trata da queda do patrimônio líquido ao longo dos anos. O patrimônio cai em uma proporção maior que a dívida, posto que ele se refere ao que a companhia possui, após subtrair tudo o que ela teve que pagar.

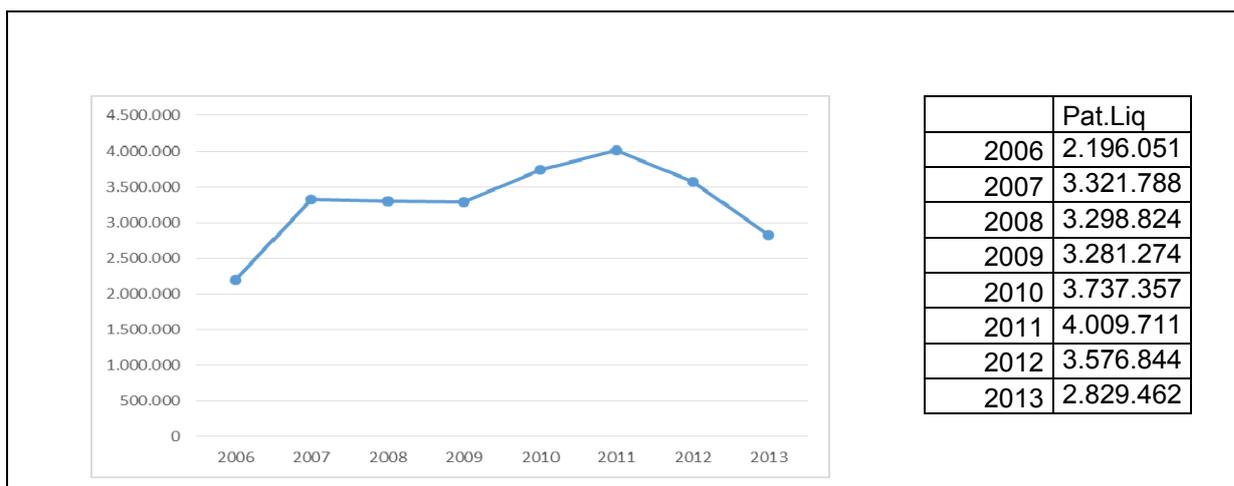


Figura 12 - Patrimônio líquido da AES Eletropaulo (em milhões)

Fonte: Fonte: Formulário de Referência AES Eletropaulo (2014)

4.2 Dados sobre os Trabalhadores da AES Eletropaulo

Na Figura 13, há a relação entre o número de consumidores por empregado. Esse número aumenta drasticamente durante o período pós-privatização, o que pode ser explicado pelo aumento da tecnologia, ou a ampliação da quantidade de serviço por pessoa.

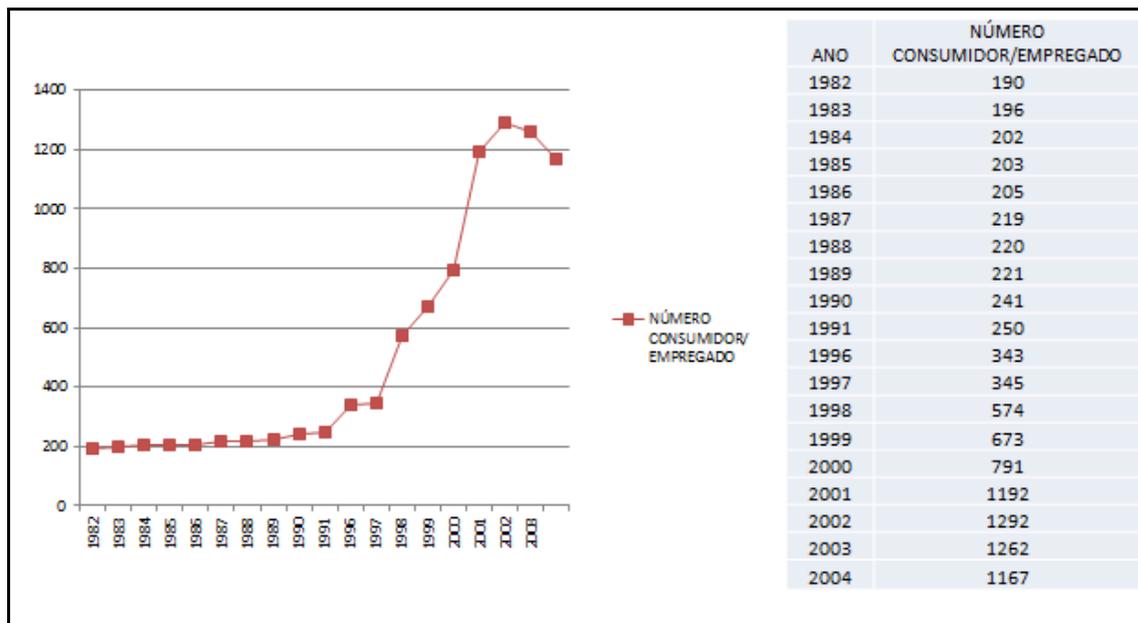


Figura 13- Número de consumidores por empregado

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

A respeito da idade dos trabalhadores, a parcela de empregados acima de 45 anos é crescente, (Vide Figura 14). Segundo Proni e Lyrio (2005), após as privatizações, observa-se um envelhecimento do quadro devido à proteção ao emprego pelos sindicatos. É importante ressaltar que, no referido momento, é possível encontrar uma contradição em relação ao processo de financeirização posteriormente discutido, pois há a proteção dos trabalhadores mais antigos feita pelos sindicatos.

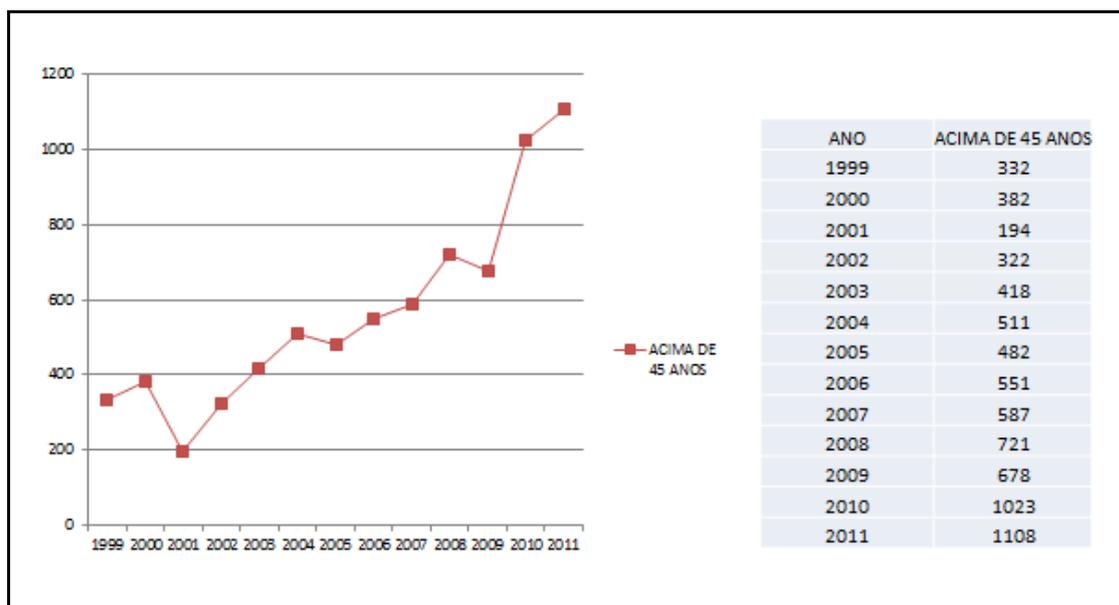


Figura 14 - Número de empregados acima de 45 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Sobre o número de mulheres na empresa, observa-se, na Figura 15, a partir do ano de 1998, ano da fusão da empresa em quatro empresas menores, que o número de trabalhadoras diminuiu. Contudo, após a separação, ocorre na companhia que corresponde à AES Eletropaulo um acréscimo do número de funcionárias.

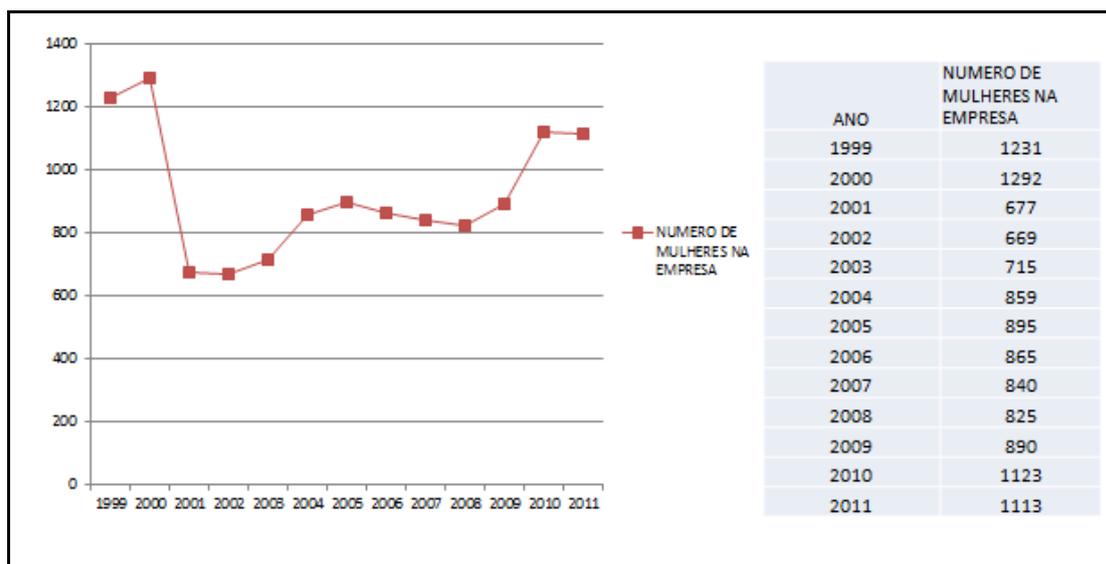


Figura 15 - Número de mulheres na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Na Tabela 4 abaixo, o objetivo é comparar salários de trabalhadores comuns (os eletricitários) em relação ao salário dos dirigentes, nesse caso, o CA e a Diretoria. Os valores da tabela são anuais, a Razão 1 se refere à divisão entre o salário da Diretoria e o do trabalhador comum. O que comprova o salário do Diretor, por exemplo no ano de 2012, **ter se tornado setenta vezes maior** que o salário do trabalhador comum na empresa caso estudada. O mesmo ocorre com o CA, cujo salário foi quase cinco vezes superior ao salário do trabalhador comum em 2012 (observe Razão 2).

Em 2013, essa discrepância diminuiu um pouco, porém se manteve elevado o distanciamento de salários do Diretor, com **quase sessenta e oito vezes mais** do que o salário do trabalhador comum, e o salário do CA quatro vezes.

Sobre o trabalhador terceirizado, foi possível coletar dados do ano de 2014, quando o salário anual foi de R\$ 22079,04 (vinte e dois mil e setenta e nove reais e quatro centavos), sendo um pouco mais baixo que o do trabalhador comum.

Tabela 4 – Remuneração média de Diretores, CA, trabalhadores e terceirizados da Eletropaulo (em R\$)

Remuneração Médio															
Tota Ano	1994	1995	1996	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Diretoria1												1467001,78	1494231,04	1546399	
CA2												98100	103781,25	97282	
Trabalhador Comum													21306,6	22800	24000
Razão1													70,12996161	67,82451754	0
Razão2													4,870849878	4,266754386	0
Trabalhador Terceirizado															22079,04

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).¹⁰

A partir desses resultados coletados, abre-se a discussão sobre a teoria da agência, a respeito da mudança de clima após a privatização da AES Eletropaulo e a questão da remuneração dos gestores da empresa. Não se trata da quantidade de dinheiro envolvida, mas do modo como essa remuneração é estruturada e paga.

A Tabela 5 apresenta o modo de pagamento dos dirigentes, destacando a proporção de cada elemento na remuneração total de CA e Diretoria da AES Eletropaulo.¹¹

¹⁰ Não foi possível coletar dados dos anos de 1994 a 2010 devido ao sigilo de informações da área de Recursos Humanos da empresa caso.

¹¹ **Salário Base pró-labore:** remunerar com base no nível e complexidade do cargo internamente (Companhia) e externamente (mercado); **Bônus:** Reconhecer o alcance/superação de metas empresariais e individuais;

Tabela 5 – Forma de Remuneração dos Diretores e CA da Eletropaulo

Conselho de Administração:	100 % remuneração fixa (salário / pró-labore);
Diretores Estatutários e Não Estatutários:	43,01% remuneração fixa (salário / pró-labore) 45,02% bônus 2,60% incentivos de longo prazo (Outros - ILP) 7,34% Benefícios diretos e indiretos 2,02% Benefícios pós-emprego

A remuneração dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal da Companhia é constituída em sua totalidade de remuneração fixa (Salário / Pró-labore), enquanto que a da Diretoria é composta de remuneração fixa e variável.

Da remuneração dos Diretores, cerca de 57% é variável em relação ao total. Isto implica que mais do que a metade do salário dos Diretores depende da performance da empresa: se a empresa tiver lucro, eles ganham mais. Pode-se dizer que esse dado corresponde ao estímulo adotado no período pós-privatização.

Benefícios diretos e indiretos: oferecer benefícios alinhados às práticas de mercado no nível executivo: - veículo designado, plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, check up anual; **Benefícios pós-emprego:** previdência privada. **Outros - Incentivo de Longo Prazo (“ILP”):** Estabelecido pela The AES Corporation (“AES Corporation”) e condicionado ao alcance de metas corporativas globais e individuais. Visa reforçar a retenção dos profissionais e a criação de valor para o negócio de forma sustentável e no longo prazo.

O incentivo de longo prazo é composto pelos seguintes componentes:

(i) **Plano de Remuneração baseado em Ações da AES Corporation** (a Companhia não possui um plano local de ações), definido e pago pela controladora sem ônus para a Companhia. Representa 50% do ILP de cada Diretor: Existem 3 tipos de remuneração por Ações: **Stock Options:** o Diretor estatutário recebe o direito de comprar ações da AES Corporation, por um determinado valor após um período de 3 anos; **Performance Stock Units:** o Diretor recebe um determinado número de ações da AES Corporation (e não da Companhia). O valor dessas ações poderá variar conforme performance do índice Standard & Poors 500 (S&P 500) da Bolsa de Nova Iorque; **Restricted Stock Units:** o Diretor recebe as ações da AES Corporation (e não da Companhia) para, caso deseje, aliená-las no mercado secundário após um período de carência

(ii) **Plano Performance Units (PU):** definido pela AES Corporation, é um bônus diferido atrelado ao cumprimento de metas trienais da AES Corporation. Representa 50% do ILP de cada Diretor e o pagamento é assumido localmente pela Companhia por não se tratar de remuneração baseada em ações. O indicador de referência é o EBITDA. O critério de pagamento prevê valores diferenciados para atingimento parcial, total ou superação de metas. Os valores atribuídos passam a ser disponíveis da seguinte forma: 1/3 no primeiro ano, 1/3 no segundo ano e 1/3 no terceiro ano, pagando-se no início do 4º ano.) (Formulário de Referência AES Eletropaulo, 2014).

Como foi dito anteriormente, na teoria da agência, dois grupos têm interesses conflitantes, enquanto os acionistas querem maximizar seus retornos no longo prazo, pelo fato de serem proprietários da companhia, os Diretores querem maximizar sua renda a curto prazo, por causa dos bônus e outras formas de remuneração. Esta afirmação é corroborada pelos argumentos já utilizados nesta tese, pois recai exatamente nos tópicos de: Institucionalização, Teoria da Firma e Revolução Gerencial.

A empresa, antes de 1998 quando era Estatal, buscava a eficiência no fornecimento de energia, e nenhum dos funcionários, por serem públicos, não podiam receber salários mais altos que o do presidente da república, por exemplo.

Sobre o número de empregados, na Figura 16, aparece uma brusca quebra do ano de 1997 para o ano de 1998, que se deve ao fato da empresa ter sido dividida em quatro empresas menores como forma de preparação para a privatização: Eletropaulo Metropolitana, Empresa Metropolitana de Águas e Energia ou EMAE, Empresa Bandeirante de Energia, Empresa Paulista de Transmissão de Energia. A partir do ano de 1998, os dados se referem somente da empresa Eletropaulo Metropolitana que corresponde a atual AES Eletropaulo.

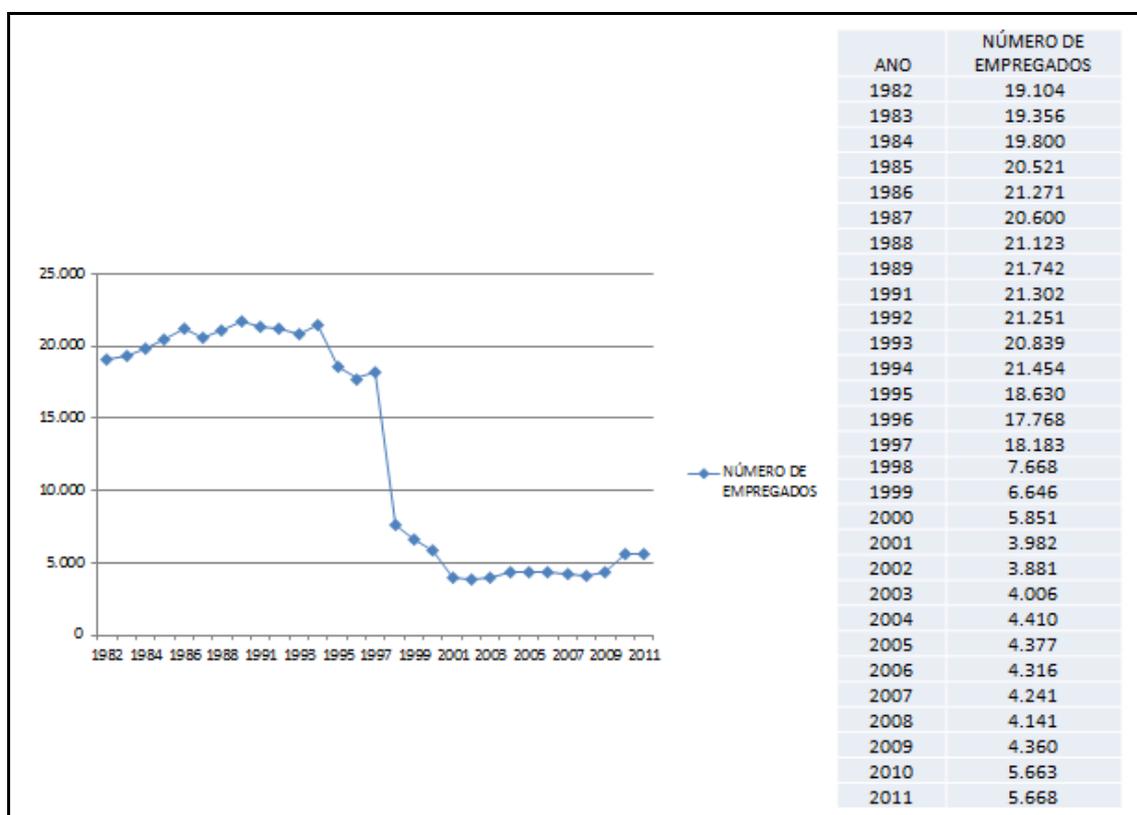


Figura 16 - Número de empregados

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

O número de trabalhadores terceirizados aumentou, ao longo dos anos, no novo modelo de empresa:

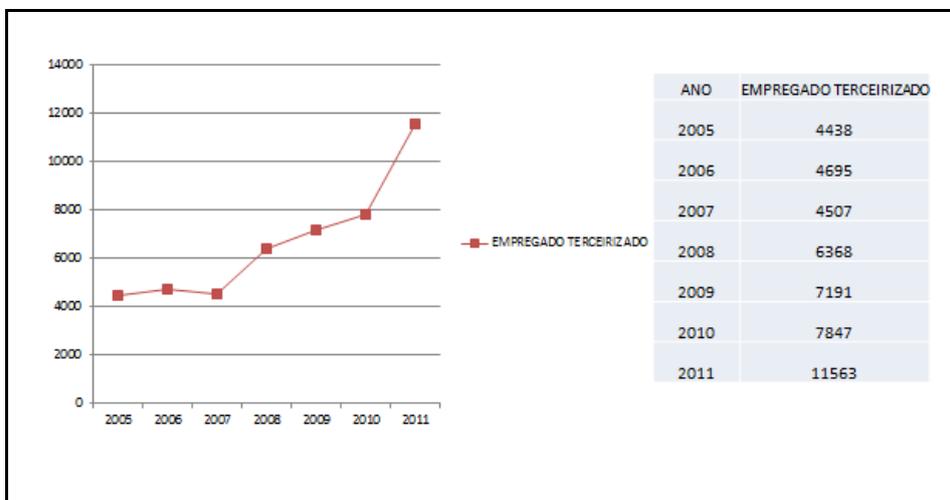


Figura 17 - Número de empregados terceirizados

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Na Figura 18, cruzam-se as informações relativas aos empregados. Como resultado, nota-se que o número de funcionários contratados diretamente pela empresa não cresce muito, enquanto o número de terceirizados aumenta.

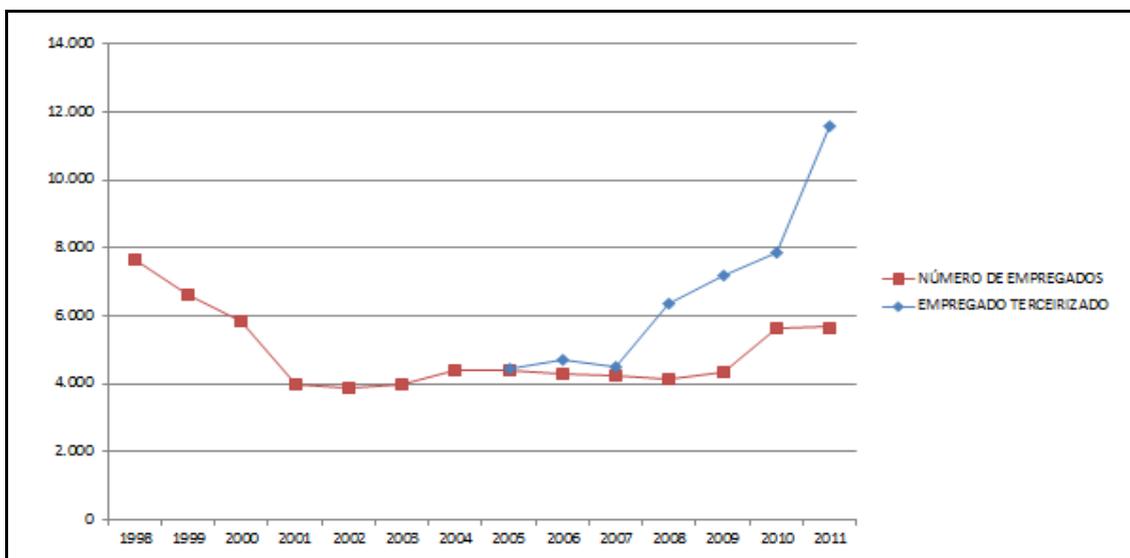


Figura 18 - Número de empregados diretos e de empregados terceirizados

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

A pesquisadora foi ao 34º Fórum de acidentes do trabalho, em maio de 2013, na USP em São Paulo. O palestrante Daniel Passos, do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos, expôs sobre o tema: “*A terceirização do setor elétrico brasileiro, um olhar sobre acidentes fatais.*” Ele destacou a forma pela qual a agência reguladora dita o valor a ser cobrado pelo preço final de energia e o seu reajuste, e como isso faz com que as formas de contratação sejam cada vez mais precárias.

Segundo Daniel Passos, após o processo de privatização, com o novo modelo de regulação, a revisão tarifária é feita a cada quatro anos. As empresas então, precisam gerir seus recursos em cima da tarifa calculada pela agência reguladora. Desse modo, os trabalhadores do setor elétrico acabam sendo penalizados, pois ocorre a terceirização de trabalhadores pela lógica da redução de custos. A cada vez que ocorre um novo reajuste pela ANEEL, ele incide sobre um processo contínuo de precarização no trabalho.

No tópico posterior, será apresentada uma discussão sobre o panorama do emprego no setor elétrico brasileiro com temas de terceirização e morte no trabalho. Trata-se de uma exposição sobre as taxas de acidentes no trabalho para os trabalhadores próprios e terceirizados no setor elétrico, demonstrando a precarização do trabalho, em prol do lucro.

4.3 Privatização e Reestruturação: as mudanças para os trabalhadores do setor elétrico

Segundo Barbosa e Targino (2002), o setor elétrico ficou caracterizado pela predominância de homens, boa experiência profissional, alto nível de escolaridade, elevado tempo de permanência no serviço, vínculo com empresas de grande porte e remuneração média mensal mais alta que a renda do país.

Todavia, os terceirizados foram os mais prejudicados: além de terem salários mais baixos, o maior número de acidentes fatais estão relacionadas aos terceirizados.

Segundo Daniel Passos, não existe restrição alguma, por parte do órgão regulador do setor elétrico, que coíba as empresas de reduzirem seus custos relacionados ao trabalho. Assim, as empresas se tornam propensas a reduzir de maneira indistinta os custos a favor da elevação da taxa de lucro.

Dessa forma, o modelo penaliza os trabalhadores do setor elétrico, pois a empresa que consegue reduzir mais seus custos de mão-de-obra, seja por meio de corte de benefícios, congelamento de salários, ou terceirização de atividades, amplia o seu lucro. Essas empresas são consideradas pela ANEEL, como empresa mais eficientes, e passam a servir de modelo a ser seguido, sem que se leve em conta as externalidades econômicas e sociais negativas, advindas de tais práticas.

Os dados a seguir são da apresentação de Silva (2013) do 34º Fórum de acidentes do trabalho. Silva (2013) utilizou o “Relatório de Estatísticas de Acidentes no Setor Elétrico Brasileiro” da Fundação Comitê de Gestão Empresarial - COGE¹².

Segundo o Relatório, houve uma elevada mobilidade de trabalhadores do quadro próprio das empresas concessionárias para as empresas terceirizadas. A Figura 19 mostra que a participação dos terceirizados na força total de trabalho passou de 44% em 2004 para 55% em 2010. Ou seja, mais da metade dos trabalhadores em atividades fim não são do quadro próprio das empresas.

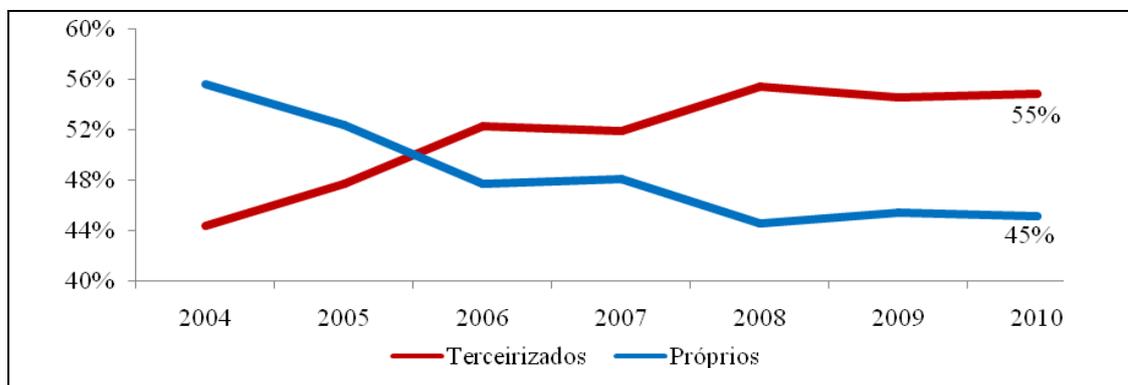


Figura 19- Composição da força de trabalho no setor elétrico no Brasil (2004 a 2010)

Fonte: Silva (2013).

Esse Relatório demonstra que os serviços terceirizados têm influência nas taxas de acidentes do setor elétrico brasileiro, especialmente na taxa de gravidade, tendo sido registrados um total de 75 acidentes com consequências fatais em 2010. Esse total representa o terceiro ano consecutivo de aumento nesse valor e o maior apresentado desde 1999.

¹² Esses estudos têm como principal fonte de dados o relatório anual de estatísticas de acidentes no setor elétrico, produzido pela Fundação COGE, instituição criada e gerida pelas próprias empresas do setor elétrico.

A Figura 20 abaixo traz os acidentados de origem elétrica terceirizada, eles representam 60% do total de acidentados fatais de contratadas, o que confirma a relação com a terceirização das atividades de maior risco e que os acidentes estão diretamente ligados aos processos de trabalho.

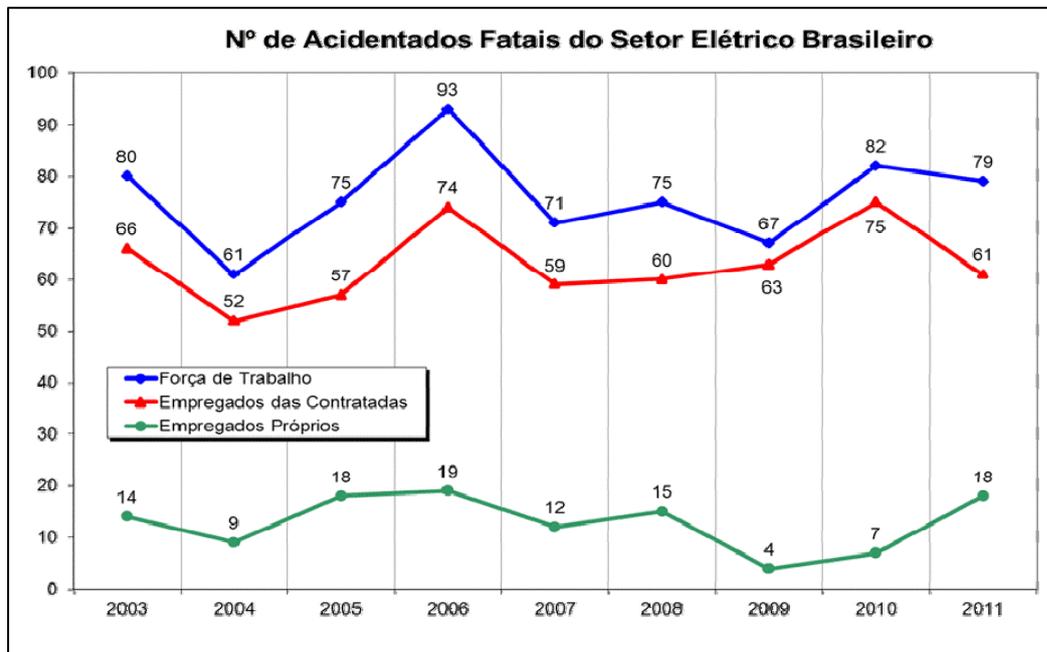


Figura 20- Número de acidentados fatais do setor elétrico brasileiro

Fonte: Silva (2013)

As investigações empreendidas aqui concluem a existência de um maior risco de morte associado ao segmento terceirizado da força de trabalho no setor elétrico brasileiro.

4.4 Discussão da parte I do estudo de caso

A empresa do setor elétrico paulista, AES Eletropaulo, sofreu transformações após sua privatização. A partir da análise de indicadores de desempenho, ao longo de 30 anos de sua existência, foi possível apontar algumas mudanças na mesma.

No processo de privatização, a AES Eletropaulo assumiu um formato de empresa financeirizada, e passou a responder aos interesses dos acionistas num curto prazo. Portanto, argumenta-se que parte das consequências desse processo vem afetando o seu desempenho.

Em suma, os resultados desse levantamento de dados foram lucratividades e investimentos crescentes, lembrando que a AES Eletropaulo considera a manutenção como um investimento. Como reflexo da privatização, houve o aumento na tarifa de energia para os consumidores finais, além da melhoria na qualidade do serviço entregue, calculado pela diminuição do FEC e DEC ao longo dos anos.

Sobre o mercado de capitais, após a abertura na bolsa de valores, a AES Eletropaulo, se caracterizou por ser uma excelente pagadora de dividendos. Nos anos de 2006 a 2011 a empresa atingiu em média 83% de distribuição de dividendos, porém, após o ano de 2011, com a queda no preço das ações, explicada pela intervenção da agência reguladora no decréscimo da tarifa de energia, também se diminuiu a distribuição de dividendos para 25%, que seria o valor mínimo obrigatório, verificado no Estatuto Social da própria companhia.

A dívida da AES Eletropaulo se mostra presente e elevada ao longo dos anos, o que seria uma característica das empresas financeirizadas. Por outro lado, o patrimônio líquido diminuiu, destacando que ele é calculado após a subtração de tudo o que a companhia tem que pagar, por consequência mais dívidas.

Em relação aos pagamentos de salários da Diretoria e CA, ocorreram mudanças, que também são características de empresas financeirizadas, segundo a literatura internacional. A maior diferença foi verificada entre o salário dos trabalhadores comparado aos cargos de direção da companhia (CA e Diretoria).

Para os trabalhadores, os resultados encontrados na empresa caso não são muito animadores. Devido à perseguição da empresa ao lucro, acontece a precarização do trabalho de seus funcionários, principalmente os de salários mais baixos.

Ocorreram ainda o aumento do número de consumidores por empregado, envelhecimento do quadro de funcionários (este fato entra em contradição quando se fala de empresa financeirizada, mas é uma particularidade do setor elétrico, devido à forte proteção do sindicato dos eletricitários). Houve também um crescimento do número de mulheres num quadro que antes era basicamente masculino, e a adoção de novas formas de contratação e subcontratação.

A terceirização também é um dado considerado por empresas que se financerizam. No contexto brasileiro, no ano de 2004, havia 44% da força de trabalho composta por trabalhadores terceirizados, já no ano de 2010, esse número se alterou para 55%, ou seja, mais

da metade dos trabalhadores do setor elétrico em atividade fim não são do quadro da própria empresa.

Sobre os acidentes no trabalho, no Brasil, os acidentados de origem elétrica terceirizada correspondem a um total de 60% dos acidentes fatais das contratadas. Isso confirma a relação com a terceirização das atividades de maior risco e que os acidentes estão diretamente ligados aos processos de trabalho.

Considera-se, assim, nesta análise sobre o desempenho da AES Eletropaulo, a crise enfrentada pelo setor na distribuição de energia e as mudanças nos quadros de funcionários como consequências, diretas e indiretas, do processo de privatização e reestruturação do setor elétrico brasileiro.

Conforme foi apresentado, em certa medida, tais fatores que estão presentes na AES Eletropaulo mostram não só os efeitos da privatização e da reestruturação na forma de gestão da firma, mas também movimentos da lógica financeira que têm se tornado presentes no mundo corporativo.

5. ESTUDO DE CASO – PARTE II – Estrutura da empresa caso

Neste Capítulo 5, será feita uma análise institucional e política da empresa caso, desde seu surgimento até os dias de hoje. No primeiro tópico, serão apresentados os principais acontecimentos do setor elétrico. No 5.2 é descrita a história da empresa caso, inclusive seu momento da compra e venda. O terceiro tópico será destinado a atores importantes no processo de privatizações: o BNDES, os sindicatos e os fundos de pensão. O 5.4 é uma análise mais atual da situação na qual a empresa se encontra, realizada através de entrevistas com investidores, consultores do setor elétrico e com o setor de relacionamento da própria companhia. O 5.5 traz uma discussão geral sobre a primeira parte deste estudo de caso.

5.1 Estado e privatizações no Brasil: setor de energia elétrica

Este primeiro tópico se inicia, de modo geral, com a história das privatizações do Brasil e, em seguida, será desenvolvida uma discussão sobre a privatização no setor elétrico. A história das privatizações será vista a partir do recorte de dois governos: o governo do Fernando Henrique Cardoso (1994-2001), quando aconteceram os movimentos de privatizações de diversos setores, inclusive o do setor de energia elétrica e o governo Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), continuado pelo governo de Dilma Rousseff (2011 – atual), que são os governos que agem de forma mais centralizada, pós- privatizações.

A história política nacional esteve sempre ligada ao desenvolvimento econômico. Almeida (2007) comenta que o Império, iniciado em 1822, baseava-se na exportação de matéria-prima e importação de produtos finais. Tal situação favorecia a iniciativa privada que, entretanto, não se modernizava pela falta de infraestrutura local e deficiência de políticas.

Segundo Julian (2014), a falta de crédito para a subsistência nesse período mantinha as cidades sob pressões internacionais. Não havia uma proposta de desenvolvimento qualitativo das empresas brasileiras contidas pela falta de incentivos e ambiente propício.

O autor observa que, quando o Brasil sofre o golpe de 1964, o novo governo inicia uma série de reformas para garantir o crescimento das empresas nacionais e reconfigurar o mercado financeiro. Dentre essas reformas, estão a inclusão da lei que regulamenta a correção monetária (Lei 4.537/64), a lei de reforma bancária (Lei 4.595/64), a criação do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central, além da primeira lei de mercado de capitais (Lei 4.728/65). Para dirigir as ações do mercado financeiro nacional, foi criada a Diretoria de Mercados de Capitais, atualmente função exercida pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

Para Julian (2014), o Estado observa a necessidade de nortear o funcionamento econômico, resguardando direitos e regulando mercados pelas políticas macroeconômicas. Nesse momento, o Estado e o mercado cresceram juntos frente às pressões econômicas internacionais. Foi necessário criar mecanismos para liberalizar sem prejuízos, privatizar e flexibilizar.

O Estado passa a reestruturar as privatizações de forma contínua no Governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2002). Nesse período, foram realizadas várias reformas relacionadas à participação do Estado na economia, dentro de um contexto internacional de reformas liberalizantes.

Segundo Bresser (1998), na década de 1990, foram tomadas as seguintes medidas: equilíbrio fiscal, controle dos gastos públicos, respeito à realidade macroeconômica e privatização, pois as empresas estatais eram apontadas como parte nos problemas. Uma das medidas para viabilizar a reforma do Estado foi a criação do Ministério da Administração da Reforma do Estado - MARE, capitaneada pelo ministro Luiz Carlos Bresser Pereira. De acordo com o autor, o Estado, a partir dos anos 1970, passou a ser a principal causa da redução das taxas de crescimento, aumento do desemprego e inflação.

De acordo com Ferreira e Azzoni (2001), o governo Fernando Henrique Cardoso, ampliou o Plano Nacional de Desestatização - PND com concessão de serviços públicos e apoio à privatização. Sallum (1999) assinala ainda que o mesmo governo aprovou também a

lei complementar que regula as concessões de serviços públicos para a iniciativa privada (eletricidade, rodovias, ferrovias, etc.).

Consoante Diniz e Boschi (2003), essa reforma do governo orientada para o mercado tem como resultado um grande número de fusões e aquisições na década de 1990. Esses movimentos de fusões e privatizações das empresas estatais abriram espaço para as corporações internacionais atuarem no mercado brasileiro.

Grün (1999) indica que nesse período a lógica financeira começou a predominar na sociedade brasileira e no meio organizacional. E os princípios dominantes no capitalismo internacional passaram a refletir sobre o Estado brasileiro.

Para Sallum (1999, p.26), o empresariado passa a combater o intervencionismo estatal, querer desregulamentação, acolher capital estrangeiro e querer privatizações. “Em suma, passa a ter uma orientação cada vez mais desestatizante internacionalizante”.

5.1.1 Privatização do setor de energia elétrica brasileiro – Governo Fernando Henrique Cardoso

Segundo Sallum (1999), no governo Fernando Henrique Cardoso, foi aprovada a legislação que concede os serviços públicos de serviços de transporte, telefonia, eletricidade etc. para a iniciativa privada. A privatização dos serviços de energia no Brasil surgiu da necessidade do aumento de produtividade, da diminuição do custo e também da dívida pública.

Fazia-se necessária uma reforma nesse setor, contudo era impossível a cópia de modelos bem sucedidos de outros países. Isso porque, conforme Ferreira (2000, p.181), o Brasil tem algumas especificidades como: (1) técnicas caracterizadas pela “extensa rede fluvial do país”, o que levou a criação de um modelo interligado; (2) sua estrutura acionária complicada: o Governo Federal era proprietário de ativos de geração e transmissão, os Governos Estaduais, de distribuição; (3) a necessidade de “investimento em ativos de nova geração resultante da demanda de energia elétrica”.

O desenvolvimento do setor no Brasil foi influenciado pelas dimensões continentais e pelo potencial hidrelétrico de bacias fluviais. As economias de escala resultantes da

construção de usinas hidrelétricas levaram a criação de um sistema interligado de energia elétrica. O sistema centralizado foi implementado após a criação da Eletrobrás em 1963, “holding Federal com controle acionário da maioria dos ativos de geração e transmissão” (FERREIRA, 2000, p.185).

De acordo com o estudioso supracitado, embora o modelo fosse centralizado, os governos dos Estados mais ricos nas regiões Sul e Sudeste implementaram programas de investimento para a criação de seus próprios ativos de geração e transmissão, para melhor acomodação de sua base industrial. Esses ativos se tornaram partes importantes do setor de serviços públicos: as empresas CESP – SP, Cemig – MG, Copel – PR, e CEEE – RS.

De forma mais geral, Losekann (2003) afirma que, no Brasil, antes da Reforma do setor de energia elétrica, uma grande participação das empresas estava na esfera pública. E o perfil institucional pode ser explicado pela Tabela 6 abaixo, a qual mostra as funções do Estado nos segmentos de geração, transmissão e distribuição, e no planejamento da indústria de energia elétrica.

Tabela 6 - Perfil do setor elétrico brasileiro antes do período da privatização

Função	Órgão / Empresa
Política setorial	MME
Órgão regulador	DNAEE
Holding	Eletrobrás
Geração binacional	Itaipu
Geração / transmissão – Federais	Eletrosul Furnas CHESF Eletronorte
Distribuição – Federais	Escelsa Light
Geração – Estadual	CESP
Geração / transmissão / Distribuição Estaduais	CEMIG COPEL CEEE CELG
Distribuição – Estaduais	24 empresas
Distribuição – Municipais	4 empresas
Geração / transmissão - Privadas	20 empresas

Fonte: Losekann (2003)

Segundo Ferreira (2000), esse sistema centralizado no Brasil cresceu muito e rapidamente nos anos 60 e 70, espelhado no crescimento da economia brasileira. Ele deve ser considerado um sucesso histórico, porém, ao final deste momento de crescimento econômico do país, este mesmo modelo foi esmagado pelo seu peso financeiro, com as dívidas. Essas companhias de energia, das quais a maior parte estava sob controle Federal e Estadual, entraram em endividamento e foi preciso criar uma nova estrutura.

Em 1974, as tarifas de energia elétrica foram unificadas em todo o país, o período sofreu com altas taxas de inflação. Como as tarifas eram iguais e a estrutura de custos era diferente, era necessário compensar as empresas com retornos menores. O mecanismo adotado foi a conta de resultados a compensar (CRC), na qual as empresas acumulavam resultados positivos ou negativos para posterior acerto.

O autor assinala que, no ambiente centralizado, as empresas de energia elétrica eram administradas por engenheiros, deixando para os administradores a tarefa de pagar as contas. Com a crise fiscal em 1982, ocasionada pela inadimplência do México, o país com estagnação econômica e financeira utilizava tarifas do setor público como anti-inflacionárias. O impacto desse fenômeno foi a queda de investimentos no setor elétrico: de 14 bilhões de dólares/ano em 1980/82 para 12 bilhões de dólares até o final da década. Nos anos 90, continuou a queda para 5 bilhões de dólares em 1995/96.

Na década de 90, houve a formação do novo modelo, com novas leis de tarifas e concessões. O modelo centralizado ainda estava em circulação, mas com sua ineficiência econômica e elevadas dívidas, foi preciso buscar por um novo modelo. A primeira reforma em 1993 eliminou o nivelamento geográfico das tarifas anteriormente citadas.

Para Leme (2009, p.101), “A real reforma no setor elétrico brasileiro deu-se em 1995, com a promulgação da Lei das Concessões n. 8 987 e do Decreto n. 9 074, que regulamentaram o artigo 175 da Constituição”. Essas condições legais permitiam que os geradores e distribuidores de energia elétrica pudessem competir pelo suprimento dos grandes consumidores de energia elétrica.

Para implementar a reestruturação do setor elétrico brasileiro, o Ministério de Minas e Energia (MME) contratou, em 1996, um consórcio formado pelas empresas de consultoria internacional **Coopers & Lybrand** e Lathan & Watkins, e pelas empresas nacionais Main e Engevix (ambas do ramo de engenharia,

gerenciamento de projetos e obras). Recorreu também a uma empresa de consultoria na área jurídica, a Ulhôa Canto, Rezende e Guerra, visando colher sugestões para a montagem de um novo desenho para o mercado elétrico brasileiro e de uma nova aparência institucional. (LEME, 2009, 101).

Conforme Ferreira (2000), as principais recomendações das consultorias foram: (1) criação de um Mercado Atacadista de Eletricidade – MAE, (2) estabelecimento de contratos iniciais para criar uma fase de transição para o mercado de energia elétrica competitivo, (3) desmembramento de ativos de transmissão e criação de um Operador Independente de Sistema – OIS para administrar o sistema interligado, (4) organização das atividades financeiras e planejamento de um novo cenário.

Leme (2009, p.101) observa que, do trabalho dessas empresas de consultoria, surgiu o Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro – RESEB. A expectativa do governo era de que os trabalhos da consultoria gerassem sugestões que se valessem de experiências das reformas ocorridas em outros países (principalmente as reformas na Grã-Bretanha), nelas buscando ensinamentos para adaptarem-se ao caso do setor elétrico brasileiro, considerando as suas especificidades.

Sobre o programa de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro - RESEB, que no conjunto trouxe uma série de mudanças no marco regulatório, no remodelamento das instituições com as privatizações, a Tabela 7 abaixo mostra as principais leis que estão relacionadas a esse processo de reforma:

Tabela 7 - Leis e principais mudanças no setor elétrico – Governo Cardoso

Lei	Data	Principais pontos
Lei 8.987	Fevereiro de 1995	Regulamenta as concessões em consonância com o programa de privatizações, regulamentando o papel do poder concedente (poder público e da concessionária)
Lei 9.074	Junho de 1995	Regulamenta o mercado de energia, tratando da amortização de investimentos, prazos de concessão e regras para a renovação de concessão
Lei 9.427	Dezembro de 1996	Criada a autarquia ANEEL, que tem por função regular e fiscalizar o setor elétrico, bem como realizar licitações e leilões
Lei 9.648	Mai de 1998	Tira parte dos poderes do Grupo Coordenador para Operação Interligada (GCOI) da Eletrobrás, e o repassa ao ONS, associação civil

Fonte: SILVA (2013b).

Leme (2009) destaca que a implementação de um novo modelo competitivo no setor elétrico demandou a mudança no ambiente regulatório. A ANEEL (Agência Nacional de

Energia Elétrica) foi criada somente em 6 de outubro de 1997, por meio da aprovação do Decreto n. 2 335 e passou a exercer a função de órgão regulador em nível Federal, substituindo o DNAEE (Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica).

De acordo com Ferreira (2000), suas principais tarefas são: elaboração de parâmetros para garantir a qualidade do serviço, solicitação de novas licitações para concessões, garantia de operação do Mercado Atacadista de Eletricidade – MAE, estabelecimento de critérios de custo de transmissão e fixação de tarifas no varejo.

Para Leme (2009, p.101), o processo de privatização desenhado pelas consultorias não foi uma opção de política nacional planejada e discutida publicamente com toda sociedade civil na intenção de consolidar mecanismos democráticos na gestão do setor elétrico brasileiro.” As reformas no setor elétrico brasileiro ficaram marcadas por um processo unidirecional, que respondeu aos interesses das empresas concessionárias, e menos aos interesses dos cidadãos consumidores de energia elétrica do país.

5.1.2 Momento pós privatização do setor de energia elétrica brasileiro – Governo Luiz Inácio Lula da Silva e Governo Dilma Rousseff

O Estado, nesse movimento de privatizações, procura se manter central na tomada de decisões, “embora as características da privatização sejam a transferência de ativos e de capital, há especificidades na forma como o Estado busca legitimidade social para efetivar tal processo” (LEME, 2009, p.102).

Mais ainda, o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva age cada vez mais de forma centralizadora. Houve uma orientação estratégica à maior atuação do setor público na infraestrutura, por meio de investimentos, financiamentos e parcerias com setor privado. Ilustram essa tendência o Programa de Aceleração do Crescimento - PAC e a criação da Empresa de Pesquisa Energética – EPE (FERREIRA; AZZONI, 2011).

Consoante Silva (2013b), essa atuação – do Governo agindo de forma central – pós-privatizações foi legitimada por críticas ao baixo crescimento econômico ocorrido no governo anterior e por crises geradas pela remodelação institucional, como a crise energética em 2001. No governo de Luiz Inácio Lula da Silva, o Estado ganha ênfase atuando de forma direta no mercado de capitais ao comprar recursos de terceiros. Tal acontecimento ocorre através da

BNDES PARTICIPAÇÕES S/A - BNDESPAR, uma *holding* estatal gestora de capital de risco, subsidiada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. Atualmente sua atuação na economia brasileira envolve a compra de participação acionária das empresas nacionais, sendo assim, participa efetivamente no mercado de capitais.

De acordo com o estudioso, com respeito a investimentos em infraestrutura, o governo Luiz Inácio Lula da Silva criou a lei No 11.079, de 30 de dezembro de 2004, apelidada de “Lei das Parcerias Público-Privadas” - PPP, com a intenção de buscar soluções para a falta de capacidade do Estado de investir sozinho em infraestrutura, abrindo a possibilidade de formação de Sociedades de Propósito Específico - SPE entre a iniciativa privada e o poder público.

Ademais, como outro exemplo de centralização do Estado, foi criado em 2007 o Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, o qual se destina a acelerar o crescimento econômico do país, visando atingir a taxa de crescimento de 5% ao ano, com investimentos das PPPs em logística, energia, infraestrutura social e urbana (PAC 2007).

Segundo Olivieri (2006), especificamente para o setor elétrico, o PAC prevê investimentos nos setores de geração e transmissão energética, pois com a privatização na década de 1990, boa parte do setor de distribuição foi vendido ao setor privado. O governo de Dilma Rousseff, foi na mesma linha de centralidade do Estado, como uma continuação do governo Luiz Inácio Lula da Silva.

Em suma, num primeiro momento, no Governo Fernando Henrique Cardoso, é claro o objetivo de abertura para o capital privado e redução de participação do Estado. Num segundo momento, os governos Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff propõem as PPPs, numa intenção de compor o Estado com o setor privado. Nesse momento, recebe destaque o BNDES, com sua participação acionária nas empresas devido à falta de investimentos coerentes com o tamanho da necessidade apontada.

5.2 História da empresa AES Eletropaulo – inclusive o momento de compra e venda

Após contextualizar brevemente a história das privatizações no país, mais especificamente no setor de fornecimento de energia elétrica, neste subcapítulo serão descritos, por meio de uma linha do tempo, os principais acontecimentos da história da empresa caso, AES Eletropaulo. Além disso, apresentar-se-ão a estrutura e a cultura da empresa no período antes da privatização e, em seguida, em uma entrevista conduzida pela pesquisadora, será explicado pelo ex-presidente da AES Eletropaulo, Eduardo Bernini, como foi a preparação para a privatização da companhia. Para finalizar, haverá algumas considerações a respeito da estrutura atual da empresa, sua missão e valores.

A Tabela 8 a seguir, retirada da página institucional da própria empresa, sumariza o histórico da Empresa AES Eletropaulo:

Tabela 8 - AES Eletropaulo - Histórico no Brasil

1899
Fundação da The São Paulo Railway Light Power Company Limited
1923
A Brazilian Traction Light and Power Co. Ltd. Assume o controle da The São Paulo Railway Light Power Company Limited
1956
Reestruturação da holding Brazilian Traction Light and Power Co. Ltd., que passa a ser denominada Brascan Limited
1979
O governo federal adquire da Brascan Limited o controle acionário da Light – Serviços de Eletricidade S. A.
1981
O governo paulista assume o controle da Light - Serviços de Eletricidade S. A., que passa a ser denominada Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S.A.
1997
Ocorre a cisão da Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S. A. atual AES Eletropaulo, que passa a ser apenas distribuidora de energia elétrica e, em decorrência dessa operação, são criadas três empresas: Empresa Bandeirante de Energia S.A (EBE), distribuidora; Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica S. A. (EPTE), transmissora, atual Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista (CTEEP); e Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A. (Emae), geradora.
1998
O consórcio Lightgás Ltda. – formado por AES Corp. , Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Eletricité de France (EDF) e Reliant Energy – adquire a AES Eletropaulo em leilão público
2001
Após nova reestruturação societária, todo o controle indireto da AES Eletropaulo passa a ser detido pela AES Corp.
2003
A AES Corp. e várias de suas controladoras, inclusive AES Eletropaulo, e a BNDESPAR celebram diversos

contratos, pelos quais a AES Corp. transfere todas as ações que detinha direta e indiretamente, por meio da AES Elpa e da AES Transgás Empreendimentos S.A. (AES Transgás), na AES Eletropaulo, para uma nova controladora, denominada Brasileira Energia S.A. (atual Companhia Brasileira de Energia, ou Brasileira), em troca de 50% mais uma ação ordinária da Brasileira. O Banco nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por meio da BNDESPAR, adquire todas as ações preferenciais emitidas pela Brasileira, em virtude da renegociação da dívida da AES Elpa e da AES Transgás perante a BNDESPAR. Como resultado, 53,9% do capital social total da Brasileira é atualmente detido pelo BNDES, por meio da BNDESPAR, e 46,2% são detidos pela AES Corp., por meio da holding AES Holdings Brasil Ltda. (AES Holding Brasil)

Fonte AES Eletropaulo (2013)

5.2.1 Modelo da empresa Eletropaulo antes do período da privatização

Em 1979, o Governo Federal adquire o controle da Light – Serviços de Eletricidade S. A. e, no ano de 1981, o controle passa da Unidade Federal para Estadual.

O governo paulista assume o controle da Light - Serviços de Eletricidade S.A., que passa a ser denominada Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S.A. No trabalho de Boa Nova (2002), há uma análise da mudança de cultura do período quando a empresa era a Light – privada – e posteriormente ao se transformar em Eletropaulo – estatal: “análises da cultura das organizações propiciam uma compreensão melhor do próprio setor produtivo estatal” (BOA NOVA, 2002, p. 8), “a vida social é ordenada através de símbolos organizados em sistemas” (DURHAM, 1984 apud BOA NOVA, 2002). Para o autor, a cultura tem a ver com aquilo que não muda, com características, identidades e a abertura para a resistência às inovações varia muito.

A história da Eletropaulo se iniciou em 1981 e transcorreu nos anos 80 e 90. Tempo de várias dificuldades para a economia brasileira, com inflação e crise financeira internacional. Esse cenário dificultou a gestão da Eletropaulo, que desenvolveu alguns programas de trabalho vantajosos para o interesse público e o bem estar da população. Programas sociais como tornar a energia elétrica mais acessível a populações de baixa renda e programas de eletrificação rural. (BOA NOVA, 2002).

A privatização de empresas do setor elétrico brasileiro entrou em pauta a partir de 1995, “com o início do primeiro mandato do Fernando Henrique Cardoso na Presidência da República e, em São Paulo, com a posse de Mário Covas, [...]” (BOA NOVA, 2002, p.75).

Boa Nova (2002) coleta dados em entrevistas a funcionários da Eletropaulo e, a respeito da direção da empresa, o autor levanta ingerências externas: “[...], a Eletropaulo seria

movida por incessantes pressões, a serviço de interesses também privados, embora sob alegação, nem sempre fundada, de que se trataria do interesse público”. Havia a frequente troca de Diretores e Presidentes, ingerências de facções político-partidárias, e outros interesses extra empresariais. E, em relação aos sindicatos: “A relação de simbiose entre a direção da Empresa e o Sindicato evoluiu de tal forma que a este foi passada a prerrogativa de fazer indicações para o preenchimento de cargos” (BOA NOVA, 2002, p.91).

O estudioso conclui seu estudo, relatando que, na cultura da mudança da Light para Eletropaulo, ocorreu uma permanência de uma cultura de submissão aos que tinham o comando, aquela confiança cega que antes era depositada na “Mãe Light”, foi transferida para o Sindicato e para a Diretoria da Eletropaulo. O autor ressalta que o fim da cultura da Light seria uma descaracterização cultural.

5.2.2 O momento da compra e venda da AES Eletropaulo

No segundo movimento, a Eletropaulo sai do domínio do Governo e passa a pertencer aos acionistas. Conforme observa Ferreira (2000), o Estado de São Paulo foi o primeiro a anunciar sua decisão de reestruturar e privatizar seu setor elétrico. No ano de 1995, a reestruturação incluía três empresas: CESP, sua subsidiária CPFL e a Eletropaulo. O plano previa o desmembramento das empresas antes de sua venda.

Ferreira e Azzoni (2011) destacam que, com a contratação da consultoria Coopers e Lybrand, o objetivo era desenhar um novo modelo institucional que privilegiasse a concorrência. Esse modelo, inspirado nas experiências britânica e californiana, promoveu a desverticalização das atividades em geração, transmissão, distribuição e comercialização. O objetivo era aumentar a competição e a regulação.

A privatização foi considerada como uma saída viável tanto para as empresas com dificuldade financeira, como para o Governo Estadual: “tanto a Eletropaulo como a CESP haviam herdado altíssimos níveis de endividamento do governo, bem como acumulado dívidas não pagas nas suas aquisições de energia da Eletrobrás.” (FERREIRA, 2000, p.207). Apesar desses obstáculos, o plano para reestruturação para o Estado de São Paulo visava à criação de um ambiente competitivo, o que seria um passo importante para o Estado responsável por 40% da produção industrial do país.

Durante a entrevista com o ex-presidente Eduardo Bernini¹³ – que, nos anos de 96-98, preparou a companhia para privatização e nos anos de 2003-2007, presidiu novamente a companhia – a pesquisadora perguntou qual foi o motivo de reestruturar a Eletropaulo para privatizar. A resposta dada por Eduardo Bernini foi que o Governo do Estado de São Paulo estava em dívidas e, portanto, o principal fator foi sanar essa dívida. O ex-presidente explica que, para o equacionamento da dívida, era necessário desverticalizar e depois privatizar o setor elétrico.

Coerente com esse contexto, foi montado o arcabouço institucional para as privatizações no setor elétrico. Eduardo Bernini diz que a Eletropaulo foi separada em quatro empresas: Eletricidade de São Paulo S. A., distribuidora; Empresa Bandeirante de Energia S.A, distribuidora; Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica S. A., transmissora e Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A., geradora. “31/12/1997, [...] 4 empresas, saíram da Eletropaulo.”

Sobre a venda da Eletropaulo em forma de blocos, é importante ressaltar que esta é uma particularidade forte do Brasil de venda de empresas para grandes grupos controladores. De acordo com Lazzarini (2011, p.32), cerca de 86% das privatizações do Brasil resultaram em vendas de controle em bloco, “sendo 53% dos compradores nesses eventos associados a consórcios mistos, tipicamente compostos por grupos domésticos, empresas internacionais e atores ligados ao governo”.

De acordo com a entrevista, Eduardo Bernini relatou que a Eletropaulo foi adquirida pelo consórcio Lightgás Ltda, formado por quatro companhias: “Uma empresa chamada AES, uma empresa chamada EDF, Houston Industrial, e a CSN.”

Segundo Lazzarini (2011, p.78), “muitas empresas estrangeiras acabam tendo, de uma forma ou de outra, de se associar a consórcios domésticos”, como ocorreu no caso da

¹³ A Entrevista com o Eduardo Bernini, ex-presidente que preparou a companhia para privatização (96-98) e que costurou o acordo junto com o BNDES de formação da Brasileira, holding que agrega o banco e o grupo americano AES (2003-2007) foi realizada em 08 de agosto de 2014. No local: Tempo Giusto – Empresa de consultoria - Rua Voluntários da Pátria, 3744, cj 92, São Paulo - S.P. - Brasil - cep: 02402- 400. Esta entrevista foi gravada e transcrita pela pesquisadora e se encontra na íntegra no Apêndice I.

Eletropaulo, em que as empresas estrangeiras estavam associadas junto a companhia nacional CSN.

Eduardo Bernini disse que após nova reestruturação societária, todo o controle indireto da AES Eletropaulo passa a ser detido pela AES Corporation. O entrevistado ressalta que a mistura de quatro culturas diferentes na mesma empresa não funcionou e esclarece porque resultou na separação ou desinvestimento por parte de algumas dessas empresas: “A Houston e a CSN a EDF e a AES criaram um modelo de compartilhamento de gestão que era simplesmente insustentável”. Elas fizeram o loteamento das diretorias, complementa o ex-presidente, “[...] a EDF cuidava da Diretoria comercial e da distribuição, a AES cuidava do financeiro, a Houston cuidava da Diretoria técnica e de geração e a CSN do administrativo.”. Eduardo Bernini diz que as culturas empresariais eram muito diferentes, por isso não podia funcionar. A companhia ficou nas mãos de AES Corporation e EDF, e por fim estas acabaram separando, com a EDF no Rio de Janeiro e a AES em São Paulo.

Além disso, o ex-presidente explana os movimentos de compra e venda, explicando sobre a formação da nova controladora, denominada Brasileira Energia S.A. (atual Companhia Brasileira de Energia, ou Brasileira), com 49% das ações pertencentes ao BNDES. Os mesmos dados estão presentes no site institucional da própria empresa (AES Eletropaulo, 2014): “Junto com o controle vieram às dívidas com o BNDES que havia financiado tanto a aquisição do controle da Light na privatização da Light, quanto havia financiado a aquisição do controle da Eletropaulo pela Light”. O ex-presidente complementa que esse default levou a uma quarta reestruturação, “de um lado temos a Eletropaulo e do outro lado temos Tietê, em que parte desta dívida virou capital e parte desta dívida foi refinanciada, numa holding chamada Companhia Brasileira de Energia”. Dessa forma, surge a participação do BNDES na companhia, “o BNDES converteu uma parcela de capital e subscreveu o aumento de capital com os direitos da dívida, a AES então abortou as suas parcelas de ações da Eletropaulo e na Tietê. No final 51% de capital foram na AES e 49% com a BNDES.”

Ainda na entrevista com o Eduardo Bernini, o ex-presidente relata sobre o principal objetivo estratégico pelo comprador (AES, EDF, Huston e CSN), de acordo com o entrevistado, essas empresas estavam em busca por novos negócios, “aproveitando a alavancagem da privatização e portanto ter uma captura de valor de curto prazo.” E o

entrevistado complementa: “para poder entender disso aqui, tem que entender, o que aconteceu nos anos 90 em termos de internacionalização de empresas sobretudo do hemisfério norte em relação ao hemisfério sul nas transformações que ocorreram com a liberalização de economias e a mudança do papel do Estado na economia,”. Para ele, “o objetivo estratégico, foi o de diversificar e reaplicar lucros excedentes que eles estavam tendo nas suas operações matriz em direção a novos mercados que estavam liberalizando a entrada de operadores privados em negócio que eram monopólios estatais”.

5.2.3 AES Eletropaulo atualmente - Estrutura, valor e missão da empresa

Através da leitura do site institucional e relatórios emitidos pela AES Eletropaulo, é possível apontar a estrutura, missão e valores da empresa atualmente:

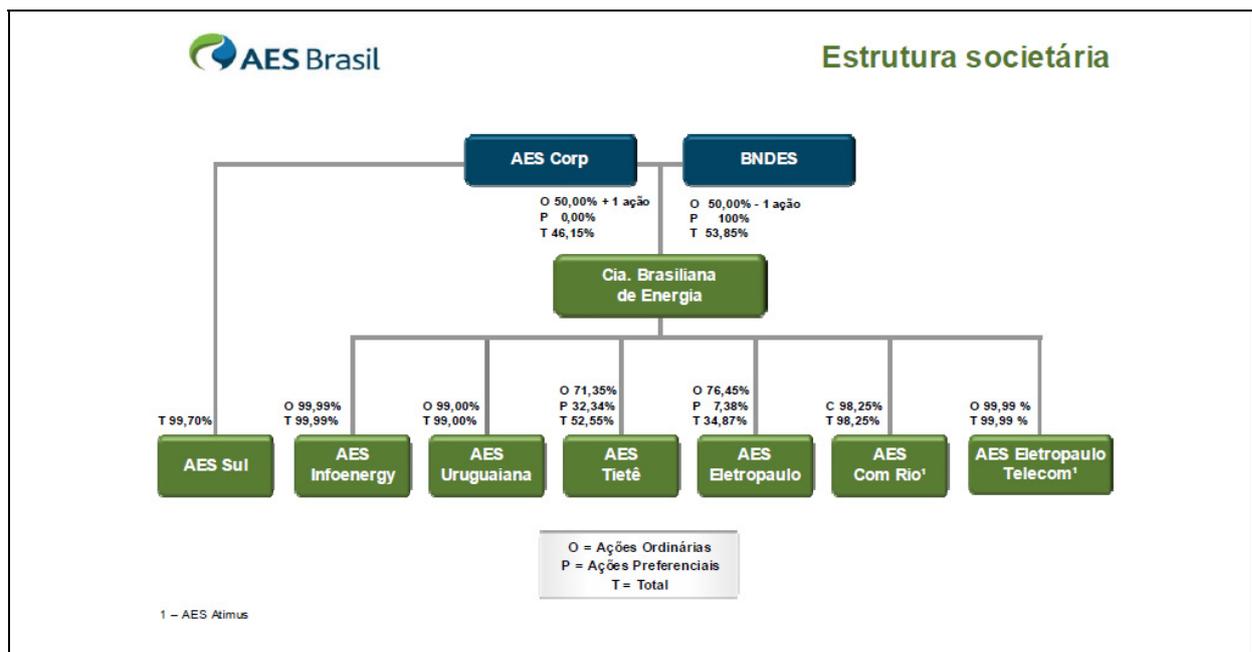


Figura 21 – Estrutura da empresa AES Brasil

Fonte: AES Eletropaulo, 2011

Na Figura 21 acima está a atual estrutura acionária da AES Eletropaulo. Foi verificado em seus relatórios, que AES Corporation e o Banco Nacional celebram diversos contratos, conforme explicado anteriormente por Eduardo Bernini:

A AES Corporation transfere todas as ações que detinha, por meio da AES Elpa e da AES Transgás Empreendimentos S.A. (AES Transgás), na AES Eletropaulo, para uma nova controladora, denominada Brasileira Energia S.A. (atual Companhia Brasileira de Energia, ou Brasileira), em troca de 50% mais uma ação ordinária da Brasileira. (AES ELETROPAULO, 2011).

O BNDES, por meio da BNDESPAR, “adquire todas as ações preferenciais emitidas pela Brasileira, em virtude da renegociação da dívida da AES Elpa e da AES Transgás perante a BNDESPAR”. Como consequência, “53,9% do capital social total da Brasileira é atualmente detido pelo BNDES, por meio da BNDESPAR, e 46,2% são detidos pela AES Corp., por meio da *holding* AES Holdings Brasil Ltda.” (AES Holding Brasil)

Para entender as missões e valores da AES Eletropaulo, foram coletados dados do site institucional da companhia:

- Missão: Satisfazer a sociedade por meio da prestação de serviços e soluções em energia, atuando de maneira segura e socialmente responsável;

- Valores: Segurança em primeiro lugar, Agir com integridade, Honrar compromissos, Buscar a excelência, Realizar-se no trabalho; (AES ELETROPAULO, 2011).

Tais dados coletados do site institucional da própria companhia corroboram com dados coletados na entrevista do ex-presidente Eduardo Bernini.

5.3 Atores importantes no processo de privatização: BNDES, sindicato e fundos de pensão

Este terceiro subcapítulo tratará dos atores importantes no processo de privatização: o BNDES, os sindicatos e os fundos de pensão. O foco será apresentar de que forma o Estado articula seus interesses através da ferramenta BNDES nesse movimento de financeirização da economia. Haverá uma análise dos objetivos do banco, suas formas de adquirir capital e para onde são direcionados os seus gastos, além de algumas críticas de seu modelo de atuação. No final deste 5.3 será discutida a posição do BNDES na empresa caso AES Eletropaulo.

A pesquisa no BNDES será complementada pela já mencionada entrevista com Eduardo Bernini, a respeito do período em que a AES Eletropaulo costurou o acordo junto ao BNDES para formação da Brasileira, *holding* que agrega o banco e o grupo americano AES. Além disso, foram levantados os currículos de participantes do Conselho Administrativo da AES Eletropaulo, que tiveram seu passado no BNDES.

No que tange ao Sindicato dos eletricitários e os Fundos de pensão da Fundação CESP, as visitas realizadas nesses locais possibilitaram a identificação de algumas mudanças decorrentes do impacto causado pela privatização. Currículos de participantes do Conselho Administrativo da AES Eletropaulo, com passado no Sindicato dos eletricitários ou na Fundação CESP, também foram levantados.

Lazzarini (2011) comenta que o Governo Fernando Henrique Cardoso foi criticado, durante o processo de privatização, por tentar entregar empresas nacionais ao capital estrangeiro. E, nesse momento, fundos de pensão e o BNDES foram ativamente acionados para atenuar essas críticas e viabilizar politicamente o processo. “No governo Lula, esse processo se intensificou ainda mais, com papel bastante ativo do BNDES e dos fundos de pensão como sócios de várias empresas e grupos de grande envergadura” Dessa forma, o governo preservou e aumentou a sua centralidade na economia. (LAZZARINI, 2011, p. 11).

Como estratégia do Estado, segundo Lazzarini (2011, p. 30-31), “o BNDES, conduziu o processo de venda das estatais para atores privados e, com isso, manteve sua centralidade na economia.” Outra estratégia do Estado foi envolver os fundos de pensão. “De 2007 a 2008, o valor dos investimentos em ativos de risco realizados por fundos mais que quadruplicou, de 27,3 para 127,5 bilhões de reais.”.

Desse modo, esse tipo de movimento do Estado, que se utiliza de ferramentas como BNDES e fundos de pensão, explica porque houve maior inclinação no crescimento da centralidade de fundos e do BNDES nos anos pós 2003. “Se esses atores já eram centrais, eles se tornaram ainda mais centrais com diversos eventos de reestruturação ocorridos no governo Luiz Inácio Lula da Silva.” (LAZZARINI, 2011, p.38).

5.3.1 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES

De acordo com o site institucional do BNDES, a empresa pública federal é hoje o principal instrumento de financiamento a longo prazo para “investimentos em todos os segmentos da economia, em uma política que inclui as dimensões social, regional e ambiental.” (BNDES 2014).

O BNDES foi fundado em 1952 e se “destaca no apoio à agricultura, indústria, infraestrutura e comércio e serviços, oferecendo condições especiais para micro, pequenas e

médias empresas.” O apoio do banco é realizado por meio de “financiamentos a projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços.” Além disso, fortalece estruturas de capital das empresas privadas e destina financiamentos não reembolsáveis a projetos de desenvolvimento social, cultural e tecnológico. (BNDES, 2014). Desta forma, “o BNDES reforça o compromisso histórico com o desenvolvimento de toda a sociedade brasileira,” alinhados com os desafios mais urgentes da dinâmica social e econômica. (BNDES, 2014).

A fim de apresentar as origens dos recursos do BNDES, far-se-á a seguir um breve histórico de seu funcionamento a partir da crise de 2009, na qual o banco teve um importante papel na alocação de recurso, através do empréstimo de 100 bilhões pela União, do Tesouro Nacional para o BNDES. Houve a preservação dos investimentos no contexto da crise e renda no curto prazo. A ideia do curto prazo é que os investimentos eram vitais para manter os projetos que estavam em andamento, consoante Pereira e Simões (2010).

Antes disso, o BNDES tinha o financiamento do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT, porém, a partir de 2010, 50% da capacidade de desembolso do BNDES era fornecido via Tesouro Nacional. Lamenza et al. (2011) mostram que, entre 2009 e 2011, 240 bilhões foram desembolsados ao BNDES.

Diante disso, vale destacar a constatação de Desidério (2013) de que se por um lado é possível observar participação direta do BNDES, da União, dos bancos públicos e dos fundos de pensão nas Sociedades de Propósito Específico - SPE, por outro existem os desembolsos do BNDES em forma de financiamentos.

A tabela a seguir apresenta todos os aportes de recursos do Tesouro ao BNDES de 2009 até 2012, que foram recursos aprovados pelas leis 11.948/09, lei 11.948/09, lei 12.249/10, lei 12.397/11 e lei 12.453/11 e respectivas medidas provisórias (MP):

Tabela 9 - Aportes de recursos do tesouro ao BNDES de 2009 a 2012

Legislação	Data de captação	Valor	Custo	Juros exigíveis	Correção (variação cambial)	Valores pagos (milhões)	Saldo devedor (milhões)
MP 453	31/03/2009	1 3.000,00	TJLP + 2,5% a.a.	6 70,33		6 .473,76	7 .196,57

MP 462	15/06/2009	2 6.000,00	TJLP + 1% a.a.	8 32,36		7 15,05	2 6.117,31
MP 465	30/07/2009	1 6.297,60	TJLP	3 64,88		3 64,88	1 6.297,60
	30/07/2009	8 .702,40	5,97% a.a.	65,11	(719,76)	65,11	7 .982,64
	21/08/2009	8 .535,60	TJLP	1 61,77		-	8 .697,37
	25/08/2009	2 1.225,60	TJLP	3 88,29		-	2 1.613,89
	27/08/2009	6 .238,80	TJLP	1 12,07		-	6 .350,87
MP 505	15/03/2011	5246,46	TJLP	317,22		107,98	5455,70
MP 526		30.000,00	TJLP	1.356,28			
		15.000,00	TJLP	187,91			
		10.000,00	TJLP	125,27			
Totais		240.246,46		27.294,41	(102,68)	23.963,24	243.474,95

Fonte: BNDES, 2012.

Desidério (2013) assinala que, de 2009 à 2012, foram emprestados ao BNDES pelo Tesouro Nacional R\$ 240.246,46 bilhões de reais, dos quais foram investidos no setor de infra-estrutura R\$ 89,270 bilhões, o que representou 37,2% dos desembolsos. Desse total, 13,8 bilhões foram investidos no setor de eletricidade, gás e outras utilidades, no Programa de Aceleração do Crescimento.

De acordo com o autor, críticos argumentam que o Estado estaria subsidiando os empreendimentos. Por outro lado, o BNDES argumenta que os investimentos geram externalidades positivas, com geração de emprego e renda e, consequentemente, aumentam a arrecadação de impostos. Os investimentos eram necessários devido às crises econômicas de 2008 e 2010 que estancou o crédito.

Outro fator de relevância neste estudo sobre o BNDES, é a atuação acionária do BNDESPAR, o BNDES Participações, braço de investimentos do BNDES e responsável por metade dos lucros do banco estatal:

Coutinho ressaltou aos parlamentares a “eficiência” do BNDESPAR que, segundo ele, representa entre 20% e 25% dos ativos do banco e tem sido “muito lucrativo” devido à “alta qualificação” dos funcionários. Ele afirmou que o BNDESPAR “opera com autonomia” nos critérios do mercado e que “não utiliza” dinheiro do Tesouro Nacional ou do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). Disse ainda que o BNDESPAR contribui para ajudar o banco a operar no crédito com spread mais baixo por conta da rentabilidade das ações investidas. (VALOR ECONÔMICO, 2013).

Sobre a concentração de investimentos em poucas empresas na carteira, Coutinho explica que se deve a posições estratégicas do governo. É uma estratégia mais paciente, pois visa alavancar o desenvolvimento do sistema empresarial. (VALOR ECONÔMICO, 2013).

A BNDESPAR é uma *holding* estatal que atua na compra de capital de empresas brasileiras. Até 2011 a ela continha em seu portfólio ações de 149 empresas, sendo que 76 com capital aberto na Bovespa, e 73 com capital fechado. Nessas empresas, a participação da BNDESPAR varia muito, desde 0,01 % das ações até 52%. Nos investimentos de *Private Equity*¹⁴ a holding geralmente atua como acionista minoritária, já em *Venture Capital* (capital de risco) geralmente sua participação está em torno de 20% das ações. A Figura 22 abaixo apresenta a participação acionária da BNDESPAR em empresas brasileiras. (DESIDÉRIO, 2013)

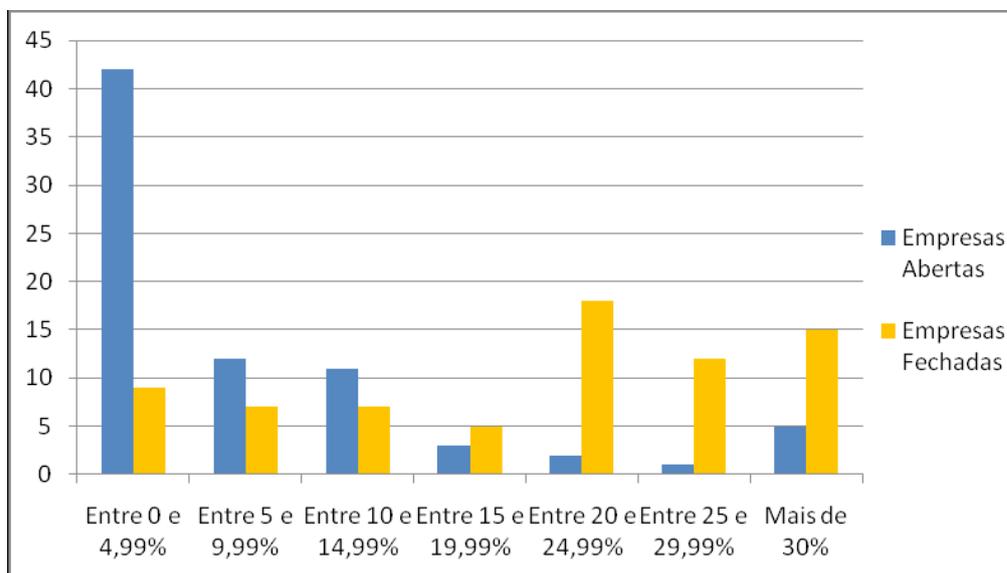


Figura 22 - Participação da BNDESPAR em porcentagem nas empresas de Capital Aberto e Capital Fechado

Fonte: DESIDÉRIO, 2013.

Desidério (2013) nota que, em 27 empresas, a BNDESPAR também participa do Conselho de Administração. O BNDES não divulga em seus relatórios quais são as empresas que a BNDESPAR tem representantes em CAs, no entanto, através das GC divulgadas nas páginas eletrônicas institucionais das empresas é possível descobrir algumas delas.

Nos últimos anos, a compra de participação acionária pela BNDESPAR tem aumentado significativamente (BNDES Prospecto, 2011). Isso seria consequência da expansão da nova concepção de controle (empresa acionista) que tem se legitimado no Brasil,

¹⁴ BNDESPAR investe em: *Private Equity* (investimento em grandes empresas de capital fechado), *Venture Capital* (investimento em pequenas empresas de capital fechado) e Participação em empresas (empresas que atuam em bolsa de valores) (DESIDÉRIO, 2011).

notadamente a partir da primeira década de 2000, quando foram criados o novo mercado na Bovespa e as leis de Sociedade Anônima.

Nesse novo modelo, a BNDESPAR encontrou um modo lucrativo de atuar na economia, o qual tem gerado recordes de receitas para o BNDES, essencialmente após 2003. Desse momento em diante, os lucros têm crescido anualmente, exceto nos períodos de crise mundial em 2008 e 2009. A Figura 23 indica esse crescimento: no eixo vertical esquerdo, é apontado o desempenho do lucro em dinheiro e no eixo vertical direito é apontado em porcentagem o crescimento ou decréscimo em relação ao ano anterior.

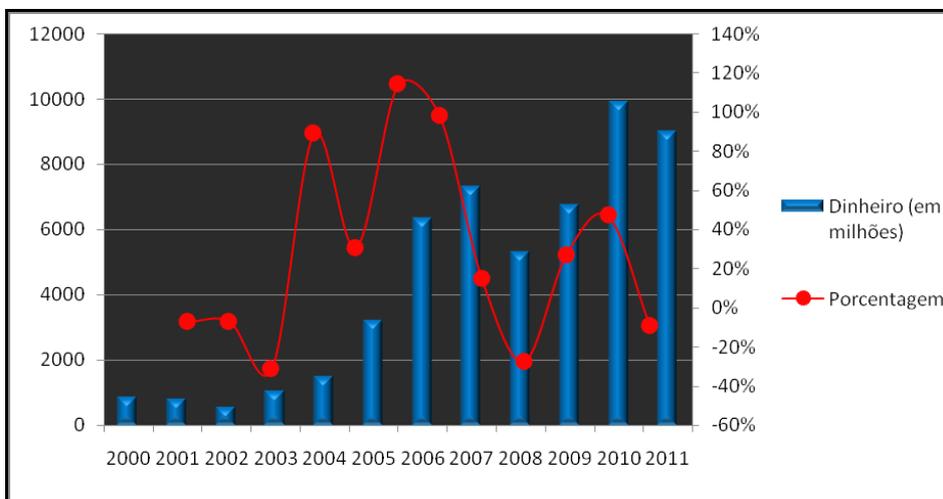


Figura 23 - Lucro em bilhões do BNDES a partir de 1998.

Fonte: DESIDÉRIO, 2013.

O aumento do lucro pode ser justificado pela dinâmica de investimento da BNDESPAR, visto que ela escolhe para investir as empresas que possuem maior retorno de carteira. Isso é provado através da análise do índice IBRX 50 (índice de preços que mede o retorno de uma carteira teórica composta por 50 ações selecionadas entre as mais negociadas na BOVESPA, em termos de número de negócios e volume financeiro). Sendo que das 50 empresas que compõem esse índice, 31 são investidas pela BNDESPAR, o que representa 62% do total, como aponta Desidério (2013).

Conforme o estudioso, outra justificativa para o aumento dos lucros é a estratégia de investimentos em empresas de capital fechado com alto potencial de crescimento. A estratégia do BNDESPAR consiste em comprar participação nessas empresas, estruturá-las amparada na lógica da GC, abrir o capital da empresa três ou quatro anos após o investimento

e quando a empresa chega ao Novo Mercado da Bovespa é realizado o desinvestimento (BNDES Prospecto, 2011). Logo, entende-se que, quando o BNDESPAR realiza o desinvestimento, a ação da empresa estará muito mais valorizada do que no momento da compra, uma vez que agora a empresa está estruturada no mercado de capitais.

Esse modelo de atuação vem recebendo inúmeras críticas ao longo dos últimos anos. O BNDESPAR é criticado por funcionar conforme a lógica de *Private Equity* - PE, que entra como acionista em determinada empresa, e realiza o desinvestimento assim que suas ações passam a receber valores maiores no mercado, sendo acusado de uma espécie de especulação financeira, consoante Desidério (2011).

Em resposta, o presidente do Banco, Luciano Coutinho, afirma que

Mesmo diante dessa dinâmica de atuação, a BNDESPAR não funciona como um PE, a qual permanece em média dois anos na empresa, ao invés, a holding estatal permanece mais tempo visando alavancar o desenvolvimento do sistema empresarial da empresa investida (VALOR ECONÔMICO, 2011).

Também recebem críticas os investimentos realizados em empresas que poderiam captar recursos no mercado internacional e o fomento nos movimentos de fusão realizado pela *holding* estatal. Mesmo que localmente represente lucro ao BNDES, outra discussão é como a diferença entre as captações via títulos públicos e os empréstimos do BNDES são custeados, como já foi visto anteriormente.

Sobre a posição do BNDES na empresa caso AES Eletropaulo, o setor elétrico brasileiro sofreu um movimento de desverticalização de suas atividades, a partir do programa de desestatização na década de 90. O que ocorre hoje, nos governos Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff, parece ser o movimento de reestatização parcial. O Estado tem uma grande participação em empresas de distribuição, como a AES Eletropaulo.

Encontram-se enumerados a seguir pontos de vista de diversos atores, com diferentes opiniões, levantados sobre a posição do BNDES na empresa AES Eletropaulo.

1. Ferreira e Azzoni (2011) argumentam que, embora o Estado tenha falado em desverticalização, isso não ocorre com a AES Eletropaulo por causa da participação do BNDES e da União nas ações da companhia. O BNDES pensou em desinvestir, mas não o

fez; por um lado houve a proposta de desverticalização e, por outro, o contexto de protesto da dívida fez com que o Estado retomasse, em certo sentido, uma reverticalização.

2. A pesquisadora, ao conversar com a presidente de relações com investidores da AES Eletropaulo na Expo Money, evento nacional de educação financeira, em 2012, informou-se de que o BNDES não tem Conselheiros na companhia, porém Conselheiros do BNDES acabam por participar das decisões antes dos tópicos irem para reunião do Conselho Administrativo da AES Eletropaulo.
3. No contato com o Relacionamento de Investidores da AES Eletropaulo, via e-mail e telefone em abril de 2013, sobre dividendos da empresa funcionários do RI disseram que “o site disponibiliza o formulário de referência atualizado, onde você pode encontrar todo o histórico da empresa”. Acerca da questão da posição do BNDES em relação à empresa AES Eletropaulo, disseram que não tem informações sobre a intenção de desinvestimento da companhia. (observar questionário no APÊNDICE E).
4. O contato com o BNDES via e-mail e telefone, em abril de 2013, possibilitou verificar sua posição de investidor em relação à empresa AES Eletropaulo, seu papel como banco de financiamento e desenvolvimento do país (observar questionário no APÊNDICE F):

O BNDES, através de sua controlada BNDESPAR, possuía, em 31/12/2012 (data de seu último demonstrativo financeiro publicado), uma participação acionária direta equivalente a 0,34% do capital total da AES Eletropaulo. Adicionalmente, a BNDESPAR possui participação na Companhia Brasileira de Energia equivalente a 53,85% do capital total, divididos em (i) 100% do capital preferencial e (ii) 50% menos uma ação do capital ordinário. A Companhia Brasileira de Energia, por sua vez, é a controladora indireta da AES Eletropaulo por intermédio da AES Elpa, na qual a BNDESPAR não possui qualquer participação acionária.

A atuação da BNDESPAR como acionista de empresas se dá por meio de participações societárias de caráter minoritário e transitório. **O objetivo destas participações é fortalecer as empresas com sede e administração no Brasil, promover o desenvolvimento do mercado de capitais, estimular a Governança Corporativa e, de forma mais abrangente, contribuir para geração de emprego e renda.** A participação acionária da BNDESPAR na AES Eletropaulo, conforme mencionado é predominantemente indireta, através da Companhia Brasileira de Energia, que, por não possuir liquidez em mercado, torna o seu desinvestimento mais complexo. (grifo do autor).

5. Na entrevista com Eduardo Bernini, sobre a posição do BNDES na AES Eletropaulo, o ex-presidente argumenta dizendo que o BNDES passou simplesmente de credor para acionista em 2003. Sua posição seria de que o banco somente sana a dívida, nada mais, como pode ser visto em seu comentário:

Essa reestruturação foi essencialmente de natureza financeira e não foi estratégica. [...] No caso da AES foi simplesmente um encontro de contas e um saneamento de uma situação de default financeiro em relação ao financiamento concedido anteriormente para aquisição de empresas submetidas ao programa de privatização.

6. O último ponto de vista é de uma auditora sênior da “Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes”, especialista no setor de energia elétrica. Segundo ela, a posição do BNDES seria somente como financiador em empresas do setor de energia elétrica no geral. A auditora diz: “80% das empresas do setor elétrico devem ter algum contrato com o BNDES. É a forma do governo incentivar que as empresas entrem nesse mercado, que em certo ponto tem se tornado não muito atrativo.”.

Portanto, Ferreira e Azzoni (2001) afirmam que, com o protesto da dívida, o Estado retoma no sentido de uma reverticalização. Porém, em suma, o BNDES entra somente como financiador, como diz Eduardo Bernini, com uma participação de natureza financeira e não estratégica. Do ponto de vista do BNDES, o Banco concebe o desenvolvimento do mercado de capitais, estimula a GC e gera empregos e renda no país. Mais ainda, o BNDES explica a dificuldade de desinvestimento pelo fato de a AES Eletropaulo não possuir liquidez no mercado financeiro. Por fim, a auditora da “Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes” segue na mesma linha, dizendo que o BNDES participa nas empresas de energia pois é uma forma de incentivo para outras empresas entrarem nesse mercado. A dúvida que fica é se a AES Eletropaulo não poderia conseguir financiamento de outro lugar.

Na tabela a seguir, são expostos os currículos do Conselho Administrativo para verificar a participação do BNDES na AES Eletropaulo. No livro *Capitalismo de laços*, o autor Lazzarini (2011) diz que representantes do BNDES ocupam metade dos assentos da “pseudoprivatizada” companhia AES Eletropaulo. O autor ainda ressalta que esse cruzamento de CAs ocorre no Brasil pois existem algumas pessoas que são chave nas organizações. A análise de currículo dos Conselheiros possibilita a verificação de quantas cadeiras o BNDES ocupa ano a ano na AES Eletropaulo.

Tabela 10 - Conselheiros da AES Eletropaulo que são participantes do BNDES

Ano	Nome	Cargo
1993	Noberto de Franco Hedeiros	Engenheiro do BNDES
2003	José Cláudio Rego	Assessor Diretor financeiro e intra-estrutura

	Aranha	superintendente da área de renda fixa
2003	Nelson Tucci	Gerente de obra
2003/2004	Lidiane Delesderrier Gonçalves	Análise e estruturação
2006/2007/2008	Kurt Janes Toth	Área de controle/ área de crédito / Chefe de departamento / Área de projetos industriais
2006	Ricardo Berer	Assessor de presidência
2006	Eduardo Klingelhofer de Sá	Conselheiro Suplente do Conselho Fiscal
2006	Alexandre Porciúncula Gomes Pereira	Acompanhamento empresas na área de mercado capitais
2006	Caio Marcelo de Medeiros Melo	Economista
2006	Gustavo Salcedo Teixeira Mendes	Conselheiro Suplente do Conselho Fiscal
2007	Sebastião Bergamini Júnior	Suplente do Conselho de Administração
2007/2008	Luiz Xavier Borges	Consultoria jurídica operacional da área jurídica

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Sobre a participação de funcionários que já haviam trabalhado no BNDES antes, observa-se uma maior concentração dos membros no conselho da AES Eletropaulo no período do pós-privatização. No ano de 2003, o mesmo ano de reestruturação da dívida da AES Eletropaulo com o BNDES, aparecem três Conselheiros que são funcionários do banco. Já a maior concentração de funcionários do BNDES no conselho da companhia de eletricidade se concentra nos anos de 2006 (6 Conselheiros) e 2007 (3 Conselheiros).

5.3.2 Fundos de pensão e a Governança Corporativa no Brasil

A introdução da boa **governança corporativa no Brasil**, na década de 90, seria um instrumento que propiciaria “a transparência nos procedimentos contábeis e administrativos das empresas de capital aberto e o respeito aos direitos dos acionistas minoritários que são as bases de sustentação da nova institucionalidade”. (GRUN, 2003, p.140).’

O autor comenta sobre a construção e a legitimação da Governança Corporativa no Brasil e sua construção com interesses de diversos grupos, como sindicatos, através dos fundos de pensão, empresas, empresas familiares e governos. A imposição da lógica financeira nas sociedades modernas, através da GC, tem se modificado sensivelmente

mediante as interações sociais de diversos grupos de autores que dela se apropriam. “Os grupos que conseguem imprimir a sua marca de GC brasileira, e assim, alterar o seu conteúdo, pertencem às elites nacionais e usam a GC nas suas estratégias de composição e recomposição das forças do campo de poder.” (GRUN, 2005, p.68).

Grupos de empresas familiares também sofreram com estas mudanças, através de conselhos de família, “membros de família sem participação direta nos negócios passam a monitorar as atividades daqueles que ali têm responsabilidade direta.” (GRUN, 2005, p. 78).

Grun (2005, p.79) articula:

A GC era uma espécie estranha em terras brasileiras. Tudo indica que nos últimos anos deixou de sê-lo. A análise de sua aclimatação nos permite algumas conclusões sobre a importação, criação e difusão de mudanças organizacionais e de novas institucionalidades em geral. Representa o supra – sumo do mundo moderno e que fazer de tudo para nos adaptarmos a ela.

Ele acrescenta que, ao acolhê-las, cada grupo imprime a sua marca. A GC incorporou a ideia de responsabilidade social e família argumentativa. No entanto, há uma ressalva:

Mas resta saber quem ficou de fora desta distribuição material e simbólica. [...] Afinal, fala-se muito que os acionistas se interessam sobretudo pela maximização dos lucros das empresas no curto prazo e isso costuma significar menor importância no emprego e menores gastos das empresas com o bem-estar e o avanço profissional de seus funcionários. (GRUN, 2005, p.81).

Grun (2005, p.68) ao discutir sobre a construção e a legitimação da Governança Corporativa no Brasil, ele fala das interações sociais dos “diversos grupos de atores que dela se apropriam”. Dentre esses novos atores sociais, neste momento da pesquisa, foca-se a discussão aos fundos de pensão.

Nos anos 90, durante o período das privatizações, ocorreu uma deslegitimação dos mesmos, colocando-os em uma posição subordinada. Durante esse período, “os fundos eram taxados de ‘corporativos’ e, portanto, atrasados, e além disso seus dirigentes foram postos na berlinda quanto a sua integridade” (GRUN, 2005, p. 72).

No ano de 2002, no governo Luiz Inácio Lula da Silva, o autor comenta que “os fundos de pensão irão iniciar uma espécie de reconquista tentando recuperar-se das posições desvantajosas assumidas no período anterior.” (GRUN, 2005, p.74).

Para o autor, a extensão da GC no país tem como resultado empresários que ganham legitimidade social através da responsabilidade social e sustentabilidade e, por outro lado, sindicalistas que ganham legitimidade econômica ao disputar cargos de direção em fundos de pensão.

Além disso, no governo Fernando Henrique Cardoso, os fundos de pensão foram coagidos a participar da privatização, mas foram colocados de lado no controle das empresas. Já no Governo Luiz Inácio Lula da Silva, os fundos de pensão retomaram o papel relevante no controle das empresas, com participações também relevantes na composição acionária das Sociedades de Propósito Específico - SPE.

Jardim (2009), na mesma linha de Grun (2005), afirma que, no Brasil do governo Luiz Inácio Lula da Silva, há um novo modelo, o de inclusão social através do mercado. No ano de 2002, o presidente foi à Bovespa e defendeu a popularização do mercado de capitais. Era a primeira vez que um governo de esquerda queria se associar ao mercado financeiro. Houve através do governo Luiz Inácio Lula da Silva um movimento de bancarização das classes populares através das ferramentas: Parceria Público Privado - PPP, microcrédito, banco popular e fundos de pensão.

Explicando brevemente as ferramentas do governo Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff, segundo Jardim (2009) temos:

- PPP - Parceria Público Privado, parceria que ocorre entre o Estado e empresas privadas, pois o Estado não possui recursos suficientes para investimentos, desse modo, o Estado ganha em investimentos em infraestrutura e o privado ganha ao investir em um negócio rentável e sólido.

- Microcrédito – Os microcréditos são empréstimos aos proprietários de microempresas. Economistas olham para o microcrédito de dois lados: o positivo, que nenhuma economia funciona sem o crédito e o negativo, no qual o crédito gera dependência.

- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - A discussão mais recente sobre o FGTS foi o uso dele para comprar imóvel, sanar problemas de saúde e a possível abertura para seu uso na compra de ações no mercado de capitais. Duas frentes discutem o seu destino

de acordo com seus próprios interesses. De um lado, as grandes construtoras de imóveis e, de outro, gestores do mercado de capitais.

- Fundos de pensão – A previdência privada aberta permite o ingresso de todos os indivíduos que subscrevam e custeiem seu plano de benefícios. Já as entidades fechadas de previdência complementar, também conhecidas como fundos de pensão, caracterizam-se por atender pessoas ligadas a uma determinada empresa ou grupo de empresas, e, por isso, esta tese se aprofundará nessa modalidade.

No caso do Brasil, o mercado de fundos de pensão é equivalente a 16% do produto Interno bruto – PIB, e possui 380 entidades, sendo 277 de caráter privado e 82 de natureza pública. E tem-se 11 fundos de pensão sindicais ou do instituidor.

O fundo de pensão da empresa AES Eletropaulo é ligado a Fundação CESP, que é “[...] uma entidade fechada de previdência complementar que administra planos de previdência e de saúde para os colaboradores das grandes empresas do setor de energia elétrica do Estado de São Paulo.” (FUNDAÇÃO CESP, 2014).

A Fundação é uma das maiores entidades fechadas de previdência privada do país. Criada em 1969, inicialmente com a finalidade de oferecer benefícios assistenciais, a Fundação prestava serviços exclusivamente à Companhia Energética de São Paulo – CESP e só passou a gerir planos previdenciários a partir de 1977. Devido ao sucesso do trabalho prestado pela Fundação, “novos patrocinadores foram incorporados, transformando-a numa entidade multipatrocinada” (FUNDAÇÃO CESP, 2014). A Fundação segundo dados do seu próprio site institucional do ano de 2014, atende a uma comunidade de 15 patrocinadores e mais de 120 mil participantes, dentre eles, os empregados ativos, assistidos e seus dependentes.

O plano de desestatização implementado pelo Governo do Estado de São Paulo, em 1996, transferiu para a iniciativa privada o controle acionário de parte dos patrocinadores. Com isso, dos 15 patrocinadores da Fundação CESP, 13 são controlados por empresas privadas e dois são estatais. São eles a Eletropaulo, CESP, CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz, CTEEP – Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista, Elektro – Eletricidades e Serviços, Companhia Piratininga de Força e Luz, EMAE – Empresa Metropolitana de Águas e Energia, Bandeirante Energia, AES Tietê, Duke Energy International Geração Paranapanema e Lógica América do Sul. (FUNDAÇÃO CESP, 2014).

Com patrimônio administrado equivalente a mais de R\$ 20 bilhões, a Fundação CESP é o maior fundo de pensão brasileiro patrocinado pela iniciativa privada e o quarto maior, considerando todas as Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

Sobre a forma de investimento da Fundação CESP, os dados foram retirados do seu relatório anual. Na Tabela 11 a seguir, encontram-se os tipos de ativos e em que proporção eles compõem a carteira de investimento do fundo nos últimos anos:

Tabela 11 - Demonstrativo de investimentos consolidado: total de investimentos e composição por segmento

Segmentos	2013		2012	
	Valor	Participação	Valor	Participação
Renda fixa	16.779.572	76,27%	17.146.298	74,80%
Renda variável	4.131.764	18,78%	4.792.738	20,91%
Empréstimos e participantes	340.316	1,55%	337.075	1,47%
Imóveis	688.615	3,13%	647.014	2,82%
Investimentos estruturados	59.454	0,27%	0	0,00%
Exigível contingencial	-109	0,00%	-366	0,00%
Recursos garantidores	21.999.612	100,00%	22.922.760	100,00%

Em milhares de reais em 31 de dezembro de 2013 e 2012

Fonte: FUNCESP, 2013.

Os fundos de pensão são os maiores investidores institucionais do país. Devido a acumulação de ativos, o maior fundo de pensão de patrocínio privado a entidades fechadas de previdência complementar, segundo o ativo total, em dez./2006, é da Fundação CESP, com o valor de R\$ 16.420.068.079,79. (Fonte: SPC/MPS).

Foi realizada uma busca nos currículos dos dirigentes (conselho administrativo e Diretoria da AES Eletropaulo) durante o período de 1994 – 2008, para verificar a participação dos fundos de pensão e do sindicato na Eletropaulo. Verificou-se que nos anos mais recentes (2005 – 2008) há uma média de dois representantes do sindicato no conselho, sendo que nos anos anteriores aparece a participação de dirigentes da Fundação CESP, como pode ser visto na tabela 12:

Tabela 12 - Conselheiros da AES Eletropaulo que são participantes da Fundação CESP ou do Sindicato dos eletricitários

Ano	Nome	Cargo	Fundação CESP ou Sindicato dos Eletricitários
1996	Rogério da Silva	Gerente da divisão de organização e informática da Fundação CESP	Fundação CESP
2000/2001	José Maria Junqueira Sampaio Meirelles	Conselho de curadores da Fundação CESP	Fundação CESP
2004	Antonio Luiz Barros de Salles	Diretor Superintendente (Vice-presidente) da Fundação CESP	Fundação CESP
2005/2006/2008	Eduardo de Vasconcellos Correia Annunciato	Diretor de base para Sindicato dos Eletricitários de São Paulo	Sindicato dos Eletricitários
2005/2006/2007/2008	Sergio Canuto da Silva	Diretor de base para Sindicato dos Eletricitários de São Paulo	Sindicato dos Eletricitários

Fonte: Currículos da AES Eletropaulo

Para complementar essa pesquisa sobre sindicato e fundos de pensão, foram realizadas visitas ao Sindicato dos Eletricitários e à Fundação CESP, instituições ligadas a AES Eletropaulo.

No Sindicato dos Eletricitários, José Andreoli¹⁵ concedeu uma entrevista para este estudo. Ele foi funcionário por quase 40 anos de Eletropaulo e foi liberado para trabalhar no sindicato no qual está por 12 anos. Atualmente José Andreoli exerce as funções de Diretor do Sindicato dos Eletricitários e Conselheiro deliberativo da Fundação CESP.

Na entrevista, em relação à diferença da participação do sindicato no período antes e depois da privatização da AES Eletropaulo, José Andreoli comenta que a participação do sindicato foi enfraquecida durante o período do pós-privatização. Muitos benefícios, como remédios e cooperativa de supermercado, na qual os associados faziam compras com datas de pagamento diferenciados, foram cortados. Ele também diz que durante o período do governo

¹⁵ A entrevista com o José Andreoli, funcionário de 40 anos da AES Eletropaulo e Diretor do sindicato dos eletricitários foi realizada em 30 de outubro de 2014. No local: Rua Tomás Gonzaga, 50 - Liberdade, São Paulo - SP, 01506-020 – Sindicato dos Eletricitários de SP. Esta entrevista foi gravada e transcrita pela pesquisadora e se encontra na íntegra no Apêndice J.

de Luiz Inácio Lula da Silva, principalmente a partir do ano de 2005, o sindicato teve mais voz dentro da empresa AES Eletropaulo. Na Tabela 12, comprova-se a participação de sindicalistas no conselho administrativo da própria AES Eletropaulo. O trecho seguinte, da entrevista de Jose Andreoli, explica a importância da participação sindical no Conselho da Administração:

O trabalhador passa a ter voz quando ele está sindicalizado, ele sozinho não tem ressonância, nessa relação a voz do trabalhador é o sindicato. Nossa participação lá está através de representantes no Conselho da Administração, mais recentemente a partir de 2005. O primeiro foi Eduardo Vasconcelos, e também o Sérgio Canuto, Diretor do sindicato. Isso é muito bom, nós acabamos tendo informações que não tínhamos antes.

Dentre outras diferenças entre período antes e depois da privatização, citadas por José Andreoli, são: “Antes da privatização tínhamos uma estrutura de Diretoria, esta Diretoria ficava na sede da empresa, nós tínhamos as superintendências regionais, chefe maior de uma região, abaixo dele, vinham departamentos. Nós tínhamos muito mais liberdade.”

Outra questão levantada na entrevista, foi se há alguma mudança na participação da Fundação CESP no período antes e após privatização da AES Eletropaulo. José Andreoli afirmou que, de fato, existem muitas diferenças em relação aos trabalhadores no referido período. O sindicalista explica que antes existiam gerações de famílias que trabalhavam na empresa, ou funcionários de carreira que entravam como técnicos e passavam por todas as posições ao longo dos anos para chegar a cargos mais elevados. Hoje, não funciona desta forma: funcionários que antes trabalhavam em outras profissões, como padeiros, por exemplo, podem se tornar eletricitários. E ele afirma que isso acaba sendo muito perigoso para os próprios trabalhadores.

Além disso, José Andreoli gosta de ressaltar a diferença da chamada Geração X para a Geração Y: A primeira se caracteriza por abdicar do estudo e da família para ficar, de corpo e alma, na empresa, na qual acaba por criar raízes. Como resultado, nota-se, antes do período da privatização, o maior número de associados aos fundos de pensão da companhia. Já a chamada Geração Y pensa em ficar na empresa de forma passageira e descarta a possibilidade de se associar a fundos de pensão ou ao sindicato, tendo em vista que esse tipo de funcionário não se fixa, tem perspectiva de crescimento rápido da carreira na empresa, e, por isso, acaba procurando outra. Dessa forma, segundo o entrevistado, houve decadência do número de participantes no sindicato e na Fundação.

Já a respeito da diferença entre a atuação dos sindicatos e da Fundação CESP em diferentes Governos, o sindicalista relata: “No período Estatal nós entrávamos muito mais na empresa, nós conversávamos mais, as relações eram diferentes, teve um período de atrito após privatização, mas hoje está mais tranquilo.” E complementa “Na Fundação CESP, teve gente que se aposentou, gente que foi mandada embora, diminuiu muito o número de associados.”

Sobre a privatização da empresa Eletropaulo, ele diz que a Eletropaulo é uma excelente empresa financeira. “A empresa hoje vive em função dos acionistas, a primeira coisa que a empresa tem que fazer é satisfazer financeiramente através do retorno que o acionista espera.” E continua: “Então houve uma quebra radical de paradigma, o que era antes uma empresa Eletropaulo estatal e o que é hoje. Eu costumo dizer, muita gente não gosta, a Eletropaulo como uma distribuidora de energia é uma excelente empresa financeira.”

O sindicalista critica as atribuições de nome que receberam períodos antes da privatização, as quais os caracterizaram de forma negativa:

Momentos antes da privatização foi feito um trabalho de divulgação que os funcionários da Eletropaulo eram marajás. Que o fundo de pensão era excelente, e que era sustentado pela empresa, o que não era verdade. Todo funcionário contribuía também. Foi houve todo um meandro de jogar a opinião pública contra e ficou muito mais fácil de privatizar.

Ele complementa que se sente traído por Mário Covas, ex-governador do Estado de São Paulo em 1995:

Existem livros que falam desta entrega da empresa como um patrimônio paulista. Antes da privatização o Governador Mário Covas esteve aqui no sindicato, e ele jurou que não privatizaria a Eletropaulo, ele venceu as eleições e seis meses depois ele criou o PED – Programa Estatal de Desestatização. Quem é que foi o coordenador deste programa. O Alckmin foi o coordenador deste programa. Então nós fomos traídos, eu particularmente me sinto traído, porque ele veio aqui e prometeu, nós votamos nele, ele foi eleito, e depois ele nos privatizou.

José Andreoli faz uma observação quanto a qualidade do serviço, a qual se pode verificar por meio dos indicadores de Frequência Equivalente de Continuidade - FEC e de Duração Equivalente de Continuidade – DEC uma melhoria no período pós privatização. Essa melhoria contradiz o que o entrevistado afirma. Segundo José Andreoli, houve mudanças na forma como esses dados são coletados, então ele acrescenta:

Na rede subterrânea de distribuição de energia da região da Avenida Paulista, em São Paulo foi instalada a rede subterrânea no período da empresa Estatal, esta rede foi considerada como a mais confiável do mundo. Após a

privatização, esta mesma rede foi chamada de sistema vaga-lume, pois somente pisca e tem falhas na distribuição. Houveram muitas reclamações posteriormente explicado pela baixa qualificação dos novos funcionários.

Sobre a questão levantada pela pesquisadora, da existência de fundos de pensão separados dos Diretores aos trabalhadores comuns, José Andreoli disse que os Diretores acabam por não se associarem muitas vezes a Fundação CESP, porque ficam poucos anos na empresa e, portanto, acabam fazendo planos de previdência fora da Fundação. Como um dos Conselheiros da Fundação CESP, o sindicalista sugere a captação desses Diretores para a Fundação, com a abertura de portabilidade para outro plano caso eles venham a sair da companhia.

Foi feita uma visita à Fundação CESP para verificar como é feita a gestão dos fundos de pensão. Então a pesquisadora participou da reunião trimestral de investimentos da Fundação CESP sob convite do sindicalista José Andreoli. Na ocasião, alguns dados foram retirados de conversas com analistas de investimento da Fundação CESP, como o fato de a gestão de ativos variáveis da companhia ser feita por gestão mista, ou seja, parte por funcionários da Fundação CESP, e a outra parte por empresas de investimento terceirizadas (o quadro dos ativos de investimento da companhia se encontra na Tabela 10, apresentada anteriormente).

Além disso, foi possível averiguar que a Fundação não investe em ativos da própria AES Eletropaulo, inclusive por ser um risco aos funcionários de ter aposentadoria ligada a empresa que trabalham. E também porque a companhia AES Eletropaulo no momento não está atrativa para investimentos, de acordo com o analista de investimentos em ativos de renda variável da Fundação. Eles alegaram que a Fundação já investiu na AES Eletropaulo, mas não diretamente, e sim por meio de fundos de investimentos que continham diversos ativos, dentre eles ações da própria companhia AES Eletropaulo.

Os analistas ainda explicam que, sobre a CPFL, a legislação é diferente. Nela, haviam normas do momento em que ela foi privatizada, as quais diziam que uma porcentagem dos investimentos dos fundos de pensão devia ser destinada para ela. Tais regras valem até hoje e os investidores de renda variável alegam que não podem mudá-las. Mas o mesmo não ocorre na Eletropaulo.

Por isso, após visita à Fundação CESP, foi possível verificar que a Fundação não investe diretamente na AES Eletropaulo e a porcentagem que investe, por meio de fundos de ativos de renda variável, é irrisória.

5.4 Cotas dos acionistas da empresa caso e da sua *holding* controladora

Este subcapítulo traz uma exposição do momento em que a empresa se encontra atualmente. Através da análise de dividendos distribuídos, verifica-se como o lucro sai da empresa AES Eletropaulo para sua *holding* AES Corporation.

Para o aprofundamento das investigações das cotas que chegam aos seus acionistas, pessoas chave foram entrevistadas, dentre elas: (a) gestores do setor de relacionamento com investidores (b) investidores que compram e vendem ações da AES Eletropaulo (sendo uma entrevista e uma análise retirada da revista EXAME).

Para analisar a composição acionária da AES Eletropaulo, dados dos seus acionistas foram coletados junto às publicações institucionais da empresa e informações publicadas pela Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo - BM&FBOVESPA.

A Tabela 13 a seguir apresenta a composição acionária da AES Eletropaulo. As ações ON são listadas na BM&FBOVESPA sob o código de negociação: ELPL3; ELPL4, sendo uma empresa pertencente ao Nível 2 de Governança Corporativa.

O Nível 2 é similar ao Novo Mercado, porém com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de tag along de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador. As ações preferenciais ainda dão o direito de voto aos acionistas em situações críticas, como a aprovação de fusões e incorporações da empresa e contratos entre o acionista controlador e a companhia, sempre que essas decisões estiverem sujeitas à aprovação na assembleia de acionistas. (BM&F Bovespa, 2013).

Tabela 13 - Posição acionária da AES Eletropaulo

NOME	%ON	%PN	%TOTAL
Aes Elpa S.A.	77,81	0,00	30,97
União Federal	20,03	0,00	7,97
Companhia Brasileira de Energia	0,00	7,38	4,44
Bndes Participações S.A.	0,00	0,73	0,44
Geração Futuro Corretora de Valores S/a	0,00	10,19	6,14
Outros	0,00	0,00	0,00
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	100,00	100,0

Posição acionária – posição dos acionistas com mais de 5% das ações de cada espécie

Informação recebida em 06/06/2012.

Fonte www.bmfbovespa.com.br. Acessado em janeiro 2012.

Como pôde ser observado, a companhia AES Elpa S. A. possui 77% de ações ordinárias, o que demanda um detalhamento por sua vez da distribuição acionária dessa empresa para melhor compreender quem de fato controla a Eletropaulo, como será apresentado a seguir:

Tabela 14 - Posição acionária da AES Elpa

NOME	%ON	%PN	%TOTAL
Companhia Brasileira de Energia	98,26	0,00	98,26
Bndes Participações S.A.	0,00	0,00	0,00
Outros	1,74	0,00	1,74
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	0,00	100,0

Posição acionária – posição dos acionistas com mais de 5% das ações de cada espécie

Informação recebida em 30/05/2012.

Fonte www.bmfbovespa.com.br. Acessado em janeiro 2012.

Conforme a Tabela 14, a Companhia Brasileira de Energia possui um total de 98,26% de ações ordinárias, e a Figura 7 mostra que ela controla quase todas as empresas do grupo AES: AES Infoenergy, AES Uruguaiana, AES Tietê, AES Eletropaulo, AES Com Rio e AES Telecom. Somente a empresa AES Sul não está sobre o seu controle acionário. Como já mencionado, é importante a compreensão da distribuição acionária da Companhia Brasileira de Energia, detalhada na Tabela 15:

Tabela 15 - Posição acionária da Companhia Brasileira de Energia

NOME	%ON	%PN	%TOTAL
Aes Holdings Brasil Ltda.	50,00	0,00	46,15

Bndes Participações S.A. (BNDESPAR)	50,00	100,00	53,85
Outros	0,00	0,00	0,00
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	100,00	100,00

Posição acionária – posição dos acionistas com mais de 5% das ações de cada espécie

Informação recebida em 30/05/2012.

Fonte www.bmfbovespa.com.br. Acessado em janeiro 2012.

Pela discriminação das distribuições acionárias expostas nas Tabelas, pode-se concluir que o Governo Federal tem forte participação na AES Eletropaulo, com 20% como apresentado na Tabela 13. Por outro lado, na Tabela 15, o BNDESPAR aparece com metade da participação nas ações ordinárias da Companhia Brasileira de Energia, além de ter ainda a participação total nas ações preferenciais.

Por fim, vale ressaltar que, embora a AES Eletropaulo tenha sido privatizada na década de 1990, a reestruturação acionária, devido a acerto de dívidas da empresa, dentro também do contexto de um novo Governo e de uma nova política de participação do BNDES, trouxe o governo de volta à empresa.

5.4.1 Passagem dos lucros de uma companhia para outra dentro da estrutura da AES

Para entender como os lucros passam de uma companhia à outra, é importante entender o conceito de dividendos.

Ao se falar em dividendos, é comum a sua associação à figura do dividendo “mínimo” obrigatório. De acordo com Martins e Iudicibus (2013), pela Lei n 6.404/76 aos acionistas, em termos de dividendo obrigatório, as companhias já constituídas, cujos estatutos sociais sejam omissos quanto à matéria, e que porventura sofram alteração ulterior para sua disciplina, não poderão prever um dividendo obrigatório inferior a 25% do lucro líquido ajustado.

Conforme os autores, o dividendo é parte do lucro líquido destinado aos acionistas. No Brasil, a legislação diz que, no mínimo, 25% deve ser distribuído aos acionistas. O lucro líquido vem antes do dividendo; caso não haja lucro líquido não há distribuição de dividendos. O dividendo corresponde ao lucro gerado pela empresa, ele pode ser o lucro operacional, aquele que vem da atividade da empresa, ou lucro pela venda de capital imobilizado.

O seguinte organograma demonstra a estrutura societária do grupo AES.

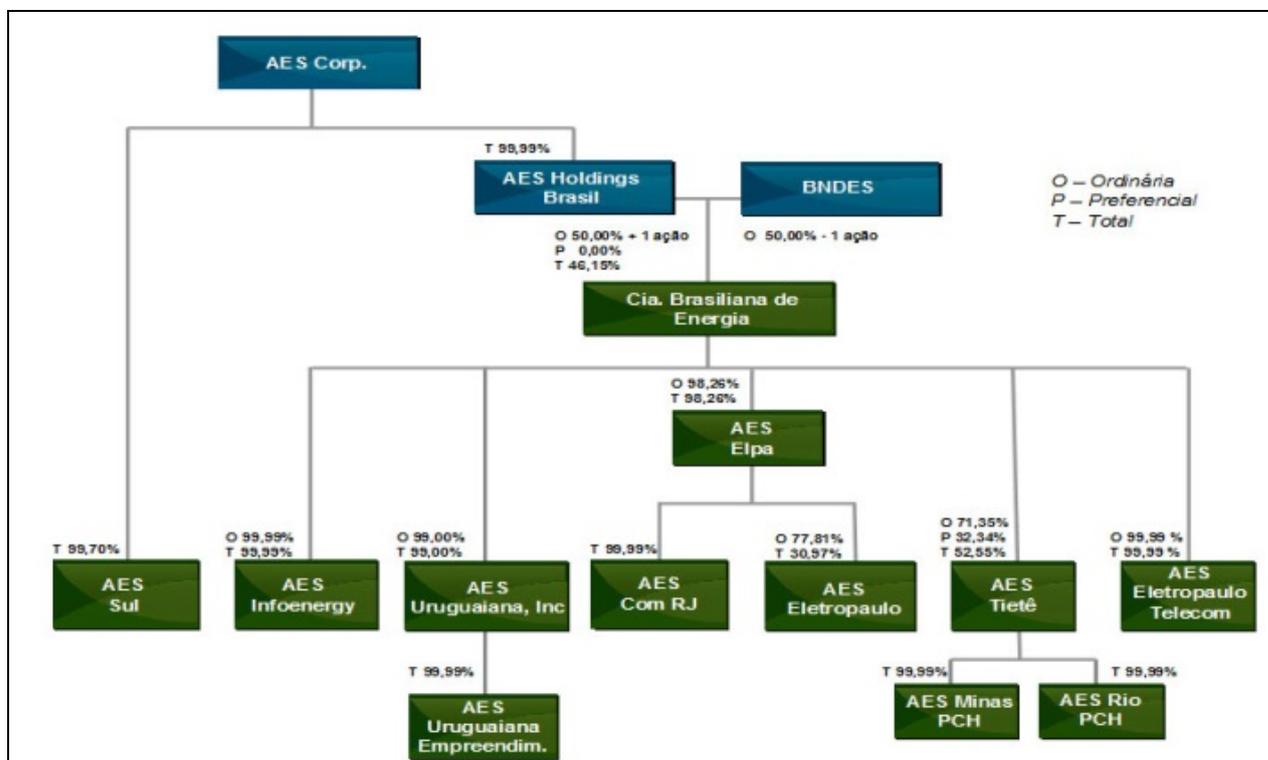


Figura 24 - Organograma da estrutura societária do grupo AES

Fonte: Companhia Brasileira de Energia (2013).

O modo "desverticalizado" da organização prejudica a visão da informação gerada pelos relatórios em cada empresa do grupo. Muitas companhias acabam por dificultar as informações sobre quanto da remessa é remetida de lucros para o exterior.

Ao observar dados de quem controla a empresa AES Eletropaulo, percebeu-se que a AES Elpa possui 77,81% das ações ordinárias, enquanto que, devido a uma reestruturação da companhia, a partir de dívidas, por parte de empréstimos do BNDES, foi criada a Cia. Brasileira de Energia. Desse modo, o BNDES e a AES holdings Brasil possuem o controle da Cia. Brasileira de Energia, respectivamente com 50% menos uma ação e 50% mais uma ação.

Ao realizar uma busca referente à quantidade de dividendos distribuídos às diversas companhias que fazem parte do grupo, observou-se, através de relatórios divulgados pelo próprio Relacionamento com Investidores das Companhias, que alguns dividendos distribuídos são divulgados, e outros dados são fechados.

Quanto à AES Elpa, é possível verificar quanto de dividendos foi distribuído no ano de exercício de 2012 pela AES Eletropaulo: R\$ 233.116.859,50. Sendo que a AES Elpa possui 77,81% das ações ordinárias da AES Eletropaulo, ela recebeu R\$ 181.388.228,38 em forma de dividendos.

A Companhia é uma holding e sua capacidade de honrar suas obrigações financeiras depende do fluxo de caixa e dos ganhos de sua subsidiária, a AES Eletropaulo. Pelo fato de a Companhia ser uma holding, sem geração de receitas operacionais, sua capacidade de honrar suas obrigações financeiras depende do fluxo de caixa e dos ganhos de sua subsidiária - a Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. ("AES Eletropaulo") e, conseqüentemente, da distribuição desses ganhos à Companhia na forma de dividendos, juros sobre capital próprio e outras formas permitidas pela regulamentação vigente. Ademais, a redução do lucro líquido da AES Eletropaulo pode prejudicar a capacidade de pagamento, os resultados e a condição financeira da Companhia. (Formulário de Referência - \ AES ELPA AS, 2012).

Ao realizar a mesma busca para a AES Elpa, não foi possível coletar dados, pois no ano de 2012, a mesma não distribuiu dividendos. Já subindo um pouco ao organograma se tem a Cia Brasileira de Energia, cujo estatuto "[...] atribui direitos idênticos às ações preferenciais e às ordinárias sobre os dividendos." (COMPANHIA BRASILIANA DE ENERGIA, 2012, p.38) "O valor a ser distribuído é de R\$ 126.773.251,11, equivalentes a R\$ 0,195035769 por ação ordinária e preferencial" (p.3).

Foram distribuídas pela Cia Brasileira de Energia em 2012, R\$ 378.542.415,29, sendo o mesmo valor distribuído de dividendos para ações preferenciais e ordinárias. A AES holding Brasil possui 50% mais uma ação ordinária e nenhuma ação preferencial, o que totaliza em 46.15% das ações. Desse modo, a Cia Brasileira de energia pagou R\$ 378.542.415,29*46,15%, e a AES holding Brasil recebeu o equivalente de R\$ 174.735.178,90.

Conforme o organograma já exposto na Figura 24, "AES detém 46% da sua subsidiária Brasileira. Os rendimentos e a dívida refletem o percentual de participação da AES." (AES Corporation, 2013, p. 10, traduzido). Esse dado significa que, os rendimentos que vêm do Brasil são provenientes da participação da AES holding Brasil na Cia Brasileira de Energia, ou seja, a participação total de 46% vai para AES Corporation nos EUA.

Desse modo, através da leitura de estatutos, relatórios de administração e demonstração de resultados, foi possível uma leitura mais geral, de como e quanto dos

dividendos são distribuídos pela empresa caso AES Eletropaulo e como ela chega para sua controladora AES Corporation.

5.4.2 Entrevista - Gestores do setor de relacionamento com investidores da companhia

As questões do Apêndice E foram respondidas por Analistas de Relações com Investidores da empresa AES Eletropaulo em maio de 2013. Sobre o BNDES, eles afirmaram que o banco indica participantes para o Conselho Administrativo. Contudo, em se tratando de questões levantadas pela pesquisadora desta tese, sobre investimento e desinvestimentos na Cia, os analistas aconselharam perguntar diretamente para o BNDES.

A respeito do nível de Governança Corporativa, o analista A disse “a AES Eletropaulo é uma empresa do Nível 2 de GC e têm ações preferenciais.” E continua: “Você pode inclusive pegar diversos dados em nosso formulário de referência que está localizado na nossa página na internet”.

A principal diferença entre o **Novo Mercado** e o **Nível 2** refere-se à **emissão de ações preferenciais**. Enquanto as empresas do Novo Mercado só possuem ações ordinárias (todas têm direito de voto), as empresas do Nível 2 têm ações preferenciais, muito embora os titulares dessas ações preferenciais tenham direito de voto em algumas matérias específicas.

Por essa razão, o Novo Mercado é direcionado principalmente à listagem de empresas que venham a abrir o capital e o Nível 2, às empresas que já possuem ações preferenciais negociadas na atual Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA) e que, num primeiro momento, não têm condições de converter suas ações preferenciais em ordinárias. (BM&FBOVESPA, 2013, grifo do autor)

Para explicar como os lucros são repassados de uma companhia para outra dentro da estrutura da AES, o mesmo analista disse:

A AES Brasil é uma empresa fictícia, ela não existe fisicamente, ela somente serve para juntar a Cia Brasileira de Energia com a AES Sul. E o valor de distribuição de dividendos da AES Eletropaulo para AES Corporation nos EUA é de **15,4%**. **Para chegar a este valor, multiplique as composições acionárias totais das empresas no organograma.** (grifo do autor)

Porém, somente multiplicar pode não ser verdade, se alguma das Companhias do Grupo AES tiver prejuízo, fica com saldo negativo, ou seja, não repassa dividendos. Os 15,4% dito pelo analista A seria então o lucro máximo que a AES Corporation consegue extrair do lucro distribuído pela AES Eletropaulo. Para se obter um valor exato, seria necessário observar todos os dividendos de todas as empresas envolvidas, e se elas pagam

valores diferentes para cada tipo de ação. O total de ações está na ideia geral, mas o que realmente rege são as Assembleias e o que for acordado nelas.

5.4.3 Entrevista - Investidores que compram e vendem ações da AES Eletropaulo (sendo uma entrevista e uma análise retirada da revista EXAME)

Em resposta à questão “Como o investidor chega ao valor da empresa?”, na entrevista realizada em dezembro de 2011, o Investidor A, sócio da empresa Pró Valor, da área de investimentos financeiros, relatou que:

[...] Para entender a lógica do investidor controlador, a lógica é entrar no mercado rentável, com potencial em alta, quando compra uma empresa de capital financeiro, não tendo comprometimento com ela, somente em rendimentos e rentabilidade, além da facilidade de entrada por ações (Investidor A, 2011).

Além disso, ele explica que “[...] dentro do aspecto da governança corporativa, os resultados são apresentados na forma que o investidor avalia como conceito de Governança Corporativa”. Para chegar ao valor da empresa, ele relata que “a análise macroeconômica, primeiramente é importante, para verificar a situação econômica do país, e após a análise é feita por parte da balança especulativa futura”.

A revista EXAME, em fevereiro de 2013, exibiu uma entrevista (LEAL, 2013) com o investidor Luiz Barsi, que costuma comprar ações que pagam dividendos, na qual ele comenta que as ações das empresas de energia elétrica estão entre as preferidas dele. O governo entrou com medidas regulativas no programa de novas concessões em 2012, mas Luiz Barsi diz que uma empresa que fornece energia do porte da AES Eletropaulo não deveria se importar com estas medidas do governo de Dilma Rousseff.

No último semestre, referente ao período de fevereiro de 2013, a Eletropaulo, teve baixa de 47%, por ter que reduzir as suas tarifas de energia mais do que esperava. Esse fato ocorreu pois, em meados de agosto de 2012, o governo anunciou a controversa mudança de regras para a renovação de concessões desse setor. Mesmo assim, Luiz Barsi, continuou investindo na Eletropaulo. Sua primeira razão seria que nenhum país fica sem energia e, segundo, que o preço das ações da companhia caiu, e muito.

Outros investidores têm uma visão diferente em relação às companhias de energia elétrica. Eles acreditam que é melhor não arriscar até que renovem suas concessões: “prefiro ganhar menos dinheiro a errar feio”, diz Investidor B à Revista EXAME (LEAL, 2012, p. 54).

Em julho de 2012, a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, agência que regula o setor, determinou uma redução média de 9,3% nas tarifas da empresa. Conforme dados coletados na Revista EXAME de junho de 2013 (LEAL, 2013), as ações caíram quase 70% desde então.

Segundo a matéria de Grandó (2013, p.152) na revista EXAME, uma das estrelas da bolsa caiu: “A empresa que apagou – habituada a pagar dividendos gordos, a Eletropaulo foi uma estrela da bolsa até 2012. Mas uma redução nas tarifas derrubou o lucro, e as ações despencaram. Agora, uma disputa judicial pode piorar tudo”. Do ano de 2008 até o ano de 2011, a empresa Eletropaulo distribuiu 4,5 bilhões de dividendos, 100% de seus lucros.

Cerca de 246 000 metros de cabos de luz que a Eletropaulo dizia ter instalado, na verdade, não existiam: “no pior cenários, as ações da Eletropaulo podem chegar a valer zero, como calculam analistas dos grandes bancos”. A conta seria a seguinte: “todos os bens da empresa valem cerca de 4,45 bilhões de reais. Sua dívida está em cerca de 3 bilhões de reais que terá de devolver e o 1 bilhão de reais da potencial multa retroativa, as multas ultrapassariam o valor de todos os ativos.” (GRANDÓ, 2013, pg. 153). De acordo com os analistas a companhia terá que dar resposta rápida ao mercado, seu caixa está no vermelho e a situação com a ANEEL pode deixar a tudo ainda mais difícil.

Sobre os dividendos distribuídos pela AES Eletropaulo, ela pratica a distribuição geralmente acima do mínimo obrigatório, o *pay-out* médio de 2006 até 2011 foi de 83% ao ano, e a média de dividendos desde 2006 até 2011 foi de R\$ 904 milhões por ano. (EXPO MONEY, 2012)

A Tabela 16 a seguir evidencia que a Eletropaulo tem se notabilizado por ser uma excelente pagadora de dividendos. Em 2006, a empresa pagou 34,9% de seus lucros em dividendos; em 2007, 100,3%; em 2008, 101,5%; em 2009, 101,6%; em 2010, 114,4%; em 2011, 54,4%; em 2012, 25%; em 2013, 25%.

Tabela 16 - Distribuição dos dividendos da AES Eletropaulo

Provento	Montante Total (R\$ Mil)	Lucro Líquido (R\$)	Pay-out
Total de Pagamentos 2006	130.220	373.371	34,9%
Total de Pagamentos 2007	715.033	712.631	100,3%
Total de Pagamentos 2008	1.042.974	1.027.969	101,5%
Total de Pagamentos 2009	1.079.836	1.063.194	101,6%
Total de Pagamentos 2010	1.541.904	1.347.688	114,4%
Total de Pagamentos 2011	911.072	1.572.105	54,4%
Total de Pagamentos 2012	54.318.146	107.946	25,0%
Total de Pagamentos 2013	69.011.456	198	25,0%

Fonte: Demonstração Financeira Padronizada – DFP, AES ELETROPAULO, 2014

E a seguir está um **gráfico da variação da ELPL4, ação preferencial da AES Eletropaulo**. A questão da queda no ano de 2011, já discutida anteriormente na tese, ocorreu pela divulgação da medida das agências reguladoras de reduzir a tarifa em média de 9% ao consumidor final. Essa ação do governo teve consequência no valor da ação da AES Eletropaulo e também foram distribuídos menos dividendos a partir de 2011: em 2011, 54,4%; em 2012, 25%; em 2013, 25%.

	Valor da ação ELPL4
2006	9,1
2007	14
2008	11,15
2009	18,09
2010	21,59
2011	30,2
2012	16
2013	10,17
2014	6,99



Figura 25 - Preço do valor da ação preferencial ELPL4 da AES Eletropaulo

Fonte: Demonstração Financeira Padronizada – DFP, AES ELETROPAULO, 2014

5.5 Discussão da parte II do estudo de caso

A primeira seção 5.1 buscou contextualizar as **mudanças na forma de governança em diferentes momentos de Fernando Henrique Cardoso x Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff**. Num primeiro momento, no Governo Fernando Henrique Cardoso, é claro o objetivo de abertura para o capital privado e redução de participação do Estado. Criou-se um ambiente institucional para estimular os investimentos privados e a abertura de concessões. Num segundo momento, os governos Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff propõem as PPPs, numa intenção de compor o Estado com o setor privado. Nesse período, recebe destaque o BNDES, com sua participação acionária nas empresas, devido à falta de investimentos coerentes com o tamanho da necessidade apontada.

O segundo tópico (5.2) trata da **história da empresa AES Eletropaulo e construção de sua cultura**. Em 1979, o Governo Federal adquire o controle da Light – Serviços de Eletricidade S. A. e, no ano de 1981, o controle passa da unidade Federal para Estadual, que passa a ser denominada Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S.A. Mais adiante, no ano de 1997, ocorre a privatização da Eletropaulo – Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. O

interesse do Estado era diminuir o seu tamanho. Dessa forma, no Governo Fernando Henrique Cardoso, montou-se o arcabouço institucional para as privatizações no setor elétrico.

Do lado dos compradores, a razão da compra, de acordo com o entrevistado Eduardo Bernini, seria de que grandes empresas estrangeiras queriam “diversificar e reaplicar lucros excedentes que estavam tendo nas suas operações matriz em direção a novos mercados, que estavam liberalizando a entrada de operadores privados em negócio que eram monopólios estatais.” Era um momento de liberalização e internacionalização da economia.

A Eletropaulo foi adquirida pela Lightgás, com participações acionárias divididas entre quatro companhias, a AES Corporation, CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), EDF (Electricité de France) e Reliant Energy. Quatro empresas, quatro culturas diferentes. Segundo Eduardo Bernini, a Houston, a CSN, a EDF e a AES criaram um modelo de compartilhamento de gestão que era simplesmente insustentável. Realizaram o loteamento das Diretorias, em que “a EDF cuidava da Diretoria comercial e da distribuição, a AES cuidava do financeiro, a Houston cuidava da Diretoria técnica e de geração e a CSN do administrativo.” Esse modelo não funcionou, porque as culturas empresariais eram completamente distintas, disse o ex-presidente da AES Eletropaulo.

Em 2001, após nova reestruturação societária, todo o controle indireto da AES Eletropaulo passa a ser detido pela AES Corp. Em 2003, com a criação da Companhia Brasileira de Energia e realização de acordo de acionista com o BNDES, este passa a deter 53,8% do capital total da Companhia e 49,9% do capital votante. (AES ELETROPAULO, 2013).

A seção 5.3 discute o **papel do BNDES e as críticas ao seu modelo de atuação**, mediante o ponto de vista de diferentes atores. Segundo Ferreira e Azzoni (2001), com o protesto da dívida, o Estado retoma sua participação na empresa AES Eletropaulo, no sentido de uma reverticalização. Porém, em suma, o BNDES entra somente como financiador, como diz Eduardo Bernini: a participação do BNDES é de natureza financeira e não estratégica. Do ponto de vista do BNDES, seria para conceber o desenvolvimento do mercado de capitais, estimular a GC e gerar emprego e renda no país. Mais ainda, o BNDES explica a dificuldade de desinvestimento pelo fato de a AES Eletropaulo não possuir liquidez no mercado financeiro. Por fim, a auditora da “Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes”

segue na mesma linha, dizendo que o BNDES participa nas empresas de energia, pois é uma forma de incentivo para outras empresas entrarem nesse mercado. A dúvida que fica é em relação à possibilidade da AES Eletropaulo conseguir financiamento de outra instituição.

Sobre a participação de funcionários que já haviam trabalhado no BNDES antes, observa-se uma maior concentração dos membros no conselho da AES Eletropaulo no período do pós-privatização. No ano de 2003, ano de reestruturação da dívida da AES Eletropaulo com o BNDES, aparecem três Conselheiros, que são funcionários do banco. Já a maior concentração de funcionários do BNDES no conselho da companhia de eletricidade está nos anos de 2006 (6 Conselheiros) e 2007 (3 Conselheiros), indicando a voz do BNDES dentro da companhia.

Os sindicatos e fundos de pensão são o tema do subcapítulo 4.3. Tiveram mudanças nessas duas entidades, no período pós privatização. Para José Andreoli, Diretor do Sindicato dos Eletricitários e funcionário da AES Eletropaulo ele dizia que “no período Estatal nós entrávamos muito mais na empresa, conversávamos, as relações eram diferentes, teve um período de atrito após privatização, mas hoje está mais tranquilo.” E complementa: “Na Fundação CESP, teve gente que se aposentou, gente que foi mandada embora, diminuiu muito o número de associados.”

O sindicalista afirma que a participação do sindicato foi enfraquecida durante o período do pós-privatização. E, ao longo do período do governo de Luiz Inácio Lula da Silva, principalmente a partir do ano de 2005, o sindicato teve mais voz dentro da empresa AES Eletropaulo. Este dado pôde ser comprovado pela participação de sindicalistas no conselho. Da busca nos currículos dos dirigentes (conselho administrativo e Diretoria da AES Eletropaulo) durante o período de 1994 a 2008 verificou que, nos anos mais recentes (2005 a 2008), há uma média de dois representantes do sindicato no conselho, sendo que nos anos anteriores aparece a participação de dirigentes da Fundação CESP.

Para averiguar a posição de investimento da Fundação CESP na empresa AES Eletropaulo, foi feita uma visita à Fundação. A pesquisadora participou da reunião trimestral de investimentos e chegou à seguinte conclusão: a gestão de ativos variáveis da companhia é feita por gestão mista, ou seja, parte por funcionários da Fundação e parte por empresas de investimento terceirizadas. Além disso, os investidores da Fundação CESP alegaram que a

Fundação já investiu na AES Eletropaulo, mas não diretamente, e sim por meio de fundos de investimentos que continham diversos ativos, dentre eles ações da própria companhia AES Eletropaulo. Por isso, foi possível verificar, através de conversas com analistas e dados apresentados na reunião, que a Fundação CESP não investe diretamente na AES Eletropaulo e a porcentagem que investe através de fundos de ativos de renda variável é irrisória.

Por fim, **a seção 5.4 aborda a discussão a respeito das cotas dos acionistas da empresa caso.** Ao observar a composição acionária da empresa caso, com dados listados na BM&BOVESPA, percebe-se que os dados são bastante interessantes: sobre a composição acionária da AES Eletropaulo, a companhia AES Elpa possui 77% das ações ordinárias; referente à composição acionária da AES Elpa, a Companhia Brasileira de Energia possui um total de 98,26% das ações ordinárias; em relação à Companhia Brasileira de Energia, empresa criada para reestruturação das dívidas da Eletropaulo em 2001, o BNDES possui metade da composição acionária.

Outra discussão presente no referido tópico é como o lucro é remetido ao exterior em forma de dividendos. Através da leitura de estatutos, relatórios de administração e demonstração de resultados, foi possível saber como e quanto dos dividendos são distribuídos pela empresa caso AES Eletropaulo e como esses dividendos chegam para sua controladora AES Corporation.

As companhias que se estruturam de forma desverticalizada dificultam a leitura de como o lucro chega a empresa AES Corp. no exterior. No que concerne a distribuição de dividendos, os relatórios divulgados pelo RI das companhias mostraram que: chega da AES Eletropaulo para AES Elpa R\$181.388.228,38 no ano de exercício de 2012. Da AES Elpa para Cia Brasileira de energia dados não foram divulgados em 2012. Da Cia Brasileira de energia para AES holding Brasil distribuiu o valor equivalente a R\$174.735.178,90. Desse modo, resumindo, rendimentos que vêm do Brasil são provenientes da participação da AES holding Brasil na Cia Brasileira de Energia, ou seja, 46% vai para AES Corporation nos EUA.

Sobre as ações da AES Eletropaulo, o plenário do Senado aprovou no final de dezembro de 2012, a medida provisória 579/12, que reduz o preço da energia elétrica no país.

Como consequência ocorre a queda do preço das ações e a queda da distribuição de dividendos na companhia AES Eletropaulo.

A AES Eletropaulo pratica a distribuição de dividendos geralmente acima do mínimo obrigatório (25%) e tem se notabilizado por ser uma excelente pagadora de dividendos. Em 2006, a empresa pagou 34,9% de seus lucros em dividendos; em 2007, 100,3%; em 2008, 101,5%; em 2009, 101,6%; em 2010, 114,4%; em 2011, 54,4%. (AES ELETROPAULO, 2014)

Segundo Leal (2012), porém, como o preço das ações da Eletropaulo caíram cerca de 70% desde o anúncio da presidenta Dilma Rousseff, nos anos de 2012 e 2013, essa atuação do governo teve consequência no valor da ação da AES Eletropaulo e também foram distribuídos menos dividendos: em 2012, 25%; em 2013, 25% (AES ELETROPAULO, 2014).

As posições de alguns investidores em relação à AES Eletropaulo, retiradas da revista EXAME (LEAL, 2012), finalizam a seção 5.4. Luiz Barsi, o grande investidor, continua investindo na Eletropaulo, pelo fato de que, primeiramente, nenhum país fica sem energia e, em segundo lugar, o preço das ações da companhia caiu, e muito. Já outros investidores têm outra visão em relação às companhias de energia elétricas, acreditam que é melhor não arriscar até que renovem suas concessões. Como observa Leal (2012): “uma das estrelas da bolsa caiu”.

6 ESTUDO DE CASO - PARTE III - Análise das carreiras dos dirigentes

Neste capítulo 6, o foco se volta para a análise das carreiras dos dirigentes da companhia em questão nesta tese, seria um estudo para verificar quem são os agentes do processo de mudança da companhia. Objetiva-se nesta análise verificar como são construídas e reconstruídas as carreiras dos dirigentes da AES Eletropaulo após as grandes transformações.

No 6.1, foi usado o método quantitativo, com recortes de alguns anos (1983-1986, 1994, 1998, 2012) para a investigação dos currículos do Conselho Administrativo e Diretoria da AES Eletropaulo. O 6.2 traz um estudo da frequência acumulada do período antes e do período depois da privatização. No 6.3 é utilizado o método de Análise de Correspondência Múltipla - ACM para analisar esses mesmos currículos. No 6.4, os resultados da ACM são organizados no tema engenheiro reconvertido, que é uma discussão sobre a principal carreira do corpo de dirigentes da empresa AES Eletropaulo na atualidade. Nessa ocasião, discute-se sobre a reconversão de carreira dos seus dirigentes conforme as mudanças na estrutura da empresa. O 6.5 promove uma discussão geral sobre a terceira parte do estudo de caso.

Para efeito de nomenclaturas, os dirigentes da AES Eletropaulo considerados serão os Conselheiros Administrativos – CAs e Diretores. Mais adiante um organograma, seguido do estatuto da companhia, explicará o porquê da escolha de CA e Diretoria para análise.

As análises estatísticas são de análises de frequências de categorias simples até a utilização da ACM para detalhar dados de categorias combinadas, em períodos acumulados, antes e depois da privatização. Como resultado da análise estatística, constatou-se que, em ambos os momentos da empresa, estatal e privada, apareciam engenheiros em composição de seus cargos de dirigentes.

Esta pesquisa foi apresentada em congressos internacionais, (em São Paulo, "Research Workshop on Institutions and Organizations – RWIO"; em Londres, "Centre for Research on Socio-Cultural Change - CRESC"; e em Milão, "Society for the Advancement of Socio-Economics – SASE"). Nessas ocasiões, professores e alunos questionaram a pesquisadora sobre o motivo do estudo apresentar o argumento de que, na análise curricular de dirigentes,

destaca-se o fato de haver engenheiros antes e depois da privatização, já que se trata de uma empresa que foi financeirizada.

A partir dessas considerações, percebeu-se que, desde os primórdios da história da construção da carreira de engenheiro no Brasil, esse profissional vem trabalhando nas áreas financeiras, e isso foi recebido como um dado normal. Mas, a pesquisadora ao perceber que isso é uma particularidade do Brasil, resolveu investigar porque esses cargos não são ocupados por dirigentes de áreas de *Business* (Administração).

Este foi o principal ponto de partida para iniciar a investigação da carreira de engenheiro na AES Eletropaulo. Para esse argumento do engenheiro que trabalha na empresa financeirizada, foram criadas variáveis de análise, (universidade de graduação, formação de graduação, universidade de pós graduação, formação de pós-graduação e passado profissional), a fim de identificar quem seria o dirigente do período antes e depois da privatização – 1979 até 2012.

O nome dado, nesta pesquisa, ao engenheiro que será analisado, será o Tipo I (antes da privatização), e o Tipo II (depois da privatização). Se espera na ACM, verificar se esses Tipos são os mesmos. Primeiramente já se sabe que temos engenheiros no corpo dirigente da companhia AES Eletropaulo, antes e depois. Porém, o que se espera na Análise de Correspondência Múltipla seria associar essa variável a outras para formar os Tipos I e II.

Esses Tipos I e II devem possuir características interconectadas, referentes ao período antes acumulado e depois acumulado, características que formam um conjunto. Busca-se descobrir quais os atributos dominantes dos engenheiros, explicar se são engenheiros de diferentes Tipos e ainda considerar que temos dois grupos diferentes a serem analisados: o Diretor e o Conselheiro Administrativo, cada qual com suas definidas funções dentro da organização.

Dessa análise, o objetivo é mostrar que existe um conjunto de variáveis relacionadas ao Tipo I e um conjunto de variáveis relacionadas ao Tipo II. E que mesmo ambos sendo engenheiros, eles carregam outras variáveis associadas que se permite dizer que são Tipos diferentes de engenheiros, em diferentes momentos da empresa. Por fim, chega-se à conclusão de que a capacidade de reconversão é muito grande nessa empresa. E que os engenheiros acabam por reverter suas carreiras.

A parte final deste capítulo será destinada apenas ao Tipo II: como esse engenheiro cria e recria sua trajetória e reconverte sua carreira para se manter em posições de elite na empresa AES Eletropaulo analisada.

Para a **amostra de dados**, para análise dos currículos, as informações de currículos dos Conselheiros Administrativos e Diretoria do ano de **2012** foram retiradas do site institucional da empresa AES Eletropaulo. Na seção “Relação com Investidores”, foi possível ter acesso ao currículo resumido do atual CA e Diretoria. Documentos referentes aos anos entre **1998 e 2008** foram retirados da biblioteca da AES Eletropaulo, da Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento e, principalmente, de dados da Comissão de Valores Mobiliários - CVM. As informações dos anos entre **1993 e 1997** ainda não estavam digitalizadas, porém arquivadas na CVM e, por isso, foi necessária uma visita à empresa. Os nomes de CA e Diretoria **1983 a 1986** da AES Eletropaulo foram coletados nos relatórios anuais da Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento.

Como nos relatórios do período de 1983 a 1986 só havia nomes de Conselheiros e Diretoria, mas não seus minicurrículos, a pesquisadora recorreu a sites de busca na internet. Os que são professores foram mais fáceis de encontrar porque apareciam nos sites da Universidade de São Paulo - USP e na Plataforma Lattes. A dificuldade com os demais deveu-se ao fato de que, no referido período, diversos dados estão incompletos ou difíceis de encontrar devido à falta do uso da tecnologia da informação. Sendo assim, a leitura dos currículos nesse intervalo de tempo foi feita com algumas lacunas.

Quando a companhia foi estatizada, com a compra da companhia Light S.A., ela ficou dois anos sob o domínio do Governo Federal. Desse modo, seus dois primeiros presidentes, foram os mesmos da Eletrobrás, como pode ser observado no Dicionário Biográfico do Setor de Energia Elétrica Brasileiro (CORREA; CARNEIRO, 2002).

Dentre as variáveis selecionadas para a análise dos currículos, já mencionadas anteriormente, foram criadas categorias: Universidade de graduação (exterior, estadual, particular, federal, IBMEC/GV); Formação da graduação (engenharia, direito, economia, outros, administração); Universidade de pós-graduação (exterior, estadual, particular, federal, IBMEC/GV, não tem); Formação de pós-graduação (engenharia, direito, economia, outros, administração, não tem); Passado profissional (governo, grupo AES, outros 1 – empresas, outros 2 – sindicato, acadêmico e outros, financeiro, setor elétrico).

A escolha em analisar o CA e a Diretoria deveu-se ao conceito dado, segundo Bethlem (2014), a empresa tem na sua direção duas funções principais: a função proprietário e a função dirigente. A função proprietário, na empresa AES Eletropaulo, é exercida pelos acionistas. Pela dificuldade de se reunir os acionistas se criou o Conselho da Administração. Já a função dirigente executa as determinações da função proprietário, no caso da AES Eletropaulo, são os Diretores.

Segue abaixo o organograma da empresa AES Eletropaulo (Figuras 26 e 27), nos períodos antes e depois da privatização para justificar a escolha de CA e Diretoria ao analisar o corpo de dirigentes da companhia. No topo do organograma, estão os Conselheiros, o Diretor – presidente e os Diretores. Dessa forma, esses são os dirigentes da companhia a serem analisados nesta pesquisa.

José Andreoli, Diretor do sindicato e funcionário de quarenta anos de AES Eletropaulo, explica os organogramas da empresa: “antes da privatização tínhamos uma estrutura, uma Diretoria, esta Diretoria ficava na sede da empresa, nós tínhamos as superintendências regionais, chefe maior de uma região, abaixo dele, vinham departamentos, nós tínhamos muito mais liberdade.”

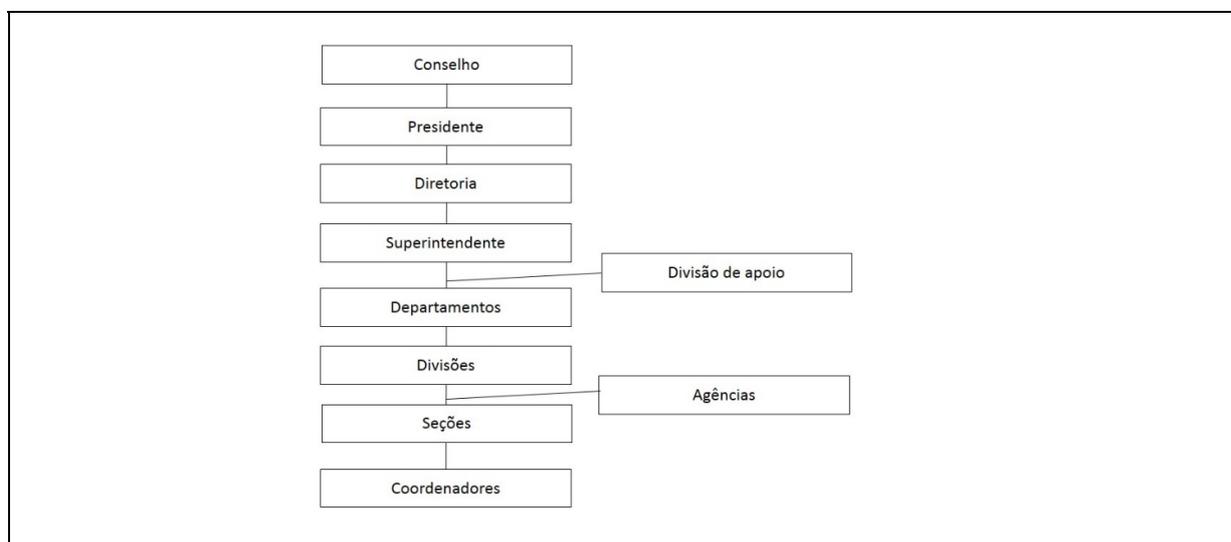


Figura 26 - Organograma antes da privatização

Fonte: Entrevista om José Andreoli - Diretor Eletropaulo e Conselheiro Fundação CESP), 2014

No período pós privatização, exposto na Figura 27, observa-se que houve um achatamento dos cargos, sendo que José Andreoli afirma que antes havia muito mais liberdade.

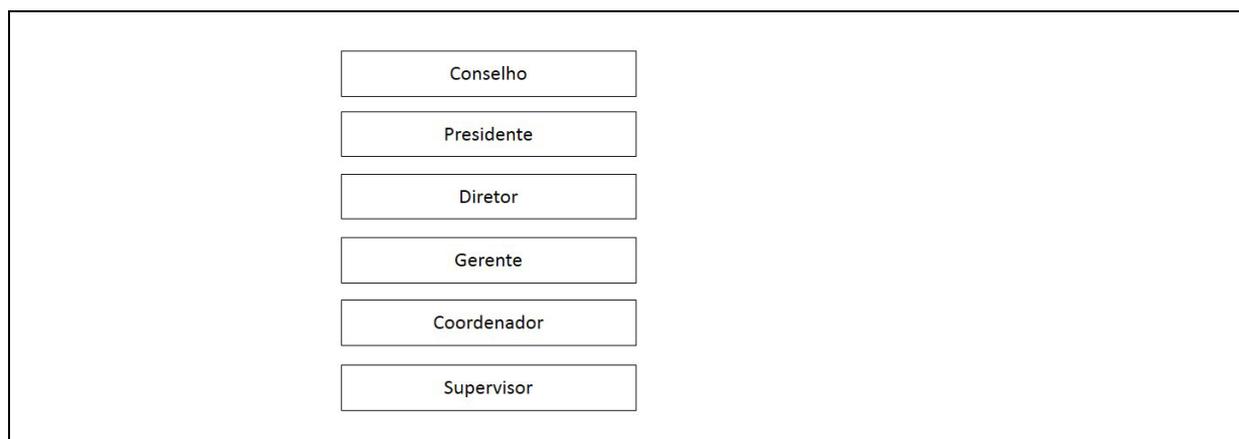


Figura 27 - Organograma após a privatização

Fonte: Entrevista com José Andreoli - Diretor Eletropaulo e Conselheiro Fundação CESP, 2014

Para complementar o estudo de Diretoria e CA como representantes do corpo dirigente, seguem informações do Manual de Governança Corporativa, retirado do site da Companhia:

O **Conselho de Administração** é um órgão de grande versatilidade e eficiência na gestão societária. Seu objetivo é acompanhar os negócios da Companhia de forma a proteger e valorizar seu patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento por meio de orientação dos seus negócios. O Conselho de Administração toma suas decisões de forma colegiada, servindo como instrumento dos acionistas na governabilidade dos ativos da Companhia. Os membros do Conselho de Administração são eleitos por maioria de votos dos acionistas titulares de ações ordinárias presentes à Assembleia Geral. Entre as competências do Conselho de Administração, destaca-se a definição da estratégia, a eleição e a destituição dos Diretores Executivos, o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes.

Os **Diretores** implementam as estratégias e a orientação geral dos negócios, aprovadas pelo Conselho de Administração. Este, por sua vez, não interfere em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for necessário. A Diretoria Executiva será o órgão executivo da Companhia, cabendo aos Diretores, nos termos do Estatuto Social, a representação da Companhia, a prática dos atos necessários ao seu funcionamento regular e a execução das deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral. (MANUAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014).

Em suma, o CA é eleito pela maioria dos votos dos acionistas titulares de ações ordinárias. E o CA é ainda um instrumento dos acionistas para Governabilidade dos ativos da companhia. É através dele que os acionistas depositam os seus interesses. Os Diretores, por sua vez, são eleitos pelo CA e eles implementam as estratégias e a orientação geral dos negócios, aprovadas pelo Conselho de Administração.

A pesquisa nos currículos se inicia com uma abordagem nos membros do Conselho da Administração e da diretoria do Grupo AES Brasil. E, como resultado da análise, verificou-se que entre seus membros do CA e Diretoria, estavam ligados a outras companhias do mesmo grupo AES. Por exemplo, Britaldo Pedrosa Soares e Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira participam de CAs e Diretorias da Companhia Brasileira de Energia, AES Tietê, AES Elpa, AES Eletropaulo, ou seja, todas as companhias ligadas à mesma corporação AES Brasil.

Para comprovar a permanência dos Conselheiros, foi feita uma análise de currículos cruzando as empresas do grupo AES. A Tabela 17, seguida de legenda feita pela pesquisadora, demonstra um mesmo membro participando de outros cargos decisórios em outros conselhos e Diretorias das empresas do mesmo grupo.

Tabela 17 - Conselho de administração e Diretoria da Companhia Brasileira de Energia, AES Tietê, AES Elpa, AES Eletropaulo

CIA. BRASIL. DE ENERGIA	AES TIETÊ	AES ELPA	AES ELETROPAULO
Conselho Administrativo	Conselho Administrativo	Conselho Administrativo	Conselho Administrativo
Andrés Ricardo Gluski Weilert - Membro do conselho de administração efetivo (Presidente)	Airton Ribeiro de Matos - Membro do Conselho de Administração (Suplente) (8)	Andrew Martin Vesey - Vice-Presidente do conselho de administração (efetivo) (1)	Airton Ribeiro de Matos - Membro do conselho de administração (suplente) (8)
Andrew Martin Vesey - Membro do conselho de administração efetivo (1)	Andrew Martin Vesey - Membro do Conselho de Administração (Efetivo) (1)	Antônio Carlos de Oliveira - Membro do conselho de administração (efetivo) (9)	Arminio Francisco Borjas Herrera - Membro do conselho de administração (Suplente)
Berned Raymond Da Santos Ávila - Membro do conselho de administração suplente (2)	Antônio Carlos de Oliveira - Membro do Conselho de Administração (Suplente) (9)	Airton Ribeiro de Matos - Membro do conselho de administração (suplente) (8)	Berned Raymod Da Santos Avila - Membro do conselho de administração (efetivo) (2)
Britaldo Pedrosa Soares - Membro do conselho de administração efetivo (3)	Britaldo Pedrosa Soares - Membro do Conselho de Administração (Efetivo) (3)	Britaldo Pedrosa Soares - Presidente do conselho de administração (efetivo) (3)	Britaldo Pedrosa Soares - Membro do conselho de administração (efetivo) (3)
Francisco José Morandi López - Membro do conselho de administração suplente (4)	Berned Raymod Da Santos Ávila - Membro do conselho de administração (Efetivo) (2)	Cibele Castro - Membro do conselho de administração (efetiva)	Charles Rene Lebarbenchon Membro do conselho de administração (Suplente)

Marcelo Marcolino - Membro do Conselho de Administração Efetivo (5)	Carlos Augusto Galvani Marchese - Membro do conselho de administração (Efetivo)	Francisco Luiz Scagliusi - Membro do conselho de administração (efetivo)	Flora Lúcia Marin de Oliveira - Membro do conselho de administração (efetiva)
Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira - Membro do conselho de administração suplente (6)	Fernando Agustin Pujals - Membro do conselho de administração (Efetivo)	Jorge Luiz Busato - Membro do conselho de administração (efetivo)	Francisco José Morandi Lopez - Membro do conselho de administração (efetivo)
Marcelo de Carvalho Lopes - Membro do Conselho de Administração Efetivo (7)	Francisco José Morandi Lopez - Membro do conselho de administração (Efetivo) (4)	Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira - Membro do conselho de administração (efetivo) (6)	Kenneth Joseph Zagzebski Membro do Conselho de Administração (Efetivo)
	Gustavo Duarte Pimenta - Membro do conselho de administração (Suplente)	Roberto Mario Di Nardo - Membro do conselho de administração (suplente)	Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo - Membro do conselho de administração (efetivo) (10)
	Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo - Membro do conselho de administração (Efetivo) (10)	Saulo dos Passos Ramos - Membro do conselho de administração (suplente)	Manuel Jeremias Leite Caldas - Membro do conselho de administração (Efetivo)
	Lucio da Silva Santos - Membro do conselho de administração (Suplente)	Sheilly Caden Contente - Membro do conselho de administração (suplente) (16)	Marcelo de Carvalho Lopes - Membro do conselho de administração (suplente) (7)
	Marcelo de Carvalho Lopes - Membro do Conselho de Administração (Efetivo) (7)		Marcelo Marcolino - Membro do Conselho de Administração (Efetivo) (5)
	Marco Aurélio Deboni - Membro do Conselho de Administração (Suplente)		Marcos Ponce de Leon Arruda - Membro do Conselho de Administração (Suplente) (11)
	Marcos Ponce de Leon Arruda - Membro do Conselho de Administração (Suplente) (11)		Patrícia Rosa de Oliveira - Membro do conselho de administração (suplente)
	Marco De La Rosa Ascanio - Membro do Conselho de Administração (Efetivo)		Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira - Membro do conselho de administração (suplente) (6)

	Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira - Membro do Conselho de Administração (Suplente) (6)		Rinaldo Pecchio Junior - Membro do conselho de administração (suplente) (12)
	Rinaldo Pecchio Junior - Membro do Conselho de Administração (Suplente) (12)		Sérgio Canuto da Silva - Membro do conselho de administração (Efetivo)
	Sérgio Silva do Amaral - Membro do Conselho de Administração (Efetivo) (13)		Sergio Silva do Amaral - Membro do conselho de administração (efetivo) (13)
	Sidney Simonaggio - Membro do Conselho de Administração (Suplente) (14)		Vincent Winslow Mathis - Membro do Conselho de Administração (Efetivo) (15)
	Vincent Mathis - Membro do Conselho de Administração (Efetivo) (15)		
Diretoria	Diretoria	Diretoria	Diretoria
Britaldo Pedrosa Soares - Diretor Presidente e Diretor de Relações com Investidores (3)	Arturo Enrique Gris Lindenthaler - Diretor Vice- Presidente	Britaldo Pedrosa Soares - Diretor Presidente e de Relações com Investidores (3)	Britaldo Pedrosa Soares - Diretor Presidente (3)
Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira - Diretor (6)	Britaldo Pedrosa Soares - Diretor Presidente (3)	Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira - Diretor (6)	Cibele Castro - Diretora
	Cibele Castro – Diretora		Paulo Camillo Vargas Penna Diretor Vice-Presidente
	Olivier Robert Jean Marquette – Diretor		Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira - Diretor (6)
	Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira - Diretor (6)		Rinaldo Pecchio Junior - Diretor Financeiro e de Relações com Investidores (12)
	Rinaldo Pecchio Junior - Diretor Financeiro e de Relações com Investidores (12)		Sheilly Caden Contente – Diretora Vice-Presidente (16)
	Sheilly Caden Contente - Diretora (16)		Sidney Simonaggio Diretor Vice-Presidente (14)
	Paulo Camillo Vargas Penna – Diretor		

LEGENDA: (1) Andrew Martin Vesey - membro CA Companhia Brasileira de Energia, membro CA AES Tietê, membro CA AES Elpa. (2) Berned Raymond Da Santos Ávila - membro CA Companhia Brasileira de Energia,

membro CA AES Tietê, membro CA AES Elpa. (3) Britaldo Pedrosa Soares - membro CA Companhia Brasileira de Energia, membro CA AES Tietê, membro CA AES Elpa, membro CA AES Eletropaulo, membro Diretoria Companhia Brasileira de Energia, membro Diretoria AES Tietê, membro Diretoria AES Elpa, membro Diretoria AES Eletropaulo. (4) Francisco José Morandi López - membro CA Companhia Brasileira de Energia, membro CA AES Tietê. (5) Marcelo Marcolino - membro CA Companhia Brasileira de Energia, membro CA AES Eletropaulo (6) Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira - membro CA Companhia Brasileira de Energia, membro CA AES Tietê, membro CA AES Elpa, membro CA AES Eletropaulo, membro Diretoria Companhia Brasileira de Energia, membro Diretoria AES Tietê, membro Diretoria AES Elpa, membro Diretoria AES Eletropaulo. (7) Marcelo de Carvalho Lopes - membro CA Companhia Brasileira de Energia, membro CA AES Tietê, membro CA AES Eletropaulo. (8) - Airton Ribeiro de Matos - membro CA AES Tietê, membro CA AES Elpa, membro CA AES Eletropaulo. (9) Antônio Carlos de Oliveira - membro CA AES Tietê, membro CA AES Elpa. (10) Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo - membro CA AES Tietê, membro CA AES Eletropaulo. (11) Marcos Ponce de Leon Arruda - membro CA AES Tietê, membro CA AES Eletropaulo. (12) Rinaldo Pecchio Junior - membro CA AES Tietê, membro CA AES Eletropaulo, membro Diretoria AES Tietê, membro Diretoria AES Eletropaulo. (13) Sérgio Silva do Amaral - membro CA AES Tietê, membro CA AES Eletropaulo. (14) Sidney Simonaggio - membro CA AES Tietê, membro Diretoria AES Eletropaulo. (15) Vincent Mathis - membro CA AES Tietê, membro CA AES Eletropaulo. (16) Sheilly Caden Contente - membro CA AES Elpa, membro Diretoria AES Tietê, membro Diretoria AES Eletropaulo.

Fonte: AES BRASIL (2012) (adaptado pelo autor)

O próximo passo após a busca no CA da *holding* é analisar a própria AES Eletropaulo a fim de identificar as características que predominam em seu corpo dirigente.

6.1 Método quantitativo, com recortes dos anos (1983-1986, 1994, 1998, 2012) para análise dos currículos do conselho administrativo e Diretoria da AES Eletropaulo

O ano de 2012 foi selecionado, pois foi quando a pesquisadora iniciou o trabalho com os currículos; o ano de 1998, por ser o primeiro ano de pós-privatização da empresa AES Eletropaulo; 1994, pela referência ao segundo ano de dados da abertura da CVM, sendo que no primeiro ano (1993) não consta a idade dos Conselheiros e Diretores; a análise de 1983 – 1986 ocorre porque reúnem os primeiros dados coletados como empresa estatal; por fim, o recorte dos anos de 79 – 80 foram são importantes por conter os primeiros presidentes da Eletropaulo, ainda uma empresa sob o domínio Federal no momento.

Por ser um estudo primário ainda, as variáveis e as categorias selecionadas foram: profissão, instituição de ensino, pós graduação, área da pós graduação, carreira e idade. Essas variáveis foram adaptadas e modificadas nas análises de frequência e correspondência múltipla realizadas posteriormente.

Seguem, na Tabela 18, as profissões do CA e da Diretoria da Eletropaulo. Os cargos ocupados por posições estratégicas na empresa se alteram com a mudança de propriedade ao longo dos anos. A profissão de engenheiro em 1998 apareceu com 75% do corpo administrativo, enquanto que em 2012, ocupa 36,3%.

Tabela 18 - Profissões do CA e Diretoria da Eletropaulo

Ano 2012

Profissão	Quantidade	Percentual
Administradores	2	9,1%
Advogados	6	27,3%
Contador	1	4,5%
Economista	3	13,6%
Eletricitário	1	4,5%
Engenheiro	8	36,3%
Psicólogo	1	4,5%
Sociólogo	2	9,1%

Ano 1998

Profissão	Quantidade	Percentual
Advogados	1	8,3%
Economista	2	16,7%
Engenheiro	9	75%

Ano 1994

Profissão	Quantidade	Percentual
Administradores	1	5%
Advogados	3	15%
Economista	3	15%
Engenheiro	10	50%
Sociólogo	1	5%

Ano 1983 à 1986

Profissão	Quantidade	Percentual
Administradores	1	5,9%
Advogados	1	5,9%
Engenheiro	4	23,5%
Física	1	5,9%

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 19 traz as Instituições de ensino do CA e da Diretoria da Eletropaulo. São Universidades particulares, públicas e, no ano de 1998, 36% deles tiveram também formação no exterior.

Tabela 19 - Instituições de ensino do CA e Diretoria da Eletropaulo

Ano 2012

Instituição	Quantidade	Percentual
USP/ UNICAMP/UNESP	5	22%
FEDERAIS	5	22%
IBMEC/FGV	-	-
Demais Particulares	9	39%
Exterior	4	17%

Ano 1998

Instituição	Quantidade	Percentual
USP/ UNICAMP/UNESP	2	14%
FEDERAIS	1	7%
IBMEC/FGV	3	21%
Demais Particulares	3	21%
Exterior	5	36%

Ano 1994

Instituição	Quantidade	Percentual
USP/ UNICAMP/UNESP	4	21%
FEDERAIS	1	5%
IBMEC/FGV	1	5%
Demais Particulares	12	63%
Exterior	1	5%

Ano 1983 à 1986*

Instituição	Quantidade	Percentual
USP/ UNICAMP/UNESP	3	37%
FEDERAIS	2	25%
IBMEC/FGV	-	-
Demais Particulares	3	37%

Fonte: Elaborado pelo autor

* Dentre os 17 membros do ano de 1983 à 1986, não foram encontrados dados de 6 membros.

A Tabela 20 apresenta informações sobre pós-graduação do CA e da Diretoria da Eletropaulo. Os dirigentes do setor elétrico são altamente escolarizados: a maioria tem pós-graduação, sendo mestrado, doutorado, especialização ou MBA.

Tabela 20 - Pós-graduação do CA e Diretoria da Eletropaulo

Ano 2012

Pós graduação	Quantidade	Percentual
Doutorado	2	8%
Mestrado	5	19%
MBA	8	31%
Especialização	11	42%

Ano 1998

Pós graduação	Quantidade	Percentual
Doutorado	1	14%
Mestrado	2	29%
MBA	2	29%
Especialização	2	29%

Ano 1994

Pós graduação	Quantidade	Percentual
Doutorado	3	25%
Mestrado	3	25%
MBA	-	-
Especialização	6	50%

Ano 1983 à 1986*

Pós graduação	Quantidade	Percentual
Livre docência	3	30%
Doutorado	4	40%
Mestrado	3	30%
MBA	-	-
Especialização	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

* Dentre os 17 membros do ano de 1983 à 1986, não foram encontrados dados de 6 membros

A Tabela 21 especifica as áreas da pós-graduação do CA e da Diretoria da Eletropaulo. Em 2012, elas aparecem ligadas a áreas administrativas mais diversificadas como: administração, economia, finanças, marketing e negócios. Enquanto que, nos anos anteriores, as áreas eram mais concentradas em administração, direito ou engenharia.

Tabela 21 - Áreas da Pós-graduação do CA e Diretoria da Eletropaulo

Ano 2012

Pós graduação	Quantidade	Percentual
Administração	2	10%
Direito	4	20%
Economia	1	5%
Engenharia	3	15%
Finanças	5	25%
Marketing	1	5%
Negócios	2	10%
Setor elétrico	2	10%

Ano 1998

Pós graduação	Quantidade	Percentual
Administração	3	50%
Direito	1	17%
Engenharia	1	17%
Setor elétrico	1	17%

Ano 1994

Pós graduação	Quantidade	Percentual
Administração	4	44%
Economia	2	22%
Engenharia	3	33%

Ano 1983 à 1986*

Pós graduação	Quantidade	Percentual
Administração	1	25%
Ciência Política	1	25%
Economia	1	25%
Física	1	25%

Fonte: Elaborado pelo autor

* Dentre os 17 membros do ano de 1983 à 1986, não foram encontrados dados de 6 membros.

Seguem, na Tabela 22, informações sobre a carreira do CA e da Diretoria da Eletropaulo. No período de 83 à 86, a maioria dos dirigentes (28%) construíram suas carreiras na esfera pública. No ano de 1994, destacam-se empresas de outros setores. Em 1998, 37% trabalharam em outras empresas do setor elétrico. Já em 2012, a característica a ser ressaltada é que 48% dos Diretores e membros do CA trabalharam em empresas do mesmo grupo AES.

Tabela 22 - Carreira do CA e Diretoria da Eletropaulo

Ano 2012

Carreira	Quantidade	Percentual
Governo	5	15%
Empresas do mesmo grupo AES	16	48%
Empresas do setor elétrico	3	9%
Empresas de outro setor	2	6%
Mov. Fusão / aquisição	-	-
Sindicato	2	6%
Acadêmico	2	6%
Exterior	-	-
Outros	3	9%

Ano 1998

Carreira	Quantidade	Percentual
Governo	2	7%
Empresas do mesmo grupo AES	1	4%
Empresas do setor elétrico	10	37%
Empresas de outro setor	6	22%
Mov. Fusão / aquisição	2	7%
Sindicato	-	-
Acadêmico	1	4%
Exterior	4	15%
Outros	1	4%

Ano 1994

Carreira	Quantidade	Percentual
Governo	7	24%

Empresas do mesmo grupo AES	-	-
Empresas do setor elétrico	6	20%
Empresas de outro setor	12	40%
Mov. Fusão / aquisição	-	-
Sindicato	2	7%
Acadêmico	1	3%
Exterior	-	-
Outros	2	7%
Ano 1983 à 1986*		
Carreira	Quantidade	Percentual
Governo	8	28%
Empresas do mesmo grupo AES	-	-
Empresas do setor elétrico	6	21%
Empresas de outro setor	5	17%
Mov. Fusão / aquisição	-	-
Sindicato	-	-
Acadêmico	5	17%
Exterior	2	7%
Outros	3	10%

Fonte: Elaborado pelo autor

* Dentre os 17 membros do ano de 1983 à 1986, não foram encontrados dados de 6 membros.

Para finalizar, segue a Tabela 23, com a idade do CA e da Diretoria da Eletropaulo. Observe que a média de idade, na faixa dos 50 anos, manteve-se constante.

Tabela 23 - Idade do CA e Diretoria da Eletropaulo

	Idade	Média
Ano 2012 CA	entre 38 e 68	54
Ano 2012 Diretoria	entre 45 e 55	50
Ano 1998	entre 38 e 65	49
Ano 1994	entre 33 e 75	51
Ano de 83 à 86	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 Dados com períodos acumulados antes e pós privatização – Frequência Acumulada

Esta seção traz uma análise da frequência acumulada do período antes e do período depois da privatização. Esse estudos foi feito, a fim de preparar os dados para a ACM que será realizada posteriormente.

Na tabela 24, a seguir, são apresentadas as variáveis e as categorias criadas para análise dos currículos do conselho e Diretoria da AES Eletropaulo. Visando a uma melhor apresentação gráfica, foi elaborada uma legenda para as possíveis respostas de cada variável.

Tabela 24 - Legenda das variáveis

Variável	Respostas	Legenda
Universidade da Graduação	Exterior	G1
	Estadual	G2
	Particular	G3
	Federal	G4
	IBMEC/FGV	G5
Formação da Graduação	Engenharia	GF1
	Direito	GF2
	Economia	GF3
	Outros	GF4
	Administração	GF5
Universidade da Pós Graduação	Exterior	PG1
	Estadual	PG2
	Particular	PG3
	Federal	PG4
	IBMEC/FGV	PG5
	Não Tem	PG6
Formação da Pós Graduação	Engenharia	PGF1
	Direito	PGF2
	Economia	PGF3
	Outros	PGF4
	Administração	PGF5
	Não Tem	PGF6
Passado Profissional	Governo	PP1
	Grupo AES	PP2

	Outros 1 (Empresas)	PP3
	Outros 2 (Sindicatos, Acadêmico, outros)	PP4
	Financeiro	PP5
	Setor Elétrico	PP6

Fonte: Elaborado pelo autor

Período pré-privatização

Para se ter uma certa noção do perfil acadêmico e profissional dos Conselheiros e Diretores da AES Eletropaulo de 1993 até 1996, uma análise descritiva foi realizada, separando os cargos de acordo com suas duas possíveis opções. Entretanto, para 3 dos 80 funcionários analisados não havia a distinção de cargos que ocuparam e, dessa forma, tais observações foram desconsideradas da análise por não acrescentarem informações. As frequências de aparecimento das duas opções de cargos estão dispostas na Tabela 25 (**56 Conselheiros e 21 Diretores**).

Tabela 25 - Frequência de cargos

Cargo	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
Conselheiro	56	72.73	56	72.73
Diretor	21	27.27	77	100.00

Frequência de observações faltantes = 3

Fonte: Elaborado pelo autor

As Tabelas 26, 27, 28, 29 e 30 explicitam a situação acadêmica e profissional dos 56 funcionários que ocuparam cargos de Conselheiros.

Tabela 26 - Frequência das Universidades das graduações dos Conselheiros

Universidade da Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
G1	1	2.08	1	2.08
G2	18	37.50	19	39.58
G3	27	56.25	46	95.83
G4	2	4.17	48	100.00

Frequência de observações faltantes = 8

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 27 - Frequência das formações das graduações dos Conselheiros

Formação da Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
GF1	22	41.51	22	41.51
GF2	14	26.42	36	67.92
GF3	13	24.53	49	92.45
GF4	4	7.55	53	100.00

Frequência de observações faltantes = 3

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 28 - Frequência das Universidades das pós-graduações dos Conselheiros

Universidade da Pós Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PG1	8	15.69	8	15.69
PG2	8	15.69	16	31.37
PG3	4	7.84	20	39.22
PG4	1	1.96	21	41.18
PG5	2	3.92	23	45.10
PG6	28	54.90	51	100.00

Frequência de observações faltantes = 5

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 29 - Frequência das formações das pós-graduações dos Conselheiros

Formação da Pós Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PGF1	6	10.91	6	10.91
PGF2	2	3.64	8	14.55
PGF3	9	16.36	17	30.91
PGF5	10	18.18	27	49.09
PGF6	28	50.91	55	100.00

Frequência de observações faltantes = 1

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 30 - Frequência do passado profissional dos Conselheiros

Passado Profissional	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PP1	13	23.21	13	23.21
PP3	13	23.21	26	46.43
PP4	16	28.57	42	75.00
PP5	5	8.93	47	83.93
PP6	9	16.07	56	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

As tabelas 31 e 32 expõem a existência de 8 Conselheiros cujas Universidades de graduação são desconhecidas, e que a maioria deles (56.25%) se graduaram em Universidades particulares, seguidos por 37.5% que se formaram em Universidades estaduais.

Além disso, o curso mais presente é o de Engenharia (41.51%) seguido de Direito (26.42%), sendo que, de 3 Conselheiros cujas Universidades de Graduação são conhecidas, não há informações sobre o curso.

Partindo para a análise das pós-graduações se tem, das tabelas 33 e 34, que 28 Conselheiros não possuem pós-graduação e, aproximadamente, 18.18% a fizeram na área de Administração, e, logo atrás, Economia com 16.36%. Vale lembrar que se desconhece as informações sobre a pós-graduação de 1 Conselheiro.

Finalmente e de acordo com a Tabela 35, o passado profissional dos mesmos se encontra presente, quase que igualmente (entre 23% e 29% para cada área), em meio às áreas de Governo, Grupo AES e Outros 2.

As Tabelas 30, 31, 32, 33 e 34 explicitam a situação acadêmica e profissional dos 56 funcionários que ocuparam cargos de Diretores.

Tabela 31 - Frequência das Universidades das graduações dos Diretores

Universidade da Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
G2	8	40.00	8	40.00
G3	9	45.00	17	85.00
G4	1	5.00	18	90.00
G5	2	10.00	20	100.00

Frequência de observações faltantes = 1

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 32 - Frequência das formações das graduações dos Diretores

Formação da Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
GF1	15	71.43	15	71.43
GF3	1	4.76	16	76.19
GF5	5	23.81	21	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 33 - Frequência das Universidades das pós-graduações dos Diretores

Universidade da Pós Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PG1	1	4.76	1	4.76
PG2	6	28.57	7	33.33
PG5	3	14.29	10	47.62
PG6	11	52.38	21	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 34 - Frequência das formações das pós-graduações dos Diretores

Formação da Pós Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PGF1	3	14.29	3	14.29
PGF3	2	9.52	5	23.81
PGF5	5	23.81	10	47.62
PGF6	11	52.38	21	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 35 - Frequência do passado profissional dos Diretores

Passado Profissional	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PP1	1	4.76	1	4.76
PP3	1	4.76	2	9.52
PP4	10	47.62	12	57.14
PP5	4	19.05	16	76.19
PP6	5	23.81	21	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Das Tabelas 31 e 32, é possível inferir que há 1 Diretor cuja Universidade de graduação é desconhecida, a maioria deles (45%) se graduaram em Universidades particulares, seguidos por 40% que se formaram em Universidades estaduais. Além disso, o curso mais presente é o de Engenharia (71.43%) seguido de Administração (23.81%).

A análise das pós-graduações, nas tabelas 33 e 34, demonstra que 11 Diretores não possuem pós-graduação e aproximadamente 23.81% as fizeram na área de Administração, tendo logo atrás Engenharia com 14.29% e Economia com 9.52%. Por último, e de acordo com a Tabela 35, quase metade dos Diretores (47.62%) trabalhou em Outros 2 e um quarto trabalhou no Setor Elétrico.

Pós privatização

Para se ter uma certa noção do perfil acadêmico e profissional de Conselheiros e Diretores da AES Eletropaulo de 1998 até 2010, a pesquisa realizou uma análise descritiva separando os cargos de acordo com suas duas possíveis opções. Entretanto, para 1 dos 312 funcionários analisados não havia a distinção do cargo que ocupou e, dessa forma, tal observação foi desconsiderada da análise por não acrescentar informação.

Outra ressalva a ser feita é que não há conhecimento a respeito da Universidade de Graduação de 55 funcionários, então a categoria G6 – “Universidade de Graduação Desconhecida” foi criada para que não se perdesse as informações destas observações.

As frequências de aparecimento das duas opções de cargos são como na Tabela 36 **(226 Conselheiros e 85 Diretores)**.

Tabela 36 - Frequência de cargos

Cargo	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
Conselheiro	226	72.67	226	72.67
Diretor	85	27.33	311	100.00

Frequência de observações faltantes = 1

Fonte: Elaborado pelo autor

As Tabelas 37, 38, 39, 40 e 41 explicitam a situação acadêmica e profissional dos 226 funcionários que ocuparam cargos de Conselheiros.

Tabela 37 - Frequência das Universidades das graduações dos Conselheiros

Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
G1	36	15.93	36	15.93
G2	25	11.06	61	26.99
G3	61	26.99	122	53.98
G4	34	15.04	156	69.03
G5	26	11.50	182	80.53
G6	44	19.47	226	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 38 - Frequência das formações das graduações dos Conselheiros

Formação da Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
GF1	86	40.57	86	40.57
GF2	16	7.55	102	48.11
GF3	50	23.58	152	71.70
GF4	7	3.30	159	75.00
GF5	53	25.00	212	100.00

Frequência de observações faltantes = 14

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 39 - Frequência das Universidades das pós-graduações dos Conselheiros

Universidade da Pós Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PG1	44	19.47	44	19.47
PG2	29	12.83	73	32.30
PG3	15	6.64	88	38.94
PG4	25	11.06	113	50.00
PG5	59	26.11	172	76.11
PG6	54	23.89	226	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 40 - Frequência das formações das pós-graduações dos Conselheiros

Formação da Pós Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PGF1	32	14.48	32	14.48
PGF2	14	6.33	46	20.81
PGF3	28	12.67	74	33.48
PGF4	2	0.90	76	34.39
PGF5	91	41.18	167	75.57
PGF6	54	24.43	221	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 41 - Frequência do passado profissional dos Conselheiros

Passado Profissional	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PP1	15	6.64	15	6.64
PP2	21	9.29	36	15.93
PP3	47	20.80	83	36.73
PP4	39	17.26	122	53.98
PP5	60	26.55	182	80.53
PP6	44	19.47	226	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Da Tabela 37, observa-se que há 44 Conselheiros cujas Universidade de graduação são desconhecidas e que a maioria deles (26.99%) se graduaram em Universidades particulares, seguidos por 15.93% que se formaram em Universidades no exterior, quase em empate com a formação em Universidades Federais (15.04%).

Já a Tabela 38 informa que de 14 Conselheiros, apesar de haver informações sobre a Universidade, não há sobre o curso de Graduação feito. Em relação aos cursos conhecidos, o mais presente é o de Engenharia (40.57%), seguido de Administração (25.00%) e Economia (23.58%).

Partindo para a análise das pós-graduações se tem, nas Tabelas 39 e 40, que 54 Conselheiros não possuem pós-graduação e 26.11% as fizeram nas Universidades IBMEC e FGV, seguido por Universidades Estaduais (12.83%). A área de Administração é a mais procurada (41.18%).

Finalmente, conforme a Tabela 41, o passado profissional dos mesmos encontra-se, em sua maioria, na área Financeira (26.55%) seguida pelas áreas Outros 1 (20.80%) e Setor Elétrico (19.47%).

As Tabelas 42, 43, 44, 45 e 46 explicitam a situação acadêmica e profissional dos 85 funcionários que ocuparam cargos de Diretor.

Tabela 42 - Frequência das Universidades das graduações dos Diretores

Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
G1	14	16.47	14	16.47
G2	5	5.88	19	22.35
G3	41	48.24	60	70.59
G4	10	11.76	70	82.35
G5	4	4.71	74	87.06
G6	11	12.94	85	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 43 - Frequência das formações das graduações dos Diretores

Formação da Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
GF1	42	55.26	42	55.26
GF2	5	6.58	47	61.84
GF3	12	15.79	59	77.63
GF4	11	14.47	70	92.11
GF5	6	7.89	76	100.00

Frequência de observações faltantes = 9

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 44 - Frequência das Universidades das pós-graduações dos Diretores

Universidade da Pós Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PG1	25	30.12	25	30.12
PG2	8	9.64	33	39.76
PG3	2	2.41	35	42.17
PG4	4	4.82	39	46.99

PG5	17	20.48	56	67.47
PG6	27	32.53	83	100.00

Frequência de Observações Faltantes = 2

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 45 - Frequência das formações das pós-graduações dos Diretores

Formação da Pós Graduação	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PGF1	4	4.71	4	4.71
PGF2	10	11.76	14	16.47
PGF3	3	3.53	17	20.00
PGF5	41	48.24	58	68.24
PGF6	27	31.76	85	100.00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 46 - Frequência do passado profissional dos Diretores

Passado Profissional	Frequência	Porcentagem	Frequência Acumulada	Porcentagem Acumulada
PP1	2	2.41	2	2.41
PP2	13	15.66	15	18.07
PP3	11	13.25	26	31.33
PP4	15	18.07	41	49.40
PP5	11	13.25	52	62.65
PP6	31	37.35	83	100.00

Frequência de observações faltantes = 2

Fonte: Elaborado pelo autor

Da Tabela 42, constata-se que há 11 Diretores cujas Universidades de graduação são desconhecidas e que a maioria deles (48.24%) se graduaram em Universidades particulares e a minoria (4.71%) na IBMEC ou FGV.

Já na Tabela 43, nota-se que o curso mais presente é o de Engenharia (55.26%) seguido de Economia (15.79%), sendo que não se sabe o curso de Graduação de 9 Diretores.

A análise das pós-graduações, nas Tabelas 44 e 45, revela que 27 Diretores não possuem pós-graduação e 30.12% as fizeram no Exterior, seguidos de 20.48% que as fizeram ou no IBMEC ou na FGV. De dois Diretores são desconhecidas as Universidades em que fizeram as especializações. Dentre os pós-graduados, a área de Administração é a mais comum (48.24%).

Por fim, segundo a Tabela 46, 37.35% dos Diretores tiveram experiências no Setor Elétrico em seus passados profissionais e apenas 2.41% no Governo.

Resumo dos Resultados da Análise de Frequência acumulada

A análise de frequência acumulada dos CAs e Diretoria da AES Eletropaulo dos períodos antes e depois da privatização tem como resultado a síntese descrita nas Tabelas 47 e 48:

Tabela 47 - Resumo antes da privatização – frequência acumulada

Conselheiros antes da privatização	Diretores antes da privatização
- Universidades Particulares (56,25%)	- Universidades particulares (45%)
- Universidades Estaduais (37,5%)	- Universidades estaduais (40%)
- Graduação em Engenharia (41,51%)	- Graduação em Engenharia (71,43%).
- Graduação em Direito (22,45%)	- Pós-graduação em Administração (23,81%)
- Pós-graduação em Administração (18,18%)	- Pós graduação em Engenharia (14,29%)
- Pós-graduação em Economia (16,36%)	- Pós graduação em Economia (9,52%)
- Passado profissional no Governo (23%)	- Passado profissional no Sindicato, Academia e Outros (47,62%)
- Passado profissional em Outras empresas (29%)	- Passado profissional no Setor Elétrico (25%)
- Passado profissional em Sindicatos, acadêmico e outros (29%)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Tabela 48 - Resumo pós privatização – frequência acumulada

Conselheiros pós privatização	Diretores pós privatização
- Universidades particulares (26,99%)	- Universidades Particulares (48,24%)
- Universidade no exterior (15,93%)	- Universidades IBMEC e FGV (4,71%)
- Universidades Federais (15,04%)	- Graduação em Engenharia (55,26%)
- Graduação em Engenharia (40,57%)	- Graduação em Economia (15,79)
- Graduação em Administração (25%)	- Pós-graduação no exterior (30,12%)
- Graduação em Economia (23,58%)	- Pós graduação na IBMEC e FGV (20,48%)
- Pós graduação em Universidades IBMEC e FGV (26,11%)	- Pós graduação em Administração (70,69%)
- Pós graduação em Universidades Estaduais (12,83%).	- Passado profissional no Setor Elétrico (37,35%)
- Pós graduação em Administração (41,18%)	- Passado profissional no Governo (2,41%)
- Passado profissional na área Financeira (26,55%)	
- Passado profissional em Outras empresas (20,80%)	
- Pós graduação no Setor Elétrico (19,47%)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

6.3 Dados com períodos acumulados antes e pós privatização – Análise de Correspondência Múltipla

Como já explicado nesta tese, os resultados que aparecem na ACM são os Tipos I e II do período antes e depois da privatização, com variáveis associadas a um indivíduo.

Os dados coletados dos currículos dos Conselheiros Administrativos e Diretoria de quase 20 anos da empresa AES Eletropaulo foram analisados, compreendendo o período acumulado antes da privatização (antes de 1997) e o período acumulado do pós-privatização (após 1997).

No período antes da privatização, há 56 Conselheiros Administrativos e 21 Diretores que foram analisados em 28 categorias (observar quadro do Capítulo 8.2). Desse modo, foi possível relacionar com a análise multivariada, e pegar todas as relações possíveis entre as variáveis e sua proximidade no plano bidimensional. Esse tipo de análise acaba por fim sendo mais flexível do que outras análises estatísticas, sendo que o resultado gráfico foi estudado de forma subjetiva pela pesquisadora. Segundo Johnson e Wichern (2008), essa flexibilidade pode ser alinhada de acordo com o tipo de pesquisa realizada dentro da organização.

Assim como na análise anterior, a ACM utilizou as seguintes variáveis: universidade de graduação, formação de graduação, universidade de pós-graduação, formação de pós-graduação e passado profissional. Tais variáveis de cada categoria foram então distribuídas geometricamente, em uma análise de um plano bidimensional, com resultados em uma representação gráfica ou representação geométrica, de acordo com o modelo de Johnson e Wichern (2008).

Pelo fato de a ACM combinar mais de duas variáveis, foi necessário o uso do software SAS e SPSS. Estudiosos como Roux e Rouanet (2010) e Dewberry (2004), observam que grande diferença entre a análise de frequência e a Análise de Correspondência Múltipla é na frequência. Por exemplo, a primeira, é capaz de dizer quantos são os Conselheiros Administrativos e quantos são os Diretores que estudaram engenharia, direito, administração ou outros cursos, enquanto na ACM é possível saber qual o **tipo destes dirigentes com as suas características agrupadas**, que formam o Tipo I e Tipo II, no período antes e de período depois da privatização.

Para exemplificar, o Tipo I, antes da privatização é um engenheiro que não tem pós e construiu carreira no setor elétrico, o que não significa que todos os Diretores e gerentes têm

estas características, e sim a maior probabilidade deste Tipo I ter estas características agrupadas em relação a qualquer outro Tipo dentro do grupo com estas características. Os softwares SAS e SPSS podem, em um único desenho gráfico, agregar todos os dados.

Conforme os autores acima citados, é possível, então, comparar não somente onde construíram seus estudos e carreiras, mas se o Tipo do profissional antes da privatização continua sendo o mesmo ou se ele difere após a mudança de propriedade da empresa caso.

Os valores das categorias dentro das variáveis que serão agrupadas e analisadas são criados a partir de cálculos matemáticos, que permitem quantificar elementos não numéricos em numéricos. Em outras palavras, transformam dados qualitativos em quantitativos para analisá-los e depois voltar para a investigação qualitativa. Após a descrição e discussão dos resultados, estes resultados foram estudados de modo subjetivo. (ROUX, B. L.; ROUANET, H., 2010; DEWBERRY. C., 2004).

O qui-quadrado é diferente do valor agregado obtido, existe um cálculo das distâncias para chegar ao valor do qui-quadrado. No qui-quadrado cada Diretor, cada Conselheiro Administrativo é uma informação completa para localização no plano dimensional. (ROUX, B. L.; ROUANET, H., 2010; DEWBERRY. C., 2004).

PRÉ-PRIVATIZAÇÃO

ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS

Após a realização das análises descritivas, inicia-se a AFCM. Pela Tabela 49, percebe-se que a primeira dimensão explica 13.00% da variabilidade, enquanto a segunda dimensão explica 10.77%. Conjuntamente, as duas explicam 23.77% da mesma e se nota que utilizando uma dimensão a mais a proporção de variabilidade explicada não aumentaria significativamente, portanto se mantiveram apenas as duas.

Tabela 49 - Decomposição da Inércia e Qui-Quadrado

Valor Singular	Inércia Principal	Qui-Quadrado	Porcentagem	Porcentagem Acumulada	3 6 9 12 15 ---+---+---+---+---+--- -
0.69037	0.47661	291.41	13.00	13.00	***** **

0.62830	0.39476	241.36	10.77	23.76	*****
0.61174	0.37423	228.81	10.21	33.97	*****
0.53612	0.28742	175.73	7.84	41.81	*****
0.52525	0.27589	168.68	7.52	49.33	*****
0.51069	0.26080	159.46	7.11	56.45	*****
0.46786	0.21889	133.83	5.97	62.42	*****
0.45803	0.20979	128.27	5.72	68.14	*****
0.40081	0.16065	98.22	4.38	72.52	*****
0.39611	0.15690	95.93	4.28	76.80	*****
0.37857	0.14332	87.63	3.91	80.71	*****
0.35057	0.12290	75.14	3.35	84.06	*****
0.32349	0.10465	63.98	2.85	86.91	*****
0.31124	0.09687	59.23	2.64	89.55	****
0.30227	0.09137	55.86	2.49	92.05	****
0.28293	0.08005	48.94	2.18	94.23	****
0.24287	0.05899	36.07	1.61	95.84	***
0.23358	0.05456	33.36	1.49	97.33	**
0.22490	0.05058	30.92	1.38	98.71	**
0.16593	0.02753	16.83	0.75	99.46	*
0.14115	0.01992	12.18	0.54	100.00	*
Total	3.66667	2241.87	100.00		
Graus de Liberdade = 729					

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na Tabela 50, estão as coordenadas das variáveis nas duas dimensões. Verifica-se que as categorias Diretor, G5, GF5, PG5, PGF5 e PP5 se destacam das demais na primeira dimensão. Na segunda dimensão Conselheiro, G1, G5, GF2, PG5, PGF2, PP1 e PP3 se destacam com sinal negativo, ao passo que G4 e PG4 com sinal positivo.

Tabela 50 - Coordenadas das Colunas

Respostas	Dimensão 1	Dimensão 2
Conselheiro	-0.2461	-0.2144
Diretor	0.5414	0.4716
G1	-0.8178	-1.1182
G2	-0.1300	0.2414
G3	-0.0658	-0.2325
G4	-0.7216	1.3700
G5	4.2014	-0.6772
GF1	-0.2381	0.5200
GF2	-0.3731	-1.2967
GF3	0.2252	0.3823
GF4	-0.6460	-0.2381
GF5	2.8441	-0.4257
PG1	0.0493	-0.2711
PG2	0.3810	1.0783
PG3	-0.0530	0.4434
PG4	-0.9905	3.0035
PG5	2.4867	-0.9246
PG6	-0.5486	-0.4132
PGF1	-0.1994	1.5355
PGF2	-0.5531	-1.2808

PGF3	0.0663	0.8800
PGF5	1.2786	-0.2635
PGF6	-0.5486	-0.4132
PP1	-0.6764	-0.7595
PP3	0.0607	-1.0096
PP4	0.0191	0.3352
PP5	1.3055	0.0956
PP6	-0.4369	0.8992

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A observação da medida de qualidade na Tabela 51 demonstra que as categorias de menores variabilidades explicadas são G1, G2, GF4 e PG3, e a de maior é a PG5. Na medida de massa, a categoria “Conselheiro” apresenta a maior frequência e G4 a menor. Por fim, da medida de inércia se nota que todas categorias contribuem aproximadamente com 5% da explicação da variabilidade, exceto Conselheiro que contribui com 1%.

Tabela 51 - Qualidade, massa e inércia para cada categoria

Resposta	Qualidade	Massa	Inércia
Conselheiro	0.2344	0.1146	0.0142
Diretor	0.2344	0.0521	0.0313
G1	0.0305	0.0026	0.0447
G2	0.0482	0.0651	0.0277
G3	0.0622	0.0859	0.0220
G4	0.1179	0.0078	0.0433
G5	0.5842	0.0052	0.0440
GF1	0.2886	0.0781	0.0241
GF2	0.5098	0.0365	0.0355

GF3	0.0502	0.0339	0.0362
GF4	0.0233	0.0078	0.0433
GF5	0.5514	0.0104	0.0426
PG1	0.0124	0.0234	0.0391
PG2	0.3662	0.0365	0.0355
PG3	0.0133	0.0104	0.0426
PG4	0.1588	0.0026	0.0447
PG5	0.5965	0.0130	0.0419
PG6	0.4432	0.0807	0.0234
PGF1	0.3425	0.0208	0.0398
PGF2	0.0628	0.0052	0.0440
PGF3	0.1113	0.0208	0.0398
PGF5	0.5217	0.0391	0.0348
PGF6	0.4432	0.0807	0.0234
PP1	0.1915	0.0260	0.0384
PP3	0.2123	0.0286	0.0376
PP4	0.0676	0.0625	0.0284
PP5	0.2448	0.0208	0.0398
PP6	0.2074	0.0286	0.0376

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na Tabela 52, estão as contribuições à inércia por coluna das variáveis em duas dimensões. Para a primeira G5, GF5, PG5 e PGF5 contribuem mais de 10% para a explicação da variabilidade. Em relação à segunda, as categorias que explicam mais a variabilidade são GF2, PG2 e PGF1.

Tabela 52 - Contribuição à Inércia em cada dimensão

Resposta	Dimensão 1	Dimensão 2
Conselheiro	0.0146	0.0133
Diretor	0.0320	0.0293
G1	0.0037	0.0082
G2	0.0023	0.0096
G3	0.0008	0.0118
G4	0.0085	0.0371
G5	0.1929	0.0061
GF1	0.0093	0.0535
GF2	0.0107	0.1553
GF3	0.0036	0.0125
GF4	0.0068	0.0011
GF5	0.1768	0.0048
PG1	0.0001	0.0044
PG2	0.0111	0.1074
PG3	0.0001	0.0052
PG4	0.0054	0.0595
PG5	0.1689	0.0282
PG6	0.0510	0.0349
PGF1	0.0017	0.1244
PGF2	0.0033	0.0216
PGF3	0.0002	0.0409
PGF5	0.1340	0.0069
PGF6	0.0510	0.0349

PP1	0.0250	0.0380
PP3	0.0002	0.0740
PP4	0.0000	0.0178
PP5	0.0745	0.0005
PP6	0.0115	0.0587

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A seguir está o gráfico obtido através da Análise de Correspondência representando as duas dimensões. É perceptível, pela Figura 28, que as categorias estão bastante próximas, mas não se encontram agrupadas, o que dificulta a interpretação. Além disso, a categoria PG4 se distancia das demais e então a retirada da mesma é indicada.

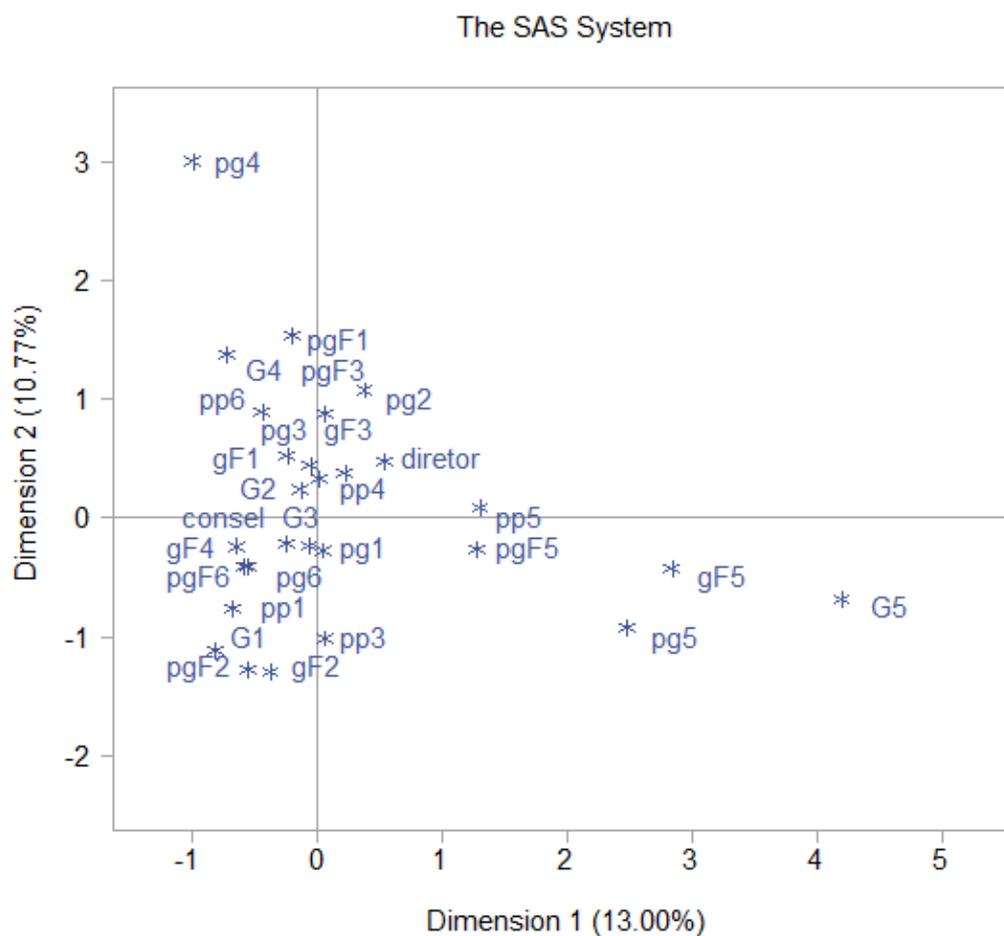


Figura 28 - Gráfico da Análise de Correspondência

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Retirada a categoria citada acima obteve-se o gráfico, em duas dimensões, apresentado na Figura 29. Dessa vez G5 se encontra distante das demais categorias, dificultando a identificação de grupos bem definidos.

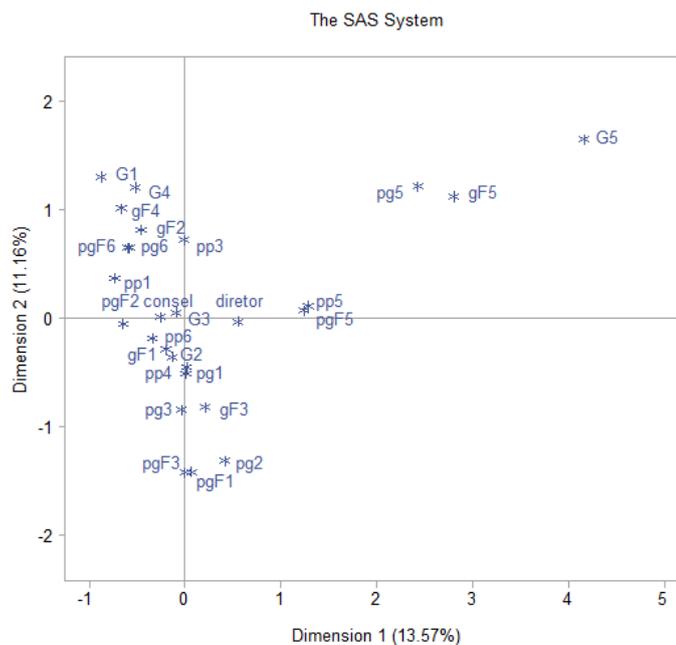


Figura 29 - Gráfico da Análise de Correspondência sem PG4

Com a retirada da categoria G5, o resultado foi a Figura 30.

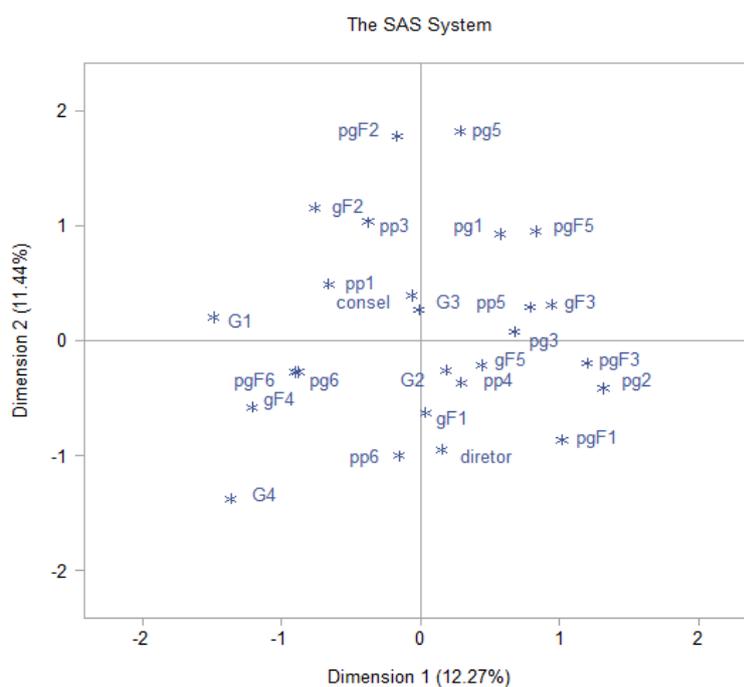


Figura 30 - Gráfico da Análise de Correspondência sem PG4 e G5

Por fim, observa-se a Categoria G4 distante da massa de pontos e se refaz a análise sem PG4, G5 e G4. Os resultados e análises estão nas tabelas seguintes. Na Tabela 53, a primeira dimensão explica 13.06% da variabilidade, enquanto a segunda dimensão explica 11.77%. Conjuntamente as duas explicam 24.84% da mesma e se nota que, a partir do segundo eixo, a forma de decrescimento do histograma dos autovalores é “regular”, sendo assim, utiliza-se apenas as duas primeiras dimensões.

Tabela 53 - Decomposição da Inércia e Qui-Quadrado

Valor Singular	Inércia Principal	Qui-Quadrado	Porcentagem	Porcentagem Acumulada	3 6 9 12 15 -----+-----+-----+-----+-----+-----
0.64317	0.41366	213.78	13.06	13.06	*****
0.61057	0.37280	192.67	11.77	24.84	*****
0.55677	0.30999	160.21	9.79	34.62	*****
0.51788	0.26820	138.61	8.47	43.09	*****
0.50120	0.25120	129.82	7.93	51.03	*****
0.45531	0.20731	107.14	6.55	57.57	*****
0.44703	0.19983	103.28	6.31	63.88	*****
0.42351	0.17936	92.69	5.66	69.55	*****
0.41041	0.16844	87.05	5.32	74.87	*****
0.38852	0.15095	78.01	4.77	79.63	*****
0.37195	0.13835	71.50	4.37	84.00	*****
0.34808	0.12116	62.62	3.83	87.83	*****
0.32666	0.10671	55.15	3.37	91.20	*****
0.29650	0.08791	45.43	2.78	93.97	*****
0.25904	0.06710	34.68	2.12	96.09	****
0.24179	0.05846	30.21	1.85	97.94	***

0.19585	0.03836	19.82	1.21	99.15	**
0.16395	0.02688	13.89	0.85	100.00	*
Total	3.16667	1636.56	100.00		
Graus de Liberdade = 576					

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A Tabela 54 traz as coordenadas das variáveis nas duas dimensões. Verifica-se que as categorias Diretor, GF3, PG2, PGF3 e PP5 se destacam das demais na primeira dimensão. Na segunda dimensão, Conselheiro, GF2, GF3, PG1, PG5, PGF5, PP3 e PP5 se destacam.

Tabela 54 - Coordenadas das Colunas

Respostas	Dimensão 1	Dimensão 2
Conselheiro	-0.1391	0.3441
Diretor	0.3436	-0.8501
G1	-1.5112	-0.0363
G2	0.1680	-0.2990
G3	-0.0815	0.2276
GF1	0.0881	-0.6627
GF2	-0.9771	0.9192
GF3	0.9194	0.5246
GF4	-1.0388	-0.7173
GF5	0.6687	0.1501
PG1	0.3389	0.8380
PG2	1.3324	-0.2225
PG3	0.4871	-0.0670
PG5	0.1588	2.0254
PG6	-0.8320	-0.3529

PGF1	0.9618	-0.9246
PGF2	-0.6105	1.3590
PGF3	1.1194	-0.1153
PGF5	0.7432	1.1471
PGF6	-0.8320	-0.3529
PP1	-0.8115	0.2469
PP3	-0.5246	0.9796
PP4	0.2204	-0.4897
PP5	1.3212	0.9448
PP6	0.0988	-0.8501

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Observando a medida de qualidade na Tabela 55, tem-se que, no mínimo, 1.7% (PG3) da variabilidade das categorias são explicadas e que PGF6 é a mais explicada (78.9%). Na medida de massa, a categoria “Conselheiro” apresenta a maior frequência e G1 a menor. Por fim, da medida de inércia, nota-se que todas as categorias contribuem aproximadamente com 5% da explicação da variabilidade exceto Conselheiro que contribui com 1%.

Tabela 55 - Qualidade, massa e inércia para cada categoria

Resposta	Qualidade	Massa	Inércia
Conselheiro	0.3403	0.1186	0.0152
Diretor	0.3403	0.0480	0.0375
G1	0.0394	0.0028	0.0517
G2	0.0865	0.0706	0.0303
G3	0.0742	0.0932	0.0232
GF1	0.4036	0.0791	0.0277
GF2	0.5599	0.0395	0.0401

GF3	0.3167	0.0367	0.0410
GF4	0.0559	0.0056	0.0508
GF5	0.0165	0.0056	0.0508
PG1	0.1471	0.0254	0.0446
PG2	0.5677	0.0395	0.0401
PG3	0.0176	0.0113	0.0491
PG5	0.2211	0.0085	0.0500
PG6	0.7896	0.0819	0.0268
PGF1	0.2396	0.0198	0.0464
PGF2	0.0779	0.0056	0.0508
PGF3	0.1986	0.0226	0.0455
PGF5	0.5280	0.0367	0.0410
PGF6	0.7896	0.0819	0.0268
PP1	0.1468	0.0282	0.0437
PP3	0.2830	0.0311	0.0428
PP4	0.1842	0.0650	0.0321
PP5	0.2987	0.0169	0.0473
PP6	0.1318	0.0254	0.0446

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Da Tabela 56 estão as contribuições à inércia por coluna das variáveis em duas dimensões. Para a primeira PG2, PG6 e PGF6, contribuem mais de 10% para a explicação da variabilidade. Para a segunda, a categoria que explica mais a variabilidade é PGF5.

Tabela 56 - Contribuição à Inércia em cada dimensão

Respostas	Dimensão 1	Dimensão 2
Conselheiro	0.0055	0.0377

Diretor	0.0137	0.0931
G1	0.0156	0.0000
G2	0.0048	0.0169
G3	0.0015	0.0130
GF1	0.0015	0.0932
GF2	0.0913	0.0896
GF3	0.0750	0.0271
GF4	0.0147	0.0078
GF5	0.0061	0.0003
PG1	0.0071	0.0479
PG2	0.1697	0.0053
PG3	0.0065	0.0001
PG5	0.0005	0.0933
PG6	0.1371	0.0274
PGF1	0.0442	0.0453
PGF2	0.0051	0.0280
PGF3	0.0685	0.0008
PGF5	0.0490	0.1296
PGF6	0.1371	0.0274
PP1	0.0450	0.0046
PP3	0.0207	0.0800
PP4	0.0076	0.0418

PP5	0.0715	0.0406
PP6	0.0006	0.0493

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A Figura 31 mostra, graficamente, o resultado da Análise de Correspondência representando as duas dimensões.

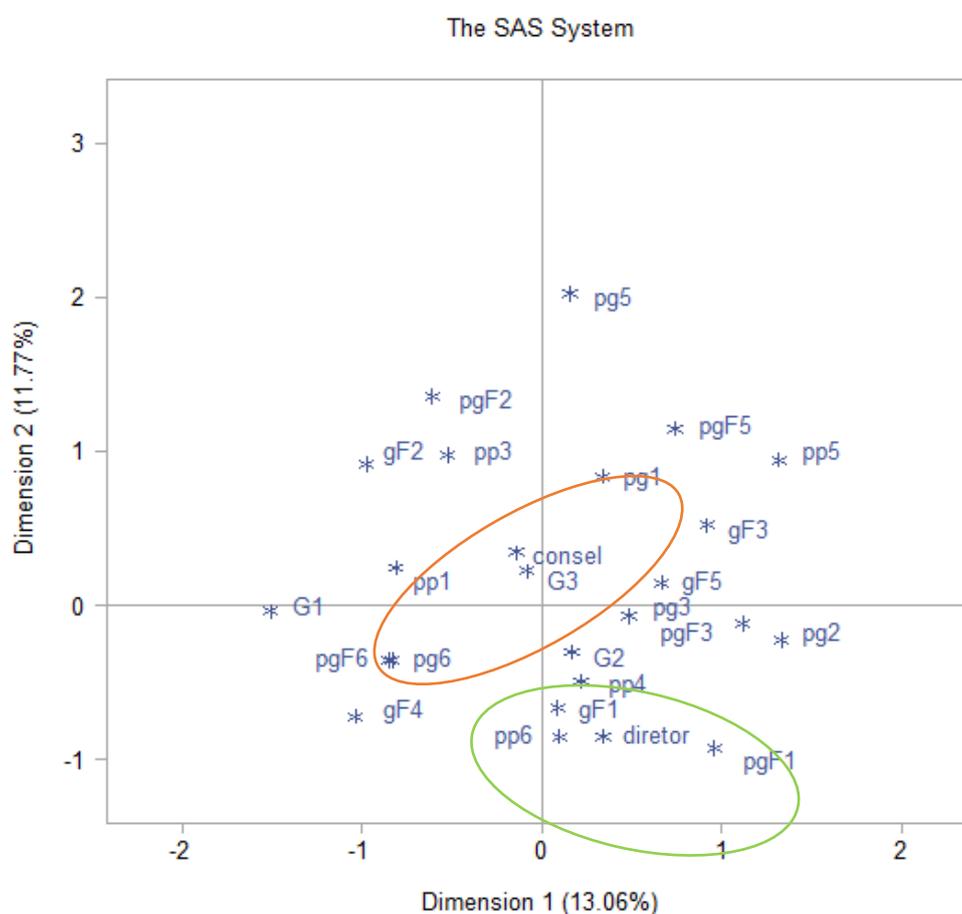


Figura 31 - Gráfico da Análise de Correspondência análise sem as categorias PG4, G5 e G4

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Ao considerar as categorias agrupadas da Figura 15, é possível inferir que: Diretores tendiam a terem feito a graduação em Universidades Estaduais no curso de Engenharia, assim como o curso da pós. O passado profissional se dava no setor elétrico ou em sindicatos, academia. (GF1, PGF1, PP4, G2 e PP6)

Conselheiros tendiam a terem feito a graduação em Universidades Particulares, pós no Exterior e passado profissional em áreas do Governo. (G3, PP1 e PG1).

PÓS-PRIVATIZAÇÃO

ANÁLISE FATORIAL DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS

Na Tabela 57, a primeira dimensão explica 9.64% da variabilidade, enquanto a segunda dimensão explica 8.86%. Conjuntamente, as duas explicam 18.50% da mesma e se nota que, a partir do segundo eixo, há a forma “regular” de decrescimento do histograma dos autovalores. Sendo assim, utiliza-se apenas as duas primeiras dimensões.

Tabela 57- Decomposição da Inércia e Qui-Quadrado

Valor Singular	Inércia Principal	Qui-Quadrado	Porcentagem	Porcentagem Acumulada	2 4 6 8 10 -----+-----+-----+-----+-----+-----
0.63365	0.40152	949.02	9.64	9.64	***** ***
0.60762	0.36920	872.63	8.86	18.50	***** *
0.55411	0.30704	725.71	7.37	25.87	*****
0.54651	0.29867	705.94	7.17	33.03	*****
0.52957	0.28044	662.85	6.73	39.76	*****
0.51681	0.26709	631.30	6.41	46.18	*****
0.47866	0.22912	541.54	5.50	51.67	*****
0.46993	0.22084	521.97	5.30	56.97	*****
0.44485	0.19789	467.72	4.75	61.72	*****
0.43013	0.18501	437.29	4.44	66.16	*****
0.42314	0.17905	423.19	4.30	70.46	*****
0.40498	0.16401	387.64	3.94	74.40	*****
0.39851	0.15881	375.36	3.81	78.21	*****
0.35987	0.12951	306.10	3.11	81.32	*****
0.35366	0.12507	295.62	3.00	84.32	*****
0.34141	0.11656	275.50	2.80	87.12	*****
0.33029	0.10909	257.84	2.62	89.73	*****
0.31108	0.09677	228.72	2.32	92.06	*****
0.28657	0.08212	194.11	1.97	94.03	*****
0.26208	0.06869	162.35	1.65	95.68	****

0.24460	0.05983	141.41	1.44	97.11	****
0.21276	0.04527	106.99	1.09	98.20	***
0.20052	0.04021	95.03	0.96	99.16	**
0.18674	0.03487	82.43	0.84	100.00	**
Total	4.16667	9848.26	100.00		
Graus de Liberdade = 900					

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A Tabela 58 traz as coordenadas das variáveis nas duas dimensões. Verifica-se que as categorias G1, GF4, PG6, PGF6 e PP2 se destacam das demais na primeira dimensão. Na segunda dimensão G2, PG2, PGF1, PGF2, PGF3 e PGF4 se destacam.

Tabela 58 - Coordenadas das Colunas

Resposta	Dim1	Dim2
Conselheiro	-0.0020	-0.0415
Diretor	0.0058	0.1177
G1	-0.9582	0.3466
G2	0.1201	1.7341
G3	0.2369	-0.2506
G4	1.0094	0.5320
G5	-0.3933	-1.6625
G6	-0.3786	-0.3966
GF1	0.2816	0.3144
GF2	0.3582	0.7604
GF3	-0.3482	0.1112
GF4	-0.5039	0.6854
GF5	-0.2548	-1.2983
PG1	0.2593	0.0591
PG2	0.5533	1.0474
PG3	0.6254	-0.5489
PG4	1.2850	0.5641
PG5	0.3112	-0.8174
PG6	-1.5681	0.2958
PGF1	0.8331	1.1078
PGF2	0.8392	0.9558
PGF3	0.0350	0.7078
PGF4	1.9150	1.0875
PGF5	0.3812	-0.7668
PGF6	-1.5681	0.2958
PP1	-0.5969	1.4361
PP2	-1.1585	0.1226
PP3	0.0478	-0.0326
PP4	0.8214	-0.2902
PP5	0.1243	-0.0476
PP6	-0.1745	-0.1035

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A medida de qualidade na Tabela 59 demonstra que, no mínimo, 0.08% (PP3) da variabilidade das categorias são explicadas e que PG6 e PGF6 são as mais explicadas (78.53%). Na medida de massa, a categoria “Conselheiro” apresenta a maior frequência e PGF4 a menor. Por fim, da medida de inércia se nota que todas as categorias contribuem aproximadamente com 3% da explicação da variabilidade exceto Conselheiro que contribui com 1%.

Tabela 59 - Qualidade, massa e inércia para cada categoria

Resposta	Qualidade	Massa	Inércia
Conselheiro	0.0049	0.1232	0.0104
Diretor	0.0049	0.0435	0.0296
G1	0.2203	0.0292	0.0330
G2	0.3093	0.0155	0.0363
G3	0.0671	0.0601	0.0256
G4	0.2362	0.0256	0.0339
G5	0.3243	0.0167	0.0360
G6	0.0402	0.0196	0.0353
GF1	0.1479	0.0756	0.0219
GF2	0.0573	0.0125	0.0370
GF3	0.0349	0.0345	0.0317
GF4	0.0468	0.0101	0.0376
GF5	0.4474	0.0339	0.0319
PG1	0.0201	0.0369	0.0311
PG2	0.1747	0.0185	0.0356
PG3	0.0448	0.0101	0.0376
PG4	0.2188	0.0167	0.0360
PG5	0.2850	0.0452	0.0291
PG6	0.7853	0.0393	0.0306
PGF1	0.2745	0.0208	0.0350
PGF2	0.1517	0.0143	0.0366
PGF3	0.0449	0.0137	0.0367
PGF4	0.0349	0.0012	0.0397
PGF5	0.6356	0.0774	0.0214
PGF6	0.7853	0.0393	0.0306
PP1	0.1466	0.0095	0.0377
PP2	0.1389	0.0155	0.0363
PP3	0.0008	0.0315	0.0324
PP4	0.1610	0.0292	0.0330
PP5	0.0058	0.0411	0.0301
PP6	0.0129	0.0399	0.0304

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na Tabela 60, estão as contribuições à inércia por coluna das variáveis em duas dimensões. Para a primeira, G1, G4, PG4 e PP2 contribuem mais de 5% para a explicação da

variabilidade e PG6 e PGF6 com 24%. Para a segunda, a categoria que explica mais a variabilidade é GF5.

Tabela 60 - Contribuição à Inércia em cada dimensão

Resposta	Dim1	Dim2
Conselheiro	0.0000	0.0006
Diretor	0.0000	0.0016
G1	0.0667	0.0095
G2	0.0006	0.1260
G3	0.0084	0.0102
G4	0.0650	0.0196
G5	0.0064	0.1248
G6	0.0070	0.0084
GF1	0.0149	0.0202
GF2	0.0040	0.0196
GF3	0.0104	0.0012
GF4	0.0064	0.0129
GF5	0.0055	0.1549
PG1	0.0062	0.0003
PG2	0.0141	0.0548
PG3	0.0099	0.0083
PG4	0.0685	0.0144
PG5	0.0109	0.0819
PG6	0.2406	0.0093
PGF1	0.0360	0.0692
PGF2	0.0251	0.0353
PGF3	0.0000	0.0186
PGF4	0.0109	0.0038
PGF5	0.0280	0.1233
PGF6	0.2406	0.0093
PP1	0.0085	0.0532
PP2	0.0517	0.0006
PP3	0.0002	0.0001
PP4	0.0490	0.0067
PP5	0.0016	0.0003
PP6	0.0030	0.0012

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O gráfico a seguir, obtido através da Análise de Correspondência, representa as duas dimensões. Na Figura 32, é possível observar que a maioria das categorias estão bastante próximas, mas não se encontram agrupadas, o que dificulta a interpretação. Há as que se distanciam das demais, como por exemplo, as categorias G5 e G2, que foram retiradas anteriormente. Os resultados e análises estão abaixo:

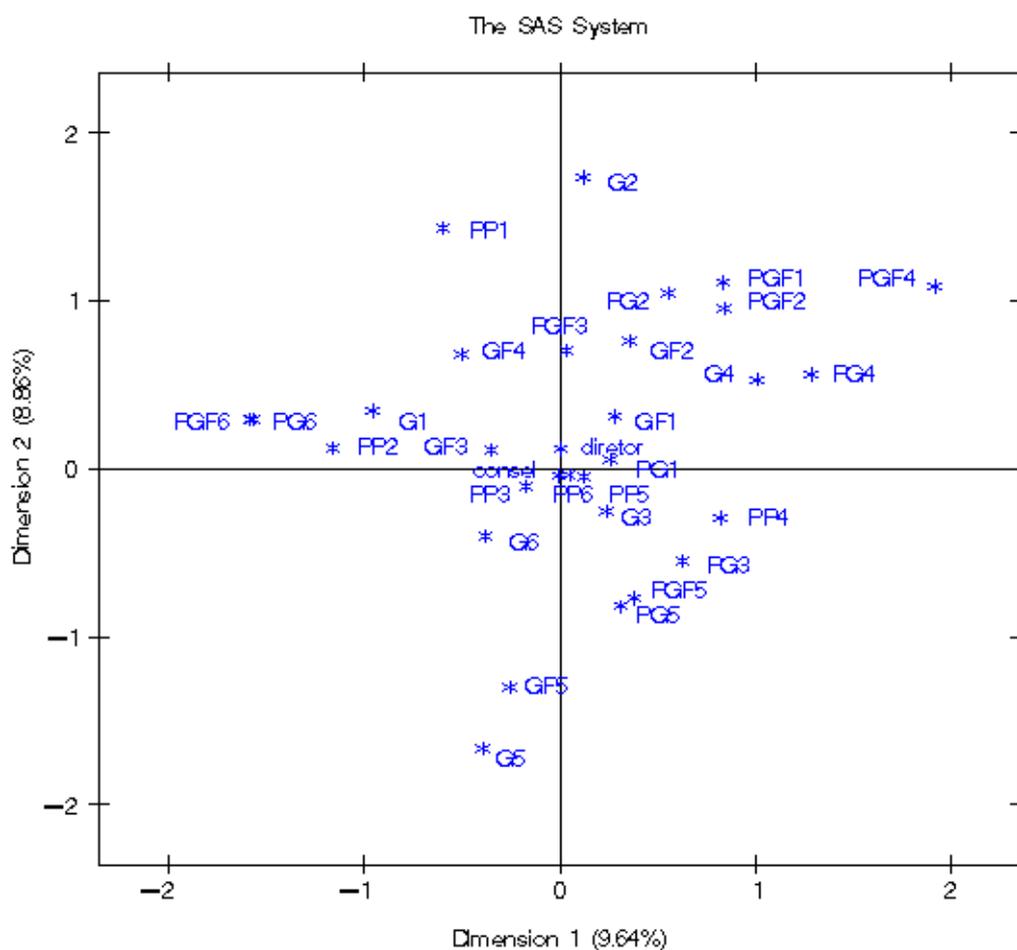


Figura 32 - Gráfico da Análise de Correspondência

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Pela Tabela 61, pode-se inferir que a primeira dimensão explica 10.89% da variabilidade, enquanto a segunda dimensão explica 8.84%. Conjuntamente as duas explicam 19.73% da mesma, um pouco a mais que no caso anterior. Nota-se que, a partir do segundo eixo, obtém-se a forma “regular” de decrescimento do histograma dos autovalores. Sendo assim, utiliza-se apenas as duas primeiras dimensões.

Tabela 61 - Decomposição da Inércia e Qui-Quadrado

Singular Value	Principal Inertia	Chi-Square	Percent	Cumulative Percent	2 4 6 8 10
					-----+-----+-----+-----+-----+-----
0.64622	0.41761	799.75	10.89	10.89	*****
0.58213	0.33888	648.98	8.84	19.73	*****
0.55472	0.30771	589.29	8.03	27.76	*****

0.55316	0.30599	585.99	7.98	35.74	*****
0.53149	0.28248	540.97	7.37	43.11	*****
0.47755	0.22806	436.75	5.95	49.06	*****
0.46799	0.21901	419.43	5.71	54.78	*****
0.46195	0.21340	408.67	5.57	60.34	*****
0.43389	0.18826	360.54	4.91	65.25	*****
0.41549	0.17263	330.61	4.50	69.76	*****
0.40300	0.16241	311.03	4.24	73.99	*****
0.39997	0.15998	306.37	4.17	78.17	*****
0.38877	0.15114	289.45	3.94	82.11	*****
0.33784	0.11413	218.58	2.98	85.09	*****
0.33340	0.11116	212.87	2.90	87.99	*****
0.31524	0.09938	190.31	2.59	90.58	*****
0.30396	0.09239	176.94	2.41	92.99	*****
0.28313	0.08016	153.52	2.09	95.08	*****
0.24025	0.05772	110.53	1.51	96.59	****
0.22844	0.05219	99.94	1.36	97.95	***
0.20466	0.04189	80.22	1.09	99.04	***
0.19172	0.03676	70.39	0.96	100.00	**
Total	3.83333	7341.13	100.00		
Degrees of Freedom = 784					

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A Tabela 62 apresenta as coordenadas das variáveis nas duas dimensões. Verifica-se que as categorias G4, PG4, PGF1, PGF2, PGF4 e PP4 se destacam das demais na primeira dimensão e, com sinal inverso, G1, PG6, PGF6, PP1 e PP2. Na segunda dimensão G2, PG2, PGF1, PGF2, PGF3 e PGF4 se destacam.

Tabela 62 - Coordenadas das Colunas

Respostas	Dim1	Dim2
Conselheiro	-0.0508	0.1150
Diretor	0.1232	-0.2788
G1	-0.9592	0.3323
G3	0.2453	-0.5849
G4	0.8957	1.1073
G6	-0.4937	-0.1461
GF1	0.1737	0.2870
GF2	0.3941	0.4646
GF3	-0.4692	0.0170
GF4	0.3042	-0.4889
GF5	-0.2614	-1.0731
PG1	0.3084	0.0482

PG2	0.4958	-0.3424
PG3	0.5773	-0.7250
PG4	1.1121	1.5337
PG5	0.2899	-0.9771
PG6	-1.5498	0.4731
PGF1	0.8048	1.2921
PGF2	0.9663	0.6069
PGF3	-0.1006	-0.0879
PGF4	1.6466	3.0447
PGF5	0.4087	-0.6368
PGF6	-1.5498	0.4731
PP1	-0.9073	0.0174
PP2	-1.3113	0.7487
PP3	0.0651	-0.1752
PP4	0.8795	0.5133
PP5	0.3484	0.1029
PP6	-0.3601	-0.5679

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Observando a medida de qualidade na Tabela 63 se tem que, no mínimo, 0.17% (PGF3) da variabilidade das categorias são explicadas e que PG6 e PGF6 são as mais explicadas (80.44%). Na medida de massa, a categoria “Conselheiro” apresenta a maior frequência e PGF4 a menor. Por fim, da medida de inércia, nota-se que todas categorias contribuem aproximadamente com 3% da explicação da variabilidade, exceto Conselheiro que contribui com 1%.

Tabela 63 - Qualidade, massa e inércia para cada categoria

Resposta	Quality	Mass	Inertia
Conselheiro	0.0383	0.1180	0.0127
Diretor	0.0383	0.0487	0.0308
G1	0.2853	0.0361	0.0341
G3	0.3251	0.0745	0.0240
G4	0.4766	0.0317	0.0352
G6	0.0453	0.0243	0.0371
GF1	0.1146	0.0841	0.0215
GF2	0.0341	0.0140	0.0398
GF3	0.0579	0.0347	0.0344
GF4	0.0186	0.0088	0.0412
GF5	0.2160	0.0251	0.0369
PG1	0.0336	0.0428	0.0323
PG2	0.0277	0.0118	0.0404
PG3	0.0654	0.0118	0.0404

PG4	0.5076	0.0206	0.0381
PG5	0.3341	0.0406	0.0329
PG6	0.8044	0.0391	0.0333
PGF1	0.2625	0.0170	0.0391
PGF2	0.1127	0.0133	0.0400
PGF3	0.0017	0.0147	0.0396
PGF4	0.1070	0.0015	0.0431
PGF5	0.5429	0.0811	0.0223
PGF6	0.8044	0.0391	0.0333
PP1	0.0302	0.0059	0.0419
PP2	0.2336	0.0155	0.0394
PP3	0.0099	0.0369	0.0339
PP4	0.2163	0.0288	0.0360
PP5	0.0385	0.0376	0.0337
PP6	0.1525	0.0420	0.0325

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na Tabela 64, estão as contribuições à inércia por coluna das variáveis em duas dimensões. Para a primeira, G1, G4, PG4, PP2 e PP4 contribuem mais de 5% para a explicação da variabilidade e PG6 e PGF6, com 22%. Para a segunda, a categoria que explica mais a variabilidade é PG4.

Tabela 64 - Contribuição à Inércia em cada dimensão

Resposta	Dim1	Dim2
Conselheiro	0.0007	0.0046
Diretor	0.0018	0.0112
G1	0.0796	0.0118
G3	0.0107	0.0752
G4	0.0609	0.1147
G6	0.0142	0.0015
GF1	0.0061	0.0204
GF2	0.0052	0.0089
GF3	0.0183	0.0000
GF4	0.0020	0.0062
GF5	0.0041	0.0852
PG1	0.0097	0.0003
PG2	0.0069	0.0041
PG3	0.0094	0.0183
PG4	0.0612	0.1433
PG5	0.0082	0.1143
PG6	0.2248	0.0258
PGF1	0.0263	0.0836
PGF2	0.0297	0.0144

PGF3	0.0004	0.0003
PGF4	0.0096	0.0403
PGF5	0.0324	0.0971
PGF6	0.2248	0.0258
PP1	0.0116	0.0000
PP2	0.0638	0.0256
PP3	0.0004	0.0033
PP4	0.0533	0.0224
PP5	0.0109	0.0012
PP6	0.0131	0.0400

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A seguir, o gráfico obtido através da Análise de Correspondência representando as duas dimensões.

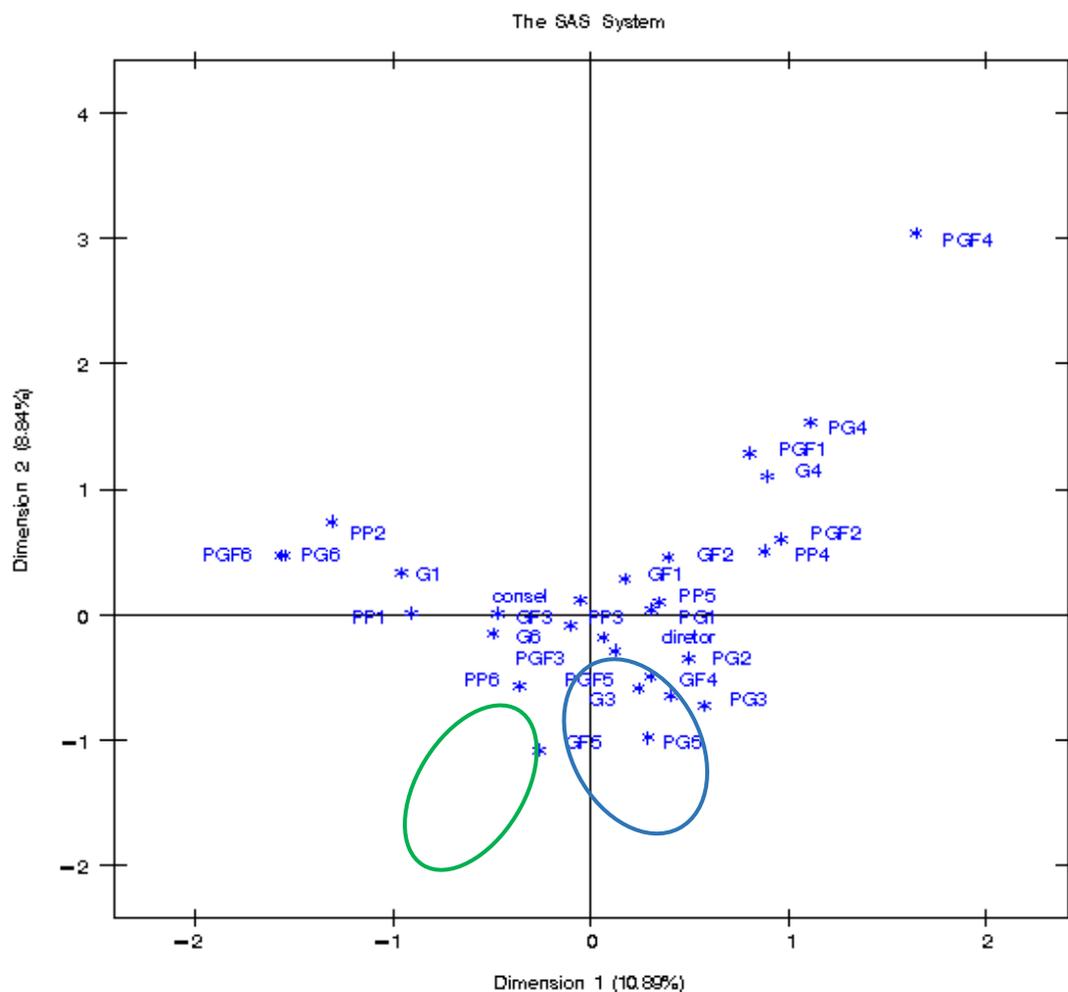


Figura 33 - Gráfico da Análise de Correspondência análise sem as categorias G5 e G2

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Dessa forma, pela Figura 33, é possível identificar as categorias agrupadas, e, assim, infere-se que:

- Diretores tendiam a terem feito a graduação em Engenharia e Direito, a pós em Universidades do Exterior ou Estaduais e o passado profissional no setor financeiro (GF1, GF2, PG1, PG2, PP5).
- Conselheiros tendiam a terem feito a graduação em Universidades Particulares no curso de Economia, assim como o curso da pós. O passado profissional no setor elétrico ou em outras empresas (G3, GF3, PGF3, PP3, PP6).

Resumo dos resultados da análise de correspondência múltipla

Com a Análise de Correspondência Múltipla aplicada no período de 1993 a 1996, foi possível uma identificação de grupos em que os Diretores tendem a ter suas características explicadas por GF1, PGF1, PP4, G2 e PP6 e os Conselheiros tendem a ter suas características explicadas por G3, PP1 e PG1. Já no período pós-privatização (1998 a 2010), os Diretores tendem a ter suas características explicadas por GF1, GF2, PG1, PG2, PP5 ao passo que os Conselheiros, por G3, GF3, PGF3, PP3, PP6.

No tópico a seguir, discute-se esses resultados da ACM.

6.4 Estudo sobre a carreira do Engenheiro e sua reconversão na empresa caso AES Eletropaulo

Neste 6.4, os resultados obtidos da ACM são organizados no tema “engenheiro reconvertido”. Trata-se de uma discussão sobre a principal carreira do corpo de dirigentes da empresa AES Eletropaulo na atualidade. Nessa ocasião, discute-se a reconversão de carreira de seus dirigentes conforme as mudanças na estrutura da empresa.

Neste estudo, os dirigentes foram considerados como Diretoria e CA. Para reforçar a ideia do que é Diretor e do que é CA, e seus respectivos cargos, como foi visto no subcapítulo 6.1, o Conselho de Administração administra a Companhia e faz seu planejamento, enquanto a Diretoria Executiva é responsável pelas atividades operacionais.

De acordo com os resultados da ACM, Diretores antes da privatização tendiam a terem feito a graduação em Universidades Estaduais no curso de Engenharia, assim como o curso de pós-graduação na mesma área, e o passado profissional no setor elétrico ou em sindicatos e academia (GF1, PGF1, PP4, G2 e PP6). Já no período depois da privatização, os Diretores tendiam a terem feito a graduação em Engenharia e Direito, a pós-graduação em Universidades do Exterior ou Estaduais e o passado profissional no setor financeiro (GF1, GF2, PG1, PG2, PP5).

No presente subcapítulo, a missão é explicar essa trajetória do Diretor – denominada nesta tese de “engenheiro reconvertido”. Para isso, inicia-se a discussão em: (1) discussão da formação do engenheiro na história do ensino no Brasil e no mundo, com destaques para o período do fordismo e pós fordismo; (2) atuação e qualificação do engenheiro a partir das mudanças no cenário sociopolítico-econômico; (3) exposição do mercado de trabalho para a profissão do engenheiro no Brasil; (4) através da entrevista com Eduardo Bernini, apresenta-se como esse engenheiro cria sua trajetória em momentos diferentes da mesma empresa; (5) e considerações finais sobre este tema.

6.4.1 Formação do engenheiro a partir da história do ensino no Brasil e no mundo – destaques ao período fordista e pós fordista

Sobre o histórico das escolas de engenharia, Laudares e Ribeiro (2000) observam que a primeira escola de engenharia foi a *École des Ponts et Chaussées*, criada na França em

1775. Nessa fase a formação do engenheiro era voltada para a construção civil. Vinte anos mais tarde foi criada, em 1798, a École Polytechnique.

Na Europa, nos Estados Unidos e também no Brasil, as primeiras escolas de engenharia datam no começo do século XIX, pois a prática do engenheiro se realizava na sociedade política. “Tanto a formação como o trabalho estavam ligados a arte militar, sua tecnologia funcionava como meio de segurança e repressão.” (LAUDARES, RIBEIRO, 2000, p.492).

Os autores comentam que a relação educativa dos países está estritamente ligada ao tipo do regime de produção. Na primeira Revolução Industrial, os esforços foram para capacitar mais mão-de-obra. Assim, expandiu-se o trabalho do engenheiro para suprir esta demanda. Já no século XX, com a administração científica, e separação de tarefas, surgiram-se especialidades da engenharia.

Nos anos 80, com a crise do fordismo, ocorreu a “desregulamentação do trabalho, acompanhando movimento de flexibilidade dos sistemas de produção. Tais mudanças afetaram a base da formação profissional, principalmente dos engenheiros.” (LAUDARES, RIBEIRO, 2000, p.493).

Nesse momento de passagem do fordismo para o pós-fordismo, houve mudanças nas fábricas quanto às exigências e qualificações do engenheiro. O engenheiro a partir desse contexto, ocupa posição estratégica de “gerenciamento de pessoas e processos que exigem recursos humanos e sociais somados aqueles de cunho puramente técnico”. (LAUDARES, RIBEIRO, 2000, p. 492)

Com a terceira Revolução Industrial, no Brasil nos anos 90, e com o salto no desenvolvimento da microeletrônica e da indústria de informática, a nova ordem mundial se traduz pela integração mundializada. Até recentemente, engenheiros exerciam atividades técnicas. Atualmente, com a mudança na organização das empresas e com o aumento da terceirização e redução dos trabalhadores, inclusive engenheiros, “suas atribuições foram ampliadas e tornaram-se mais diversificadas inclusive com conhecimentos administrativas, comerciais e gerenciais, de liderança e de estrutura de custos.” (LAUDARES, RIBEIRO, 2000, 495).

Segundo os estudiosos, o capital já não é mais industrial, mas financeiro e comercial. Na medida em que várias formas de organização entram em colapso, elas se diferenciam dos períodos anteriores, seja no interior de processo de trabalho, onde o fordismo dá lugar à acumulação flexível, seja no político econômico, das relações capitalistas, com a criação da fábrica global e de empresas multinacionais.

Nessa passagem, da privatização e desregulamentação, novas relações de trabalho são desenvolvidas. Desse modo, o trabalho do engenheiro exige dele competências, diferentes do período industrial anterior. A formação acadêmica do engenheiro certamente não mais se faz somente em áreas de exatas, sua requalificação no serviço requer novos saberes, com as relações sociais originadas da posição flexível, em face das demandas da abertura de processos de trabalho.

Por ocuparem posições de destaque nas fábricas e serem agentes multiplicadores e difusores de processos, torna-se necessária a inserção dos engenheiros em programas de educação continuada, de conteúdo administrativo, geral e humanístico, que complementem sua formação técnica e possibilitem uma melhor elaboração dos conhecimentos adquiridos na prática.

Para Laudares e Ribeiro (2000), o engenheiro precisa ter memória histórica, para transferência e aplicabilidade do conhecimento. Sua requalificação se faz pelos novos processos de organização e gestão de trabalho, que trazem além da exigência técnica, habilidades de administração da produção, comportamento, e interação originalizada pela descentralização produtiva, presente nos atuais modelos de gestão.

6.4.2 Atuação e qualificação do engenheiro a partir das mudanças ocorridas no cenário sociopolítico – econômico

Após a breve história da construção do curso de engenharia no Brasil e no mundo, destacam-se algumas transformações pelas quais esse profissional passou, devido às alterações no cenário sociopolítico-econômico da qual ele se insere. Em poucas palavras, trata-se da mudança do modelo 1 de empresa, industrial, para o modelo 2 de empresa, financeiro. Em meados da década de 90, há um novo enfoque da empresa que serve para contemplar os interesses dos acionistas: o movimento de financeirização. A partir dessa mudança, novas formas de organização do trabalho se desenvolvem e altera-se a atuação do engenheiro.

Segundo Martins (2014) e Crivellari (1998), as mudanças ocorridas nas empresas no período de transição entre o fordismo e pós-fordismo foram concomitantes à transformação do capitalismo produtivo para o capitalismo financeiro. Tais mudanças nas organizações tiveram impacto sobre as carreiras dos dirigentes, neste caso os engenheiros.

De acordo com Martins (2014), com a crise fordista, ocorreu a queda na produtividade do trabalho, perda de competitividade econômica e a solução foi a política neoliberal, com a redução da participação do Estado nas empresas como tentativa de solucionar essa crise.

Crivellari (1998, p.27) explica que, se no passado o Estado formava engenheiros para a grande indústria Estatal, hoje, na era pós-fordista, a política do Estado mínimo é caracterizada pela privatização da indústria. Essa nova estrutura empresarial “vai resultar em uma outra relação de forças que pode demandar em uma relação educativa, entre os atores envolvidos na política de produção industrial, e formação de mão-de-obra”.

Com a nova lógica socioeconômica que surge: “se a sua capacidade de trabalho é a mercadoria que tem que vender, num mercado altamente competitivo, impõe-se que a mercadoria ganhe atrativos diferenciados para ganhar espaço no mercado.” (SILVA, CECÍLIO, 2007, p.75). Cunha (2000) complementa que se deve considerar que o mercado vai demandar dos engenheiros uma série de habilidades e competências, lembrando que agora o objetivo da empresa é o lucro e a sobrevivência no mercado.

Esse momento histórico, consoante Grün (1999), é importante à transformação e reestruturação do capitalismo produtivo que, por sua vez, redireciona algumas carreiras e profissões. Com cortes de funções e o processo de terceirização de um grande contingente de dirigentes, engenheiros são movidos de seus antigos empregos. É dentro desse processo de mudanças organizacionais que se pode ver uma forte mudança em planos de carreira e inserção profissional de vários agentes ligados ao contexto de negócios, como é o caso dos engenheiros reconvertidos.

6.4.3 Mercado de trabalho para a profissão de engenheiro no Brasil

A fim de contextualizar a atuação do engenheiro no Brasil e verificar sua posição em cargos de alto escalão nas grandes empresas brasileiras, neste tópico será apresentada parte do relatório do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia, Conselho Regional de Engenharia

e Agronomia - CONFEA-CREA (2008) e, mais adiante, serão analisados dados sobre os presidentes das grandes empresas brasileiras que são engenheiros.

Os dados¹⁶ a seguir foram retirados do "Mercado de trabalho de engenheiros e tecnólogos no Brasil" pela CONFEA-CREA (2008), no Brasil. O objetivo é contextualizar os locais de trabalhos dos engenheiros no Brasil, levando em consideração o porte da empresa/indústria e a área de atuação. As informações confirmam que os engenheiros, ao trabalhar em áreas de engenharia e outras áreas que em menor proporção não estão ligadas à engenharia, precisam adquirir habilidades administrativas e interpessoais, para lidar com pessoas e situações que somente a sua formação técnica não é suficiente.

Na tabela 65, quando se trata do número de engenheiros contratados, e não apenas de empresas contratantes, nota-se claramente como uma quantidade menor de grandes empresas (as que contratam 21 engenheiros ou mais) acaba sendo responsável pelo maior número de contratações, independentemente do tipo de engenheiro. Entre todos os portes de empresa, é dominante a presença de engenheiros eletricitistas e eletrônicos, civis e mecânicos – os ramos mais tradicionais da engenharia. É importante ressaltar que em quarto lugar vêm os pesquisadores de engenharia e tecnologia, bem distribuídos, por portes de empresa. Em quinto lugar, os engenheiros agrössivilpecuários. Em sexto, os de produção, com concentração acima da média entre as empresas que contratam de 1 a 5 engenheiros, mostrando a preocupação da micro e da pequena empresa com qualidade e processos. (CONFEA-CREA, 2008).

Tabela 65- Percentual de cada grupo de engenheiros contratados pelas empresas

BASE: ENGENHEIROS CONTRATADOS	% de cada faixa de engenheiros contratados pelas empresas que contrataram engenharia em cada especificidade							total
	1 engenheiro	2 a 5 engenheiros	6 a 10 engenheiros	11 a 20 engenheiros	21 a 50 engenheiros	51 a 100 engenheiros	mais de 100 engenheiros	
Eletricistas, eletrônicos e afins	4,1%	12,5%	5,8%	9,6%	15,4%	6,2%	46,4%	100,0%
Civis e afins	5,2%	19,3%	11,1%	10,7%	13,5%	6,7%	33,5%	100,0%
Mecânicos	4,1%	13,8%	9,7%	12,8%	26,0%	5,2%	28,6%	100,0%
Pesquisadores de engenharia e tecnologia	3,9%	13,0%	9,3%	72,0%	16,4%	11,7%	38,6%	100,0%
Agrössivilpecuários	3,5%	14,0%	10,9%	6,5%	24,2%	27,7%	13,1%	100,0%
Produção, qualidade e segurança	9,6%	25,8%	8,0%	5,5%	12,6%	8,9%	29,5%	100,0%
Químicos	10,8%	32,8%	11,7%	12,1%	10,4%	22,1%	24,4%	100,0%
Computação e afins	8,2%	21,7%	13,3%	12,9%	16,9%	27,0%	29,8%	100,0%
Metalurgia e de materiais	7,3%	22,3%	10,2%	2,5%	5,7%	12,1%	39,9%	100,0%
Agrimensores e cartógrafos	8,5%	18,6%	3,9%	0,0%	8,6%	0,0%	60,5%	100,0%
Minas	2,7%	6,1%	10,0%	0,0%	0,0%	18,8%	62,3%	100,0%
Professores de arquitetura, urbanismo, engenharia, geofísica e geologia	15,5%	31,5%	20,2%	5,6%	0,0%	27,2%	0,0%	100,0%

Fonte: CONFEA-CREA, 2008

¹⁶ As informações e as análises das tabelas foram transcritas praticamente na íntegra do CONFEA – CREA (2008).

A Tabela 66 ilustra o baixo volume de engenheiros que consegue ascender a altos e médios cargos administrativos, não diretamente relacionados a atividades ou projetos de engenharia, tornando necessários outros esquemas de promoção dentro do campo de atuação específico do engenheiro.

Se, hoje, o engenheiro ainda enfrenta restrições que o colocam dentro de um plano de carreira, mais técnico, as demandas do mercado para contratação de engenheiro e alterações sugeridas do ensino de engenharia indicam uma valorização cada vez maior do profissional. Ele deve trazer na bagagem experiência ou cursos relacionados a administração de empresas, finanças, habilidades no tratamento de recursos humanos e gerenciamento de projetos.

Ao mesmo tempo que querem conhecimento aprofundado na área de atuação, processos e produtos específicos da empresa, as empresas procuram um profissional de visão mais ampla, dinâmico, que consiga se relacionar com outras áreas da empresa. Se as experiências e os conhecimentos anteriores são os principais critérios de contratação, as características pessoais ocupam o segundo lugar. Com destaque a características como:

- Liderança e capacidade de solução de problemas, com habilidades gerenciais (22%)
- Espírito de equipe e capacidade de trabalhar em grupo (14%)
- Habilidade de relacionamento humano (12%)
- Liderança (11%)
- Iniciativa e disposição para aprender coisas e tarefas novas (11%)
- Facilidade de comunicação (8%)
- Facilidade de adaptação a situações novas (6%)
- Dinamismo e vontade de crescer dentro da empresa (6%)

Tabela 66 - Faixa de engenheiros empregados

Número absoluto de engenheiros	1 a 5 engenheiros	mais de 5 a 10 engenheiros	mais de 10 a 50 engenheiros	mais de 50 a 100 engenheiros	mais de 100 engenheiros	média geral
Empregados ocupando:						
Altos cargos administrativos, comerciais e outros como presidência, vice-presidência, diretoria não diretamente relacionada com projetos ou atividades de engenharia	0,4	1,1	1,7	3,4	8,3	1,1
Cargos médios administrativos, comerciais e outros, gerenciais, chefias, supervisão não diretamente relacionados com projetos ou atividades de engenharia	0,5	1,4	2,6	6,8	22,3	1,7
Cargos de direção ou chefia diretamente relacionados com projetos ou atividades de engenharia	0,9	1,8	3,6	6,6	20,3	1,7
Diretamente ocupados em atividades de engenharia	1,5	2,7	10,9	32,6	80,5	6,2

Fonte: CONFEA-CREA, 2008

Até poucos anos atrás, antes da década de 1980, o engenheiro teve como principais atividades os requisitos técnicos, tais como a concepção do projeto, cálculos, processos logísticos, etc. Atualmente, devido às mudanças dentro da organização e do capitalismo financeiro, como a terceirização, redução do número de trabalhadores, a eliminação de níveis hierárquicos intermediários, conduzem o engenheiro profissional para trabalhar dentro de outras áreas de atividades, tais como administrativa, marketing, técnica, gerencial, liderança e estrutura de custos.

Tabela 67 - Engenheiros contratados pelo tamanho (número de funcionários)

Divisão CNAE	Descrição	até 49	50-249	250-499	500 ou mais	Total	%
Total	Ramos que empregam os primeiros 49,2% do total de engenheiros	21.930	30.267	16.542	60.086	128.825	49,20%
45	Consttuição	7.655	6.468	2.291	2.679	19.093	14,80%
74	Serviços prestados principalmente as empresas	3.909	5.018	2.732	4.929	16.588	12,90%
75	Administração pública, defesa e seguridade social	176	1.652	1.414	10.365	13.607	10,60%
40	Eletricidade, gás e agua quente	450	1.421	598	5.218	7.687	6%
34	fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias	104	685	740	4.880	6.409	5%
	TOTAL DE ENGENHEIROS	34.224	45.511	24.317	88.157	192.209	49,20%
Divisão CNAE	Ramos que empregam os próximos 26,5 do total de engenheiros	até 49	50-249	250-499	500 ou mais	Total	26,50%
64	Correio e telecomunicações	470	1.267	734	3.412	5.883	4,6%
29	Fabricação de máquinas e equipamentos	945	1.596	622	1.810	4.973	3,9%
41	Captação, transmissão e distribuição de água	211	790	555	2.285	3.841	3,0%
35	Fabricação de outros equipamentos de transporte	44	140	27	3.394	3.605	2,8%
24	Fabricação de produtos químicos	360	1.327	953	927	3.567	2,8%
23	Fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares	22	170	247	2.840	3.279	2,5%
51	Comércio por atacado e representantes comerciais e agentes de comércio	1.374	1.031	370	451	3.226	2,5%
27	Metalurgia básica	100	291	301	2.290	2.982	2,3%
31	Fabricação de máquinas, aparelhos e manuais	321	591	791	1.122	2.825	2,2%
	TOTAL DE ENGENHEIROS	3.847	7.203	4.600	18.531	34.181	26,50%

Fonte: CONFEA-CREA, 2008

Da tabela 67, outro dado relevante é a concentração de engenheiros contratados por ramo de atividade. Do total de engenheiros contratados, segundo o CAGED de 31/01/2001 (base RAIS de 2004), quase metade está concentrada em cinco ramos de atividade, sendo que dois deles estão em áreas não diretamente relacionadas à produção. Um é o ramo de serviços prestados principalmente às empresas, ou pela empresa de consultoria, projetos ou de terceirização de serviços. O outro é administração pública, defesa e seguridade social, ou seja, órgão do governo.

Simões (2000) coloca que o mercado de trabalho para os engenheiros foi radicalmente transformado. Como foi visto na Tabela 67, uma boa percentagem de engenheiros desempregados trabalha como *free lancer* de consultoria (12,9%). Segundo Martins (2014), o processo de privatização de empresas estatais no Brasil pode levar esses profissionais para o desemprego no início, no entanto, as grandes empresas privadas do Brasil também estão preocupadas com programas de qualidade total e reengenharia e por isso passam a contratar serviços de consultorias.

Para complementar esse estudo sobre engenheiros no Brasil, a Revista EXAME publicou uma pesquisa de Heidrik & Skuggles (maio de 2005) procurando determinar o perfil dos CEOs do Brasil, baseada em amostras de 105 companhias listadas do anuário das 500 maiores e melhores, publicado pela mesma revista.

Tabela 68 – Graduação dos CEOs das 500 maiores empresas do Brasil

Formação acadêmica	Porcentagem da amostra
Engenheiros	49 %
Administradores	28 %
Economistas	11%
Advogados	4 %
Psicólogos	1 %
Outros	7 %

Fonte: Revista EXAME, 2014

A explicação para isso seria que “entre dois candidatos a presidente, com bons currículos, um Conselheiro Administrativo daria preferência a um engenheiro sobre um advogado ou psicólogo”. Sendo que o psicólogo da amostra tem Mestrado em Gerência pela Sorbonne. (BETHLEM, 2014, p.77)

Tabela 69 – Pós -graduação dos CEOs das 500 maiores empresas do Brasil

Formação	Porcentagem
MBA no exterior	12 %
MBA no Brasil	10 %
Mestrado em outra área	-
No Brasil	9 %
No exterior	5 %
Doutorado	1 %

Fonte: Revista EXAME, 2005

Um por cento de 105 significa que há um presidente com doutorado. Cabe uma observação: “MBA no Brasil não é mestrado, é uma marca de fantasia para pós-graduação *latu senso*. Nos Estados Unidos, MBA é mestrado em administração, a não ser que seja qualificado como *executive MBA*.” (BETHLEM, 2014, p.77). Segundo dados da Revista EXAME, 37% dos presidentes têm pós-graduação e 63% não tem.

Nesse sentido, o autor supracitado questiona se a pós-graduação deve servir como um critério. Ele critica a falta de qualificação de profissionais executivos no Brasil e explica que os cursos de executivos brasileiros, apresentados numa reportagem para a Revista Exame de setembro de 1992, treinavam anualmente cerca de 500 executivos. Para um país que, há muitos anos precisa recuperar o atraso, isso não é nada.

Apenas para sentido de escala, vale a observação de Bethlem (2014) de que, nos Estado Unidos, diplomaram em 1992 mais de 60 mil MBAs e, em 1997, cerca de 80 mil. Nos últimos anos no Brasil, o quadro de número de formados com MBA quase não se modificou. Embora exista uma consciência de atraso nos executivos brasileiros e a procura por cursos para executivos tenha dobrado nas principais escolas de pós graduação, ainda é pouco.

6.4.4 Engenheiro reconvertido da AES Eletropaulo

Jardim (2011) se apoia em dois autores franceses para explicar o conceito de reconversão, Saint Martin com a obra “*L’espace de La noblesse*” e Tissot, por meio da obra “*Le reconversion militantes*”. Ela observa que a passagem de tradicionais estratégias para as “novas estratégias do mercado financeiro, pode ser compreendida pelo conceito de reconversão”, pois “a reconversão é a chave para interpretar os mecanismos de mudança social, ou, ao contrário, a ausência de mudança.”. A autora afirma que a “reclassificação significa o resultado da reconversão de sucesso”. Dessa forma, em se tratando do percurso da reconversão, reclassificação e desclassificação são dois termos opostos entre si. Ela ainda complementa: “as lutas de classificação (e de reclassificação) são fundamentais para definir as condições sociais”. (JARDIM, 2011, p.8).

De forma mais clara, os engenheiros da AES Eletropaulo fazem a reconversão em direção ao mercado financeiro, a qual legitima e justifica a manutenção de cargos de posição de elite. Apesar da carência em formação administrativa, os engenheiros buscam a legitimidade por meio de pós-graduações nas áreas de *business*, tendo em vista as novas

exigências administrativas para lidar com os *stakeholders* da empresa, no período pós privatização, voltada ao mercado financeiro.

Pensando na AES Eletropaulo, há a exemplificação do cenário de uma empresa que passa pelo movimento de financeirização e incorpora precisamente os referidos engenheiros-reconvertidos. Através da análise do currículo dos dirigentes (CA e Diretoria) da AES Eletropaulo, desde o seu surgimento como uma empresa estatal em 1979 até o ano de 2012, percebe-se a reconversão da carreira de seus engenheiros.

Na entrevista de Eduardo Bernini, ele fala que a empresa Eletropaulo é uma empresa de engenharia. O entrevistado diz que os engenheiros, após a privatização, precisam adquirir capacitações mais diversificadas pelo alto grau de exposição da empresa ao mercado, referida pelas regras de GC. Eduardo Bernini diz:

[...] pós privatização ela continua sendo uma empresa de engenharia, mas cujo perfil profissional pelas demandas que a nova estrutura de regulação em que esse negócio opera passou a exigir um conjunto de capacitações mais diversificadas e a última camada de diversificação de competências foi quando era obviamente passou a ser uma empresa com alto grau de exposição ao mercado e passou a ter que ser regida pelas regras da governança corporativa

Eduardo Bernini fala sobre a trajetória do atual presidente da Eletropaulo, Britaldo Soares:

O Britaldo saiu da Faculdade de Minas, se formou em Belo Horizonte diretamente pro Citibank pro programa de trainee do Citibank e nunca mais na vida ele saiu do setor financeiro e você vai encontrar certas evidências nos currículos dos brasileiros, em que os engenheiros viram suco no dia em que se formam, eles deixam de ser engenheiros e vão ser administradores financeiros ou vão ser gestores [...]. As estratégias hoje tem evidentemente o condicionante de como atender a esses múltiplos interesses dos stakeholders.

Eduardo Bernini em sua entrevista disse que [...] você tem uma engenharia financeira, uma engenharia regulatória, que são engenharias entre aspas, onde você tem hoje a necessidade de ter profissionais muito especializados na regulação e não generalistas, muitos profissionais muitos especializados na estruturação financeira desse negócio que tem inclusive particularidades muito grande.

O ex-presidente esclarece a necessidade de maiores especializações, a fim de atender as necessidades de negociações da empresa com o público e o privado

Sobre a posição dos Conselheiros, o ex-presidente da AES Eletropaulo afirma ter Conselheiros de diferentes tipos dentro da empresa: independentes, internos e externos, exigidos pelo nível 2 de Governança Corporativa, no qual a empresa AES Eletropaulo se encontra.

Nesse sentido, é interessante observar a constatação de Bethlem (2014, 32), sobre a existência de três tipos de Conselheiros: os **independentes** “sem ligação pessoal ou profissional com a empresa e seus dirigentes”; **externos** “Conselheiros que não têm vínculo atual com a sociedade, mas são independentes”; e os Conselheiros **internos** “que são Diretores e funcionários da empresa”. Voltando ao posicionamento de Eduardo Bernini:

Conselheiro interno são Conselheiros que são indicados pelo controlador e que exercem algum tipo de atividade profissional vinculada ao controlador. Ou são Diretores de outras empresas ou são Diretores da controladora ou são Diretores da holding da holding, mas essencialmente são assalariados na ativa que são indicados para compor conselhos da administração de controladas ou de participadas.

O Conselheiro externo é o Conselheiro que em algum momento de sua vida profissional teve algum vínculo empregatício ou contratual com o controlador, então ele pode ter sido um ex-Diretor, um advogado externo ou um consultor que teve algum tipo de vínculo contratual com o controlador, então ele não é um Conselheiro independente. O Conselheiro interno é um profissional que tem vínculo empregatício ou contratual com o controlador hoje, o externo pode não ter esse vínculo contratual empregatício, mas o teve em passado recente.

E o **Conselheiro independente**, que é por exclusão, é aquele que não teve nenhum tipo de vínculo anterior com o grupo controlador e nem com a companhia e pelas regras do novo mercado, de governança do novo mercado, as companhias com o nível do novo mercado têm que ter no mínimo 20% do seu conselho composto por um independente.

Para a forma com que foram analisados os currículos dos Conselheiros da AES Eletropaulo, e a forma com que os resultados foram agrupados, esta nova forma de governança é um dado relevante. Ainda, o ex-presidente explica que, no período antes das privatizações, a indicação para o CA era pautada numa política de relacionamentos: “Pré-privatização, a indicação era disfuncional, ela era evidentemente de natureza política de relacionamentos e era um conselho honorífico, embora tivesse todas as responsabilidades que as leis das S.A. preveem para o conselho de administração.”

Já no período pós privatização, ele diz que havia a maior transparência de escolha de CAs, motivadas pelas regras de GC do nível 2 da Bovespa: “Hoje para atender o nível dois da Bovespa e o fato da Eletropaulo ter 52% do seu capital pulverizado na bolsa hoje você tem

uma composição de Conselheiros independentes, se não me engano são quatro Conselheiros independentes, que se enquadrariam dentro dessa categorização.”

Pensando nos resultados da ACM, sobre as caracterizações dos Conselheiros antes da privatização, já expostos, e nas classificações dadas por Eduardo Bernini, fica mais fácil entender o porquê das diferenças de passado profissional do CA. Antes da privatização, eram ocupados por profissionais que construíram seu passado profissional no Governos, ou seja, a indicação citada pelo ex-presidente ocorria por laços políticos; já no período depois da privatização, pela maior transparência na empresa de capital aberto, e pertencente ao Nível 2 de GC, com a existência de CA independente, interno e externo, surgem os Conselheiros que tiveram passado profissional em outras empresas e no mesmo setor.

6.4.5 Considerações finais sobre o engenheiro reconvertido

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 da empresa, que antes era industrial e hoje, financeira, isto é, voltada para o interesse de seus acionistas. Os engenheiros acabam por ter que se comunicar com diferentes áreas da companhia e responder, segundo o ex-presidente Eduardo Bernini, a contratos públicos e privados, e atender aos interesses de diversos *stakeholders* do novo ambiente em que a companhia está inserida. O engenheiro reconvertido é a figura que se legitima e se mantém no cargo no período pós privatização.

Diversos autores destacam essa mudança na carreira do engenheiro de acordo com o cenário sociopolítico-econômico. Eles mostram que ocorreram mudanças nas empresas no período do fordismo para o pós-fordismo. E, culminando no mesmo período, a transformação nas empresas de um capitalismo produtivo para um capitalismo financeiro. E que essas modificações acabaram por impactar sobre as carreiras dos dirigentes, nesse caso, os engenheiros.

A relação educativa está ligada ao tipo de produção. No período fordista, os esforços estavam focados nas especialidades da engenharia. Já nos anos 80, com a crise do fordismo, mudanças ocorreram na formação do profissional de engenharia: houve a exigência de

conhecimentos sociais, pois suas habilidades deveriam ser ampliadas para outras áreas e não as de cunho somente técnico. Ademais, tiveram que adquirir conhecimentos em áreas comerciais, gerenciais, administrativas, de custo e liderança. Foi a mudança do capital industrial para o comercial e financeiro, conforme Martins (2014) e Crivellari (1998).

Dados do CONFEA CREA (2008) confirmam essa necessidade ao mostrar o aumento do número de empresas que buscam um profissional de visão mais ampla, o qual consiga se relacionar com as outras áreas da empresa. Tais mudanças são explicadas devido à transformação dentro das organizações, com a eliminação de cargos intermediários, que conduzem o profissional de engenharia para as mais diversas funções.

Eduardo Bernini disse que, após a privatização, os engenheiros precisavam adquirir capacitações mais diversificadas, pelo alto grau de exposição da empresa ao mercado, refletida pelas regras de GC. Ele fala em sua entrevista, sobre o atual presidente da AES Eletropaulo, Britaldo Soares, que atua como profissional da área financeira e já trabalhou como *Chief Financial Officer* – CFO (Diretor Financeiro no Brasil) antes da empresa ter uma área de relacionamento com investidores.

Essa necessidade surgiu, a partir da reorganização do setor, exigiu-se um novo tipo de profissional, com especialidades de administração para gerir aos diversos stakeholders da cadeia.

Já sobre o papel do CA, o ex-presidente falou da necessidade de Conselheiros internos, externos e independentes, devido à exigência do Nível 2 de GC. Ele complementa que antes da privatização a indicação para o CA era pautada numa política de relacionamentos, e a indicação era feita de forma disfuncional.

Diante do exposto, percebe-se que os engenheiros acumulam novos capitais – sociais, educacionais, culturais, por exemplo – necessários para atender as mudanças da empresa. E esta reconversão dos engenheiros para o mercado financeiro, através das buscas em áreas administrativas, é uma forma de demonstrar entendimento e adaptação dessa classe às mudanças na sociedade e suas classificações e reclassificações.

6.5 Discussão da parte III do estudo do caso

A AES Brasil possui dentre seus membros de conselho administrativo e Diretoria, alguns membros, como Britaldo Pedrosa Soares e Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira, que participam de vários CAs e Diretorias da Companhia Brasileira de Energia, AES Tietê, AES Elpa e AES Eletropaulo. Desse modo, um mesmo membro participa de outros cargos decisórios em outros conselhos e Diretorias de empresas do mesmo grupo.

Os currículos de dirigentes foram analisados - análise 1 - nos seguintes anos 2012, 1998, 1994, 83-86, 79-80. O período de 2012 foi selecionado, pois foi o momento em que se iniciou esta pesquisa; 1998 foi o primeiro ano de dados da CVM online, ano de sua abertura de capital e privatização em si; 1994, pois foi o segundo ano de dados da abertura da CVM e no primeiro não constava a idade dos dirigentes; o recorte do período de 1983 – 1986 compreende os primeiros anos de empresa Estatal; e o intervalo de 1979 – 1980, abrangem os primeiros presidentes da Eletropaulo, quando domínio Federal.

Os primeiros resultados coletados sobre educação do CA e da Diretoria da Eletropaulo demonstraram que os cargos ocupados por posições estratégicas na empresa vão se alterando com a mudança de propriedade ao longo dos anos. A profissão de engenheiro em 1998 apareceu com 75% do corpo administrativo, enquanto que em 2012, ocupa 36,3%, mantendo-se sempre presente.

Sobre as instituições de ensino, do CA e da Diretoria da Eletropaulo, observa-se que estes se formaram em Universidades particulares, públicas e, no ano de 1998, 36% tiveram também formação no exterior.

Em relação às pós-graduações do CA e da Diretoria da Eletropaulo, observa-se que dirigentes do setor elétrico são altamente escolarizados, e a maioria tem pós- graduação: mestrado, doutorado, especialização ou MBA. Dentre as áreas de pós-graduações, em 2012, elas aparecem ligadas a setores administrativos mais diversificados como: Administração, Economia, Finanças, Marketing e Negócios. Já nos anos anteriores, as áreas eram mais concentradas em Administração, Direito ou Engenharia.

No que diz respeito à carreira do CA e da Diretoria da Eletropaulo, dirigentes construíram sua carreira de 83 à 86 em carreiras públicas, sendo 28% do total. No ano de 1994, as empresas de outros setores são em maior número. Em 1998, 37% trabalharam em outras empresas do setor elétrico. Já em 2012, a característica a ser destacada é que 48% dos Diretores e membros do CA trabalharam em empresas do mesmo grupo AES.

Finalmente, a idade do CA e da Diretoria da Eletropaulo se manteve constante na faixa dos 50 anos.

A Análise 2 apresenta dados com períodos acumulados antes e pós privatização relativos à frequência.

Quanto à formação superior dos Conselheiros, descartando os casos desconhecidos e os anônimos, pode-se generalizar que pouco mais da metade dos Conselheiros cursaram universidades particulares antes do processo de privatização da empresa. Contudo, logo após o processo de privatização o número dos formados em universidades particulares diminui razoavelmente e aumenta o número dos que cursaram universidades no exterior e em universidades federais.

Já no que diz respeito aos Diretores antes do período de privatização, a porcentagem dos que se graduaram em universidades particulares e os que se graduaram em universidades estaduais é muito próxima. Após o processo de privatização, a porcentagem dos que fizeram seus cursos em universidades particulares aumenta um pouco mas é muito restrito o número de indivíduos que cursaram IBMEC e FGV. Ou seja, a probabilidade maior é de que a maior parte dos Diretores tenham cursado universidades particulares das mais distintas orientações e seguimentos e não tenham se concentrado nas duas universidades que formam executivos voltados para área de gestão e finanças.

A profissão de maior destaque, isto é, a mais comum entre os Diretores e Conselheiros da empresa tanto antes como depois da privatização é a engenharia. Todavia, entre os Conselheiros, a maioria se configura entre engenheiros e uma outra parcela os formados em direito. Já no período de pós-privatização esse quadro modifica-se, pois quase metade dos indivíduos passa a se formar nas áreas de administração e de economia.

Quanto aos Diretores, antes da privatização a maior parte são engenheiros e a menor porcentagem administradores. Após a privatização cai um pouco o número de engenheiros e a menor porcentagem passa a ser a formação de economia. Destaca-se, a todo momento, os

engenheiros, pois é uma empresa de eletricidade e, a princípio, enquanto empresa estatal o objetivo era oferecer energia com qualidade aos seus consumidores. Após a privatização, a resposta se dá ao valor do acionista, porém, mesmo assim, existem engenheiros no corpo dirigente.

A Pós-graduação de destaque entre os Conselheiros – que a faziam –antes da privatização se dividia entre as áreas de economia e administração. Após a privatização, aumenta o grupo que se concentra em escolas como IBMEC e FGV principalmente na área de administração. Já entre os Diretores, antes da privatização, a maior parte fazia pós-graduação na área de administração, a segunda porcentagem na área de engenharia e, por último, na área de economia. Após a privatização, a maior parte dos Diretores passa a fazer pós-graduação no exterior e a segunda maior porcentagem na IBMEC e FGV.

A atuação profissional dos agentes antes da privatização se dividia em três áreas: governo, outras empresas e em áreas como sindicatos, acadêmica, etc. Após o processo de privatização, área financeira está em primeiro lugar e, em segundo, há uma bipartição entre outras empresas e setor elétrico. No que diz respeito aos Diretores, antes da privatização, quase metade trabalhou nas áreas de sindicatos, acadêmica e outros, e um quarto, no setor elétrico. Após a privatização, a maior parte dos Diretores atuou no setor elétrico e uma porção ínfima, no governo. Ademais, uma nova categoria de emprego é criada: o trabalho no grupo AES, *holding* da qual a empresa Eletropaulo passou a fazer parte. Em média, 15 de seus Diretores e Conselheiros participam de outras empresas do mesmo grupo AES.

A terceira Análise –apresenta dados com períodos acumulados antes e pós privatização por meio da Análise de Correspondência Múltipla. Com essa análise, aplicada no período de 1993 a 1996, foi possível uma identificação de grupos em que os **Diretores** tendem a ter suas características explicadas por terem estudado em escolas estaduais, engenharia com experiência no setor elétrico, sindicato e academia.

Já no período pós-privatização (1998 a 2010), os Diretores tendem a ter suas características explicadas por pelo estudo em universidade estadual, no exterior, em engenharia ou direito, e pela carreira construída no setor financeiro.

Os **Conselheiros** tendem, antes da privatização, a ter suas características explicadas pelo estudo em escola particular, exterior e terem trabalhado para o governo. Ao passo que, após privatização, a característica dos Conselheiros é o estudo em universidade particular,

cursos de economia e pós em economia, e a atuação profissional no setor elétrico e em outras empresas.

A reconversão do engenheiro na empresa caso AES Eletropaulo é definida por uma nova estratégia de atuação a nível internacional do grupo AES Corporation, ao qual a AES Eletropaulo pertence. A condução dos negócios pelo grupo consiste em uma política de financeirização constante.

Na transformação de movimentos produtivos em movimentos financeiros, a AES Eletropaulo reduz a hierarquia gerencial eliminando funções de supervisão. Essas mudanças no trabalho atribuem remodelação dos cargos dos engenheiros associados a essa unidade produtiva pesquisada.

De acordo com Martins (2014), com o corte das funções e com os processos de terceirizações, um contingente de grandes dirigentes, os engenheiros, é deslocado de seus possíveis empregos. Assim, é possível trabalhar com a ideia de isomorfismo profissional ou isomorfismo normativo, usando a nomenclatura de DiMaggio e Powell (1983). Conforme o autor, o mecanismo no qual as profissões e ocupações são sujeitas a coerção e pressão mimética de outras organizações é chamado de isomorfismo. Martins (2014, p.146) usa esse conceito para explicar a adesão e a proliferação de condutas profissionais na área financeira por atores sociais, e ressalta que esse isomorfismo pode ser de dois modos: pela educação formal e pelo crescimento da rede entre profissionais.

Mais ainda, Martins (2014, p.147), afirma que “as elites financeiras controlam o sistema social através de seu comando e posicionamento frente as organizações.” E, dessa forma, “criam e recriam cerimônias, e mitos que podem dirigir condutas profissionais em benefício de seus interesses.” Para a autora, os dirigentes que foram excluídos dos seus espaços sociais usaram a legitimação financeira para posteriormente trabalhar para o capitalismo financeiro.

A primeira constatação é que Diretores da AES Eletropaulo, em sua maioria, possuem graduação em Engenharia. Este tipo de profissão sofreu transformações ao longo dos anos após o processo de financeirização. Consoante Martins (2014), como resultado dessas transformações, em relação ao mercado de trabalho, observam-se mudanças na formação

escolar de Conselheiros e Diretores e a tendência à internacionalização da formação em área de negócios e finanças como meio de manutenção da carreira e de status profissional.

No que diz respeito à profissão, tanto antes como depois do processo de privatização, entre os Conselheiros e Diretores, a profissão que se destaca é a engenharia. O processo de internacionalização também é destacado através das pós-graduações dos indivíduos estudados. Após a privatização há uma abertura para cursos realizados no exterior e também em institutos nacionais voltados para gestão administrativa e financeira.

Segundo Martins (2014), é somente no período de 1950 que iniciou no Brasil a atividade profissional dos economistas. Logo, a partir de 1960, há um crescimento do número de ingressos das faculdades de economia que sobrepuja o número de ingressos das faculdades de engenharia e direito. Os cursos de pós-graduação em economia são criados a partir da década de 1970. No entanto, a ocupação massiva de cargos estratégicos da burocracia por parte dos economistas se dá significativamente a partir da segunda metade dos anos 1980.

Martins (2014) comenta que a cristalização tardia dos cursos de economia, e o fato da atividade profissional ter se consolidado a partir dos anos 1950, podem ser sido um dos motivos pelos quais, era a engenharia a primeira profissão a se consolidar com intuito de formar e moldar as primeiras elites brasileiras.

O peso deste tipo de formação repercute na presente análise uma vez que a empresa possui um número substancial de engenheiros nos cargos da empresa até os dias atuais. Sendo uma empresa de distribuição de energia, sempre vai precisar de engenheiros para entender o processo.

Desse modo, de acordo com Martins (2014), nota-se ainda uma predileção pela contratação de engenheiros dentro das empresas brasileiras mesmo depois de uma possível abertura para os cursos de economia e *management* no país.

Conforme a autora, no mundo atual, as empresas e os indivíduos se financeirizam, mas, ao mesmo tempo, há, no Brasil, a repetição de traços do passado, que marcam a mistura entre o tradicional e o moderno, a qual continua a destacar uma profissão que fazia parte do tripé das profissões hierárquicas no país desde o Império até os dias atuais.

O **novo profissional**, apresentado por estudos na AES, segue a linha do novo trabalhador de elite, com Diretores que estudaram no exterior e em áreas financeiras. A figura do engenheiro se manteve, como explicado anteriormente, por ser uma profissão de elite que,

ao longo dos anos, remodelou sua carreira, e por sua necessidade em uma empresa de fornecimento de energia.

Por fim, os Conselheiros trocaram de empresa, ou seja, trabalharam em outras empresas antes, para chegar ao topo.

Medicina, Direito e Engenharia são as carreiras de elite no Brasil, desde os primórdios. Todavia, a Engenharia se vê diante da necessidade de sua inserção em outras áreas – consideradas de menor importância tradicionalmente. A palavra reconversão para o engenheiro surge na primeira vez coincidindo com o período de transição do fordismo para o pós-fordismo, que ocorre concomitantemente com a mudança de empresa industrial para empresa financeira. Esses trabalhadores se atualizam, através de cursos e pós graduações, adquirem novas habilidades nas áreas humanas, administrativas e sociais, para se tornarem mais flexíveis em um primeiro momento de mudança organizacional, e se reconvertem em engenheiros que trabalham em áreas financeiras num segundo momento para poderem se manter nas suas posições de elite. Tudo isso marcado e explicado pela preferência de contratação de engenheiros nas grandes empresas brasileiras para cargos de alto escalão.

7. DISCUSSÃO

Este capítulo discursivo se dividirá nos seguintes tópicos: Empresa financeirizada (dados que comprovam); Papel do Estado (incluindo o papel do BNDES); Donos e novos donos (os investidores); CA e Diretoria; Trabalhadores; Clientes e a visão dos estudiosos da área.

O objetivo deste capítulo seria juntar a literatura estudada aos dados empíricos coletados da empresa caso. A pesquisa se baseou na Economia Política, que analisa narrativas e números. Assim, a história, a cultura, os valores e diversos outros aspectos são estudados em uma só empresa. E, sempre que possível, - essas narrativas se ligaram à literatura nacional e internacional, também fundamentadas em empresas financeirizadas.

Como exemplo, no âmbito mundial, há o caso de privatização em Rzeszów, na Polônia. O estudo foi realizado por Dunn (2004), numa pesquisa empírica, que desenrola o processo de privatização da fábrica Alima-Gerber. A venda da fábrica foi conduzida pelo Janusz Lewandowski, ministro da privatização da Polônia. Na pesquisa realizada, aparecem discussões sobre a determinação do valor dela ser privatizada. Esse caso conversa com o presente estudo na AES Eletropaulo em relação às lutas dos agentes de compra e venda da mesma.

Essa obra de Dunn (2004) também inspira o presente estudo, pela investigação feita sobre a história, a cultura e a religião da fábrica privatizada. A autora abre as portas para a discussão e critica as mudanças das novas formas de dominação. A estudiosa realizou seus estudos acompanhando dirigentes e trabalhadores no seu dia a dia e realizou diversas entrevistas.

Tal tipo de estudo, de imersão da economia no social, leva em conta os agentes e as instituições no modo econômico e social. Além disso, olha o mercado como se fosse uma construção social, que considerando todo o contexto no qual a empresa estudada está inserida.

Granovetter (2007) complementa que as relações sociais são importantes para o estudo, pois a ação econômica está imersa nas estruturas sociais, por conseguinte, as instituições são afetadas pelas relações sociais presentes.

Na a empresa caso estudada, ocorreu a passagem da empresa industrial para a financeira através da mudança de propriedade. Grun (1999) comenta esse tipo de transição, quando se refere ao Modelo 1 de empresa, de gerentes e engenheiros, e o Modelo 2, que se refere à área financeira. O autor afirma que a privatização, nos anos 90, aumenta drasticamente a relevância do Modelo 2 no Brasil.

Na empresa caso, a mudança de propriedade tem consequências no desenho organizacional e na composição do poder da empresa, com uma busca pela maximização do valor da companhia. Esta concepção financeira é explicada com o crescimento da empresa-mãe, a AES Corporation, nos Estados Unidos, que, por sua vez, tem diversas companhias em seu portfólio, pertencentes a diferentes ramos de atividade, não apenas ao setor de energia elétrica.

Diante disso, é de grande valia discutir as mudanças de concepção de controle, observadas por Fligstein (1990), e, posteriormente, classificar o grau de financeirização da empresa caso tendo em vista o trabalho de Froud, Johal et al (2006).

Fligstein (1990) observa que as empresas mudam de concepção dominante de acordo com as legislações impostas e com vistas à sobrevivência. Sendo a concepção financeira predominante no período atual da AES Eletropaulo, a empresa possui capital aberto e precisa responder ao valor dos acionistas. Ao ser privatizada na passagem do ano de 1997 para 1998, a companhia passa a se caracterizar conforme o novo modelo que está sendo difundido no mercado contemporâneo.

Para entender a modificação e a financeirização da empresa, fazem-se necessários os argumentos de Zilbovicius (1999), a respeito das empresas institucionalizadas e como elas sobrevivem através da legitimidade. O autor ressalta que existe um maior desejo de mudança, do que mudanças efetivas nas organizações. Ele ressalta que é preciso compreender o modelo como um desenvolvimento histórico.

Para caracterizar um novo modelo, Zilbovicius (1999) diz que o ele precisa estar internalizado por seus dirigentes, o que justifica a pesquisa realizada em todo o corpo dirigente da AES Eletropaulo. Ademais, o modelo dita o modo de pensar de problemas organizacionais, enquanto a prática se vincula aos modelos sujeitos ao ambiente. Sendo assim, o modelo gera a prática e vice-versa. Utilizando-se da racionalidade e da eficiência, o modelo se define por práticas e dispositivos que têm o papel de reduzir as incertezas no ambiente. Por fim, o modelo é um instrumento de difusão de princípios, ele tem o papel fundamental de apontar o rumo a ser seguido, oferecendo legitimidade aos agentes.

Para Scott (1995), as organizações existem em ambientes institucionalizados e altamente elaborados. Elas conseguem se tornar isomórficas, em relação a esses ambientes, gerando legitimidade e recurso para sobreviver. Na construção do novo modelo, a lógica anterior passa a perder legitimidade, e a eficiência produtiva é fundamental para a difusão de técnicas e práticas.

A respeito das teorizações de institucionalismo e legitimidade na organização estudada, observando o comportamento de seus agentes, sobretudo do corpo de dirigentes, após a venda da companhia, é perceptível que as relações foram transformadas. Esse evento leva a desinstitucionalização de uma empresa estatal, pautada em interesses políticos, para a reinstitucionalizada, pautada na figura da empresa privada voltada ao interesse de seus acionistas.

Quando se fala de legitimidade, é importante ressaltar a Governança corporativa como uma ferramenta implantada no Brasil, a partir da qual as empresas, que participam nível 2, passam a se legitimar no mercado de capitais, pois ela propicia mudanças nas empresas ao oferecer transparências contábeis e administrativas aos seus investidores.

Segundo Bourdieu (2010), para a empresa se manter no novo espaço de mercado de capitais, após a privatização, ela adota a GC como forma de ampliar a sua legitimidade no campo financeiro. É, então, uma espécie de capital simbólico que sinalizaria menos risco aos investidores.

No estudo de caso da União da empresa americana com a chinesa e a formação da Lenovo, fabricante de computadores pessoais, Useem e Liang (2011) comentam a proximidade e a transparência proporcionadas pela Governança Corporativa. Da mesma

forma que a Lenovo tem procurado diretores e Conselheiros que possam se envolver de forma mais colaborativa nas decisões mais importantes da firma, a AES Eletropaulo também visa à reestruturação de todo seu corpo dirigente. A análise de currículo e de entrevistas comprovou a mudança total no corpo dirigente na empresa caso, e a predominância da concepção de controle financeira.

A fim de verificar o grau de financeirização da AES Eletropaulo, foram utilizados parâmetros aplicados nas maiores empresas dos Estados Unidos e do Reino Unido, conforme o estudo de Froud, Johal et al (2006):

- Quanto mais no topo estiverem as empresas, maiores serão os salários de seus CEOs;
- A discrepância entre o salário dos dirigentes comparado ao salário do trabalhador comum é cada vez maior ao longo dos anos;
- As dívidas aumentam e o lucro acumulado é menor ao longo dos anos;
- Ademais, ocorreu o aumento do número de empregos terceirizados;

Essa possibilitou a realização de um *check list* na empresa caso estudada. Cumprindo todos os requisitos supracitados, a AES Eletropaulo assumiu o formato de empresa financeirizada e passou a responder aos interesses dos acionistas. A seguir, será descrito como as mudanças na sua estrutura têm afetado o seu desempenho.

A AES Eletropaulo teve lucros e investimentos crescentes, e aumento da qualidade de seu serviço entregue, medido pelo FEC e DEC. Porém, como os autores Froud, Johal. et al (2006) comentam, as pessoas gostam de boas histórias para contar e, às vezes, no mercado de capitais, os números acabam por não condizer com as narrativas.

Ao investigar mais profundamente, este trabalho na AES Eletropaulo mostrou outros dados colhidos da empresa, através de Relatórios da Administração e relatórios retirados da página de Relacionamento com Investidores. Além disso, existem os dados anteriores à privatização, coletados na biblioteca da própria empresa e no Museu da energia e saneamento em São Paulo.

Como resultado da financeirização, há o aumento da tarifa de energia para o consumidor final. E, ao mesmo tempo, a empresa é uma excelente pagadora de dividendos: enquanto ela aumenta a sua tarifa, ela distribui mais dividendos. Nos anos de 2006 a 2011, a

empresa atingiu em média 83% da distribuição de dividendos, porém após o ano de 2011, com a queda do preço das ações explicada pela intervenção da agência reguladora na diminuição da tarifa de energia, a distribuição de dividendos diminuiu para 25%, que seria o valor mínimo obrigatório, verificado pelo estatuto social da própria companhia.

Considera-se ainda que a elevada dívida da AES Eletropaulo perpassa todos os anos – o que seria outra característica de empresa financeirizada – enquanto que o patrimônio líquido decresce. Vale destacar que o patrimônio líquido é calculado após a subtração de tudo o que a companhia tem que pagar. Por consequência, se o patrimônio líquido é menor, existem mais dívidas.

Já no âmbito dos agentes, dirigentes e trabalhadores, ocorreram mudanças que também são características de empresas financeirizadas. Houve a maior diferença no salário dos trabalhadores em relação aos cargos de direção da companhia (CA e Diretoria): os Diretores passam a receber setenta vezes mais do que os trabalhadores comuns, enquanto que o CA recebe cinco vezes mais do que os trabalhadores (valores calculados para o ano de 2012). A forma de pagamento dos Diretores também sofre alterações: 57% do seu salário é composto de remuneração variável, que corresponde a bônus e outras formas de remuneração, dependendo da performance da companhia.

Aqui, abrem-se parênteses para refletir sobre a Teoria da Agência. A respeito do problema do agente-principal, Bourdieu (2010) discute a existência do conflito de interesses entre o agente e o principal e afirma que a posição que os agentes vão ocupar vai depender da estrutura de capitais que ele possui. Neste estudo, como agente são considerados o Diretor e o CA; e o principal, o acionista.

Seguindo com a análise do grau de financeirização da empresa caso, para os trabalhadores, os resultados não são muito animadores. A partir da perseguição da empresa ao lucro, percebe-se a precarização do trabalho de seus funcionários, principalmente os de salários mais baixos.

No contexto do setor elétrico no Brasil, dados do ano de 2004 apontam que haviam 44% da força de trabalho nas empresas do setor, compostas por mão de obra terceirizada. E, já no ano de 2010, esse número se alterou para 55%. Em outras palavras, mais da metade dos trabalhadores do setor elétrico, não são do quadro da própria empresa.

Sobre os acidentes no trabalho, também no contexto do setor elétrico no Brasil, os de origem elétrica de empresas terceirizadas correspondem a um total de 60% dos acidentes fatais das contratadas. O que confirma a relação das atividades de maior risco com os acidentes que estão diretamente ligados aos processos do trabalho. Considera-se, então, que as mudanças nos quadros dos funcionários decorrem, direta e indiretamente, do processo de privatização e reestruturação do setor.

Algumas das consequências desse modelo financeirizado, com a maximização dos lucros no curto prazo, são a menor importância no emprego e a diminuição dos gastos com o bem-estar e o avanço profissional de seus funcionários. A necessidade de falar de Responsabilidade Social surge nessa pesquisa, no momento em que se analisa a precarização das formas de contratação dos eletricitários da companhia.

É importante ressaltar ainda que o cálculo das horas de treinamento e o número de acidentes fatais envolvendo somente as terceirizadas da própria companhia não foram coletados. As informações adquiridas se referem ao âmbito nacional e, seria necessário, então, levantar dados somente das terceirizadas da própria AES Eletropaulo.

Porém um estudo mais aprofundado do comportamento do emprego, renda e condições gerais do trabalho, frente à reestruturação do setor de energia elétrica, é fulcral para discutir sobre as relações do trabalho, visando um tratamento mais digno para as pessoas que ocupam esse ramo de atividade.

De acordo com outros dados fixados pelo IBASE, ocorreu, na empresa caso, a ampliação do número de consumidores por empregado. Esse número pode ser explicado pelo aumento da tecnologia ou da quantidade de serviço por pessoa. Houve também o envelhecimento do quadro de funcionários, um aspecto contraditório em se tratando de uma empresa financeirizada. No entanto, tal situação é uma particularidade do setor, devido à proteção do Sindicato dos Eletricitários. Ademais, verificou-se o crescimento do número de mulheres na empresa, a qual, antes, contava, essencialmente, com um quadro masculino. Por fim, conforme já mencionado, novas formas de contratação e subcontratação surgiram.

Outra discussão, a respeito da empresa financeirizada, relevante nesta tese é o ator mais importante na criação do ambiente favorável a esse tipo de companhia: o Estado (incluindo o BNDES).

Quando se olha para a arquitetura necessária para construir mercados, de acordo com Fligstein (2001), o Estado exerce um papel importante na organização dos mercados. O mercado que a empresa se encontra é o capitalista, que sofre modificações a cada governo e é apresentado em dois momentos diferentes nessa tese, com distintas formas de atuação e regras para empresas competirem.

Num primeiro momento, no mandato de Fernando Henrique Cardoso, fica claro o objetivo de abertura para o capital privado e a redução da participação do Estado. Nesse governo criou-se um ambiente institucional para estimular os investimentos privados e a abertura de concessões. Num segundo momento, com Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff, propõe-se as PPPs, numa intenção de compor o Estado com o setor privado e recebe destaque o BNDES, com a participação acionária nas empresas devido à falta de investimentos coerente com as necessidades apontadas pelas companhias.

Em relação à empresa caso, o governo de Fernando Henrique Cardoso montou o arcabouço institucional para que ocorressem as privatizações do setor elétrico. O interesse era diminuir o tamanho do Estado. A real reforma no setor elétrico brasileiro deu-se em 1995, com a promulgação da Lei das Concessões n. 8 987 e do Decreto n. 9 074. Essas condições legais permitiram que os geradores e distribuidores de energia elétrica pudessem competir pelo suprimento dos grandes consumidores de energia elétrica. Ambiente favorável ao estado mínimo, somada a criação da ANEEL, em dezembro de 1996, que tem por função regular e fiscalizar o setor elétrico, bem como realizar licitações e leilões.

Dessa forma, a privatização da empresa AES Eletropaulo é datada no ano de 1997. Através de uma entrevista, o ex-presidente da companhia, Eduardo Bernini, relata que do lado dos compradores, a razão para a compra, era o desejo de diversificação por parte das empresas estrangeiras somadas a parcerias com as empresas nacionais. As companhias compradoras também queriam reaplicar os lucros excedentes que estavam tendo em suas operações matriz, em direção a novos mercados. Estes estavam liberalizando a entrada de operadores privados em negócios que antes eram monopólios estatais.

A AES Eletropaulo foi adquirida pela Lightgás com participações acionárias divididas entre quatro companhias: a AES Corporation, a Companhia Siderúrgica Nacional, a Eletricité

de France e a Reliant Energy. Eram quatro empresas, com quatro culturas diferentes, o que tornava esse modelo de empresa insustentável.

Em 2001, com nova reestruturação societária, todo o controle indireto da AES Eletropaulo passa a ser detido pela AES Corporation. Já no ano de 2003, A AES Corporation e várias de suas controladoras, inclusive AES Eletropaulo, e a BNDESPAR celebram contratos. As ações foram em troca de 50% mais uma ação ordinária da Brasileira. (AES ELETROPAULO, 2012).

O BNDES adquire todas as ações preferenciais emitidas pela Brasileira,

Em virtude da renegociação da dívida da AES Elpa e da AES Transgás perante a BNDESPAR. Como resultado, 53,9% do capital social total da Brasileira é atualmente detido pelo BNDES, por meio da BNDESPAR, e 46,2% são detidos pela AES Corporation (AES ELETROPAULO, 2012).

Existem perspectivas variadas no que diz respeito à participação do BNDES na AES Eletropaulo. Segundo Ferreira e Azzoni (2001), com o protesto da dívida, o Estado retoma no sentido de uma reverticalização. Porém, outros estudiosos dizem que o BNDES entra somente como financiador. Eduardo Bernini fala da participação do BNDES de natureza financeira e não estratégica. Já no ponto de vista do próprio BNDES, o Banco concebe o investimento para o desenvolvimento do mercado de capitais, o estímulo à GC e a geração de empregos e renda no país. O banco ainda explica a dificuldade de desinvestimento pelo fato da AES Eletropaulo não possuir liquidez no mercado financeiro. Por fim, a auditora da “Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes” segue na mesma linha, dizendo que o BNDES participa nas empresas de energia, pois é uma forma de incentivo para outras empresas entrarem nesse mercado.

A dúvida que fica nesta pesquisa e também para o autor do *Capitalismo de laços*, Sérgio Lazzarini (2010), é se a AES Eletropaulo não poderia conseguir financiamento de outro lugar. Sergio Lazzarini (2010), que estuda laços sociais e políticos das empresas grandes brasileiras, diz que os consórcios que compram grandes empresas no país são formados por atores conhecidos, com a participação do governo e seus agentes, e isso ocorre mesmo depois do período de privatizações.

O autor diz que o Estado não atuava mais como um agente com controle total em um número restrito de grandes empresas, mas que havia diluído sua participação em algumas delas, privatizadas ou não, para participar de uma rede muito maior de organizações.

Esta pesquisa levantou o currículo de funcionários do CA que já haviam trabalhado no BNDES anteriormente e observou uma maior concentração dos membros no período pós privatização. No ano de 2003, aparecem três Conselheiros que já passaram pelo banco. Em 2006 são 6 Conselheiros e, em 2007, 3 Conselheiros. Tal situação indica a voz do BNDES dentro da AES Eletropaulo no período pós privatização.

Dentre outros atores importantes no processo de privatização da Eletropaulo, destaca-se o Sindicato dos Eletricitários e o fundo de pensão da Fundação CESP, instituições das quais participam os funcionários da companhia.

A pesquisa de campo verificou, com o entrevistado José Andreoli, diretor do sindicato e funcionário de 40 anos de Eletropaulo, que as participações dos funcionários diminuíram e muito após o período das privatizações, devido à demissão voluntária e o aumento do número de trabalhadores terceirizados. Ele também comenta que os funcionários possuem características diferentes de anteriormente: e não pensam mais em criar raízes na empresa e, por isso, não se associam. Como resultado, tem-se uma queda no número de associados ao sindicato e aos fundos de pensão da companhia.

A busca nos currículos do CA da AES Eletropaulo encontrou, nos anos mais recentes, de 2005 a 2008, uma média de dois Conselheiros representantes do sindicato. Sendo que, nos anos anteriores, aparece a participação de dirigentes da Fundação CESP no CA. Vale destacar que a Fundação CESP não investe na AES Eletropaulo e a porcentagem que investe através de fundos de ativos de renda variável é irrisória.

Outro ponto de destaque nesta tese é o posicionamento dos novos donos, os investidores da AES Eletropaulo. Em 2012, o plenário do Senado aprovou, a Medida Provisória 579/12, que reduz o preço da energia elétrica no país, o que resultou na queda no preço das ações, e também na distribuição de dividendos na companhia AES Eletropaulo. De acordo com Leal (2012), o preço das ações da Eletropaulo caiu cerca de 70% desde o anúncio da MP 579/12 pela presidenta Dilma Rousseff. Essa atuação do governo teve consequência no

valor da ação da AES Eletropaulo e também nos dividendos distribuídos em 2012 e em 2013, que foram de 25%, o mínimo obrigatório.

Investidores, entrevistados pela revista EXAME em fevereiro de 2013, tiveram pontos de vista diferentes em relação a empresa. Alguns dizem que continuarão investindo na companhia, pois nenhum país fica sem energia. Já outros investidores, mais cautelosos, acreditam que é melhor não arriscar, até que se renovem as concessões.

Na questão de capitais, foi analisada a escolaridade escolhida por esses dirigentes. Há um grande número de engenheiros nos períodos antes e depois da privatização, uma vez que desde os primórdios da história da construção da carreira de engenheiro no Brasil, esse profissional vem trabalhando nas áreas financeiras; portanto, isso foi recebido como um dado normal. Contudo, a pesquisa aferiu que essa situação é uma particularidade do Brasil. Por isso, surgiu a investigação a respeito do fato de esses cargos não serem ocupados por dirigentes de áreas de *Business* (Administração).

Para esses engenheiros que trabalham na empresa financeirizada, foram criadas variáveis de análise, aplicadas na ACM: universidade de graduação, formação de graduação, universidade de pós graduação, formação de pós graduação e passado profissional. O intuito foi caracterizar o dirigente do período antes e depois da privatização.

Dado o conceito de campo, as ACMs aplicadas no currículo dos dirigentes representam um espaço social que pode explicar como as características dos seus agentes se associam, ficam mais próximas, ou se distanciam. O uso da ACM nesta pesquisa foi satisfatório e confirmou a diferença entre os Tipos pré e pós-privatização.

No que se refere ao Diretor, por exemplo, está presente o curso de engenharia nos dois momentos. Todavia, após a privatização se adicionam o curso de direito e o estudo no exterior. Na construção de carreira, antes se dá no setor elétrico, sindicato e academia e depois, no setor financeiro.

Já sobre o Tipo de Conselheiro, antes e depois, os perfis destacam o estudo em Universidade particulares. No período posterior à privatização, a graduação e pós-graduação são na área de economia. Antes trabalhavam para o governo e depois, para o setor elétrico e outras empresas.

O objetivo das análises foi identificar um conjunto de variáveis relacionadas ao Tipo I e um conjunto de variáveis relacionadas ao Tipo II. E que, mesmo ambos sendo engenheiros, eles carregam outras variáveis associadas que permitem dizer que são Tipos diferentes de engenheiros, em diferentes momentos da empresa.

Por fim, chega-se à conclusão de que a capacidade de reconversão é muito grande nessa empresa. E que os engenheiros acabam por reverter suas próprias carreiras. 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 nas áreas de *business*, de acordo com as necessidades da empresa, que passou de industrial para financeira. Os engenheiros acabam por se comunicar com diferentes áreas da companhia e atender aos interesses dos diversos *stakeholders* do novo ambiente em que a companhia está inserida.

Diversos autores destacam essas mudanças na carreira do engenheiro de acordo com o cenário político econômico. Eles mostram que ocorreram mudanças nas empresas do período do fordismo para o pós-fordismo, e culminando, no mesmo período, a transformação das empresas do capitalismo produtivo para o capitalismo financeiro.

A relação educativa está ligada ao tipo de produção. Nos anos 80, com a crise do fordismo, mudanças ocorreram na formação do profissional de engenharia. Houve a exigência de conhecimentos sociais pois suas habilidades deveriam ser ampliadas para outras áreas e não só as de cunho técnico. Ademais, eles tiveram que adquirir conhecimentos em áreas comerciais, gerenciais, administrativas, de custo e de liderança. Foi a mudança do capital industrial para o comercial e financeiro.

Dados do CONFEA CREA (2008) confirmam essa necessidade ao mostrar o aumento do número de empresas que buscam um profissional de visão mais ampla, o qual consiga se relacionar com as outras áreas da empresa. Tais mudanças são explicadas devido à transformação dentro das organizações, com a eliminação de cargos intermediários, que conduzem o profissional de engenharia para as mais diversas funções.

O ex-presidente Eduardo Bernini diz que, após a privatização, os engenheiros precisam adquirir capacitações mais diversificadas, pelo alto grau de exposição da empresa ao mercado, refletida pelas regras de GC. Ele fala do atual presidente da AES Eletropaulo, Britaldo Soares, que atua como profissional da área financeira e já trabalhou como *Chief*

Financial Officer – CFO (Diretor Financeiro no Brasil), antes da empresa ter uma área de relacionamento com investidores. Essa necessidade surgiu com a reorganização do setor, pois o novo tipo de profissional precisa ter habilidades em gerir contratos públicos e privados.

A figura de Britaldo Soares, de atual Diretor Presidente (ou CEO), pode ser explicada pelo conceito de Fligstein (1990). Britaldo Soares é um engenheiro que nunca trabalhou com engenharia e construiu a sua carreira na área financeira. Segundo Fligstein (1990) os CEOs trocam de emprego para atingir o topo da carreira. O autor ressalta o fato de que trabalhar anteriormente em uma empresa do mesmo ramo é menos importante do que ter conhecimento em áreas de negócios, com habilidades em finanças, marketing, vendas e administração geral.

Já sobre o papel do CA, o ex-presidente explica a existência de Conselheiros internos, externos e independentes, devido à exigência do Nível 2 de GC. E, no período antes da privatização, ele afirma que as indicações eram feitas de forma disfuncional, baseada numa política de relacionamentos.

Diante do exposto, percebe-se que os engenheiros acumulam novos capitais – sociais, educacionais, culturais, por exemplo – necessários a atender as mudanças na empresa. E esta reconversão dos engenheiros para o mercado financeiro, através de buscas em áreas administrativas, é uma forma de demonstrar entendimento e adaptação dessa classe às mudanças na sociedade e suas classificações e reclassificações.

Martins (2014) faz um estudo recente sobre esse corte de funções e terceirizações com engenheiros deslocados de seus antigos empregos, a autora trabalha com a ideia de isomorfismo profissional ou isomorfismo normativo, usando a nomenclatura de DiMaggio e Powell (1983), o mecanismo no qual as profissões e ocupações são sujeitas a coerção e pressão mimética de outras organizações é chamado de isomorfismo. Martins (2014) usa esse conceito para explicar a adesão e proliferação de condutas profissionais na área financeira por atores sociais, e ressalta que esse isomorfismo pode ser de dois modos: pela educação formal e pelo crescimento da rede entre profissionais.

Consoante Martins (2014), como resultado dessas transformações, em relação ao mercado de trabalho, observam-se mudanças na formação escolar dos Conselheiros e Diretores e a tendência à internacionalização da formação na área de negócios e finanças, como maneira de manutenção de carreira e de status social.

A autora resulta que a cristalização tardia dos cursos de economia e o início dessa atividade ter se consolidado tardiamente a partir dos anos de 1950, pode ter sido um dos motivos pelos quais a engenharia é a primeira profissão a se consolidar com o intuito de formar as primeiras elites brasileiras.

E, o peso desse tipo de formação repercute na análise uma vez que a empresa possui um número substancial de engenheiros em cargos de Diretoria e CA até os dias de hoje. Sendo uma empresa de distribuição de energia sempre vai precisar de engenheiros para entender esse processo.

Deste modo, segundo Martins (2014), nota-se ainda uma predileção pela contratação de engenheiros dentro de empresas brasileiras mesmo depois da abertura de cursos de economia e *management* no país.

A autora complementa, vivemos num mundo onde as empresas se financeirizam, mas ao mesmo tempo, convive-se no Brasil, com a repetição dos traços do passado, e se continua a destacar uma profissão que fazia parte do tripé das profissões hierárquicas no país, desde o império, até os dias atuais.

O novo profissional então, comprovado em estudos da AES Eletropaulo, segue a linha do novo trabalhador de elite, com diretores que estudaram no exterior, em áreas financeiras, e engenheiro, com a carreira remodelada.

Já o Conselheiro, estudou economia em graduação e pós graduação, e troca de empresa, para chegar ao topo.

Medicina, direito e engenharia são as carreiras de elite do Brasil, desde os primórdios. A palavra reconversão para o engenheiro surge na primeira vez coincidindo com os períodos do fordismo e do pós-fordismo, que ocorrem concomitantemente com os períodos da empresa industrial para a financeira. Esses trabalhadores se atualizam através de cursos e pós graduações, que adquirem novas habilidades nas áreas de humanas, administrativas e sociais para se tornarem flexíveis em primeiro momento de mudança organizacional e se reconvertem em engenheiros que trabalham em áreas financeiras em um segundo momento para poderem se manter nas posições de elite. Isso tudo marcado e explicado pela preferência de contratação de engenheiros nas grandes empresas brasileiras para cargos de alto escalão.

Para fechar esta pesquisa volta-se ao principal autor que guiou esta pesquisa: Fligstein (1990), diz as empresas dominantes vão procurar sempre se manter no poder, produzindo regras a seu favor, se adaptando e reconvertendo de acordo com o ambiente institucional no qual estão inseridas. É uma questão de adaptação aos moldes do período para sua sobrevivência. As consequências da política de uma pequena oligarquia dominante, voltada ao interesse econômico de curto prazo, coloca em cheque os demais participantes do sistema, no qual esses compartimentos devem ser mais ativos para impor objetivos realmente universais.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tentativa de escrever sobre uma grande empresa brasileira guiou este trabalho de quatro anos. A pesquisa se estruturou por meio de busca de dados, de análises e de aplicação de questionários e entrevistas. A partir dos resultados coletados, foi possível verificar o modo como o governo atua para moldar a economia; o formato com que os modelos de empresa ganham legitimidade e permanecem; a maneira como as legislações são impostas e moldam as empresas em seu campo de atuação, e também como os agentes se configuram nessas mudanças.

Agentes, entre eles, donos, novos donos, CAs e Diretoria, trabalhadores, investidores e clientes. A verdade é que se precisa de mais estudos como este no Brasil, mas as empresas ainda são muito fechadas; dificilmente respondem às buscas por informações. Este estudo somente conseguiu coletar dados pela transparência exigida pela GC e pela colaboração de alguns funcionários e ex-funcionários da própria companhia.

Relatar sobre a formação da mais importante empresa de distribuição do país, de forma a investigar aspectos ligados a sua institucionalização, formação de dirigentes e indicadores de desempenho, em momento diferentes do contexto histórico da empresa, não foi tarefa fácil.

Essa busca refere-se a uma realidade bastante recente, no Brasil, existem poucos estudos nesse sentido, a maioria das pesquisas produzidas são somente traduções de casos de grandes empresas do exterior. Mas, deve-se considerar as particularidades da cultura do país, da maneira de gerir, e de como se formam as relações empresariais dentro das grandes empresas instaladas no Brasil.

O estudo sobre grandes empresas nacionais ainda é deficitário e, nesse sentido, este trabalho busca trazer uma contribuição para o estudo da literatura empresarial. Além disso, as empresas brasileiras possuem certas particularidades organizacionais que não podem ser compreendidas ao se ter companhias internacionais como parâmetro de estudo.

Chega-se à conclusão que através dos movimento de fusão e aquisição no país, como também privatizações, as empresas tiveram profundas modificações em sua total estrutura social. A empresa caso estudada foi privatizada e, após privatização ela acaba por se encaixar no modelo de empresa financeirizada.

Em primeiro lugar se tem a mudança de concepção de controle de uma empresa Estatal, que passa a ser controlada por acionistas. Percebeu-se que ocorreram mudanças no modo de gestão. a AES Eletropaulo, estabelecendo uma relação com os acionistas, volta-se para uma política direcionada ao interesse desses novos donos.

Deve-se lembrar que os parâmetros de análise foram retirados da literatura internacional, por isso, cria-se a necessidade de adaptar esses parâmetros a empresa nacional. Foi útil a análise de comparações entre salários de trabalhadores comuns e CEOs; as empresas que crescem em valor de ações; as dívidas crescentes; o alto preço da energia ao consumidor final; as terceirizações; entre outros indicadores.

Mas esses dados podem não ser suficientes. Como se explica o envelhecimento do quadro de funcionários? E a distribuição de 100% dos dividendos e a existência do nível 2 de Governança Corporativa? Ações preferenciais e ações ordinárias, isso existe em outras empresas estrangeiras? E a pulverização das ações no mercado de capitais existe?

Ao discorrer esta pesquisa, ficaram algumas questões que devem ser colocadas em consideração:

Sobre o Nível 2 de Governança Corporativa, a qual a AES Eletropaulo pertence, este Nível 2 permite a existência de ações preferenciais e ordinárias. Neste nível pode-se ter ações PN, sem direito ao voto. Já a diferença deste Nível 2 para o Novo Mercado, seria que no novo mercado somente existem ações ordinárias, sendo mais avançado o seu nível de Governança Corporativa. Desta forma, as ações preferenciais são uma alternativa para a abertura do capital sem pôr em risco o controle da empresa.

Outro ponto crucial para esta pesquisa seria a quantidade de dividendos, visto que a AES Eletropaulo é uma excelente pagadora de dividendos e que entre os anos de 2006 a 2011, a empresa atingiu uma média de distribuição de 86% dos dividendos. Visto que os acionistas desta companhia decidiram por alta distribuição de dividendos, abre-se e volta-se a discussão

para quanto da empresa é gasto em investimentos, a empresa gastou 25% em manutenção no ano de 2012.

Trade off, esta é uma palavra usada pela economia para explicar que uma empresa deve fazer decisões e estas decisões podem implicar no ganho ou na perda, dependendo da opção tomada. Mas que toda escolha vai acabar por deixar algum lado descontente. A partir do momento que a grande firma foi vendida, tinha-se um projeto que não estava dando certo, citado pelo ex-presidente Eduardo Bernini, da necessidade do equacionamento da dívida que a companhia tinha, procurou-se investidores para conseguir levantar a companhia. Mas como conseguir alinhar aos interesses de longo e curto prazo? Enquanto existem diversos atores com diversos interesses.

Novos donos, os acionistas recebem a concessão da companhia para atuarem, e sabem que esta concessão vence, e quando isso acontecer, devem entregar a empresa da mesma forma que foi encontrada, após finalizar este período, no caso da AES Eletropaulo, o período termina em 2016.

Como foi visto nesta tese, mais da metade, 57% do salário dos diretores é paga em forma de remuneração variável, o que corresponde a bônus e outras formas de remuneração de acordo com a performance da companhia. Então, aparece a perseguição do lucro a curto prazo por esses diretores.

A estudos futuros ainda fica a sugestão para que a agência reguladora ANEEL criasse mecanismos viáveis para atuar. Sendo o modelo de revisão tarifário revisto a cada quatro anos, as empresas gerem seus recursos em cima da tarifa calculada pela reguladora, desta forma, os trabalhadores acabam sendo penalizados, como dito por Daniel Passos, do DIEESE, que a cada ajuste de tarifa feito pela ANEEL, este ajuste incide no processo contínuo de precarização do trabalho.

É necessário um mecanismo viável capaz de fazer a mediação deste diversos atores e diversos interesses que aparecem em longo e curto prazo.

Sobre a compra e venda da companhia AES Eletropaulo, foi visto que ela foi vendida em primeiro momento para CSN, EDF, Huston e AES, ou seja quatro grandes grupos econômicos que constituíam a então Light. Este grupo formado por empresas nacionais e

estrangeiras, é uma característica comum no aporte de grandes empresas brasileiras, pela falta de capacidade para investir e também uma característica comum ligada ao mercado de capitais de países em desenvolvimento.

Como visto nessa tese, Alima, fábrica de comida para bebês, foi privatizada na Polônia. Foi vendida para um grande grupo econômico Americano. E seus trabalhadores não puderam comprar ações da própria companhia. Uma saída seria com a entrada da boa Governança Corporativa no Brasil, seria oferecer as ações à população e não mais a grandes blocos econômicos. Enfim, nesta pesquisa a venda em grandes blocos foi justificada por enormes aportes que permitiram as condições de investimentos de que o setor necessitava.

Neste ponto um dos aspectos mais relevantes que pôde ser observado nesta pesquisa foi a participação do Estado na empresa caso, através do BNDES. Esse Banco é uma importante ferramenta do governo, que retrata laços políticos e sua presença em grandes empresas brasileiras, como ocorreu na empresa caso estuda. Reforçando a participação do governo mesmo em períodos pós privatizações.

O estudo ainda se dedicou a tratar das trocas de governo no país. E foi possível observar uma política diferente em cada momento do governo Fernando Henrique Cardoso, mais liberal e outro momento do Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff mais centralizador, ao qual a empresa teve que se adaptar.

Este movimento de financeirização na AES Eletropaulo ainda pode ser explicado por forças miméticas existentes entre companhias. A companhia AES Eletropaulo, encontra-se como uma das empresas da parental AES Corporation, que, por sua vez, tem em diversas companhias em seu portfólio, as quais pertencem a diferentes ramos de atividade.

Sobre os agentes, eles simplesmente tiveram que se adaptar para manterem suas posições de elite. Os dirigentes da companhia acumularam novos capitais necessários a atender as mudanças na empresa. E uma característica relevante foi a sua reconversão dos engenheiros para o mercado financeiro, através de buscas em áreas de *business*, uma forma de demonstrar entendimento e adaptação às mudanças.

Fica claro que o molde criado por esses dirigentes, enfatiza-se que trabalhar anteriormente em uma empresa do mesmo ramo é menos importante do que ter o

conhecimento em áreas de negócios, com habilidades em finanças, marketing, vendas e administração geral. Como retrata o atual presidente da AES Eletropaulo, Britaldo Soares e sua trajetória acadêmica e profissional. Característica dos traços da elite brasileira, que como já foi observado, existe a predileção por contratar engenheiros em cargos de direção no país.

Uma importante discussão que deve ficar é se a pressão desses novos donos tem consequência no desenho e composição do modelo da empresa, fica a dúvida, se foi a empresa que modelou os agentes, ou se foram os agentes que modelaram a empresa. Acredita-se, após esta pesquisa, que o modelo com sucesso gera legitimidade para ação. E acredita-se que o modelo de empresa está na cabeça de seus dirigentes. Então a empresa ao ser privatizada, tomou rumo novo que era direcionada pelos novos donos. Os novos donos que procuraram avançar em terras novas que estavam liberalizando para então replicar seus lucros excedentes nas empresas matrizes. Ou seja esses novos donos desenharam essa empresa, para que gerasse lucros excedentes para serem enviados à sua empresa matriz.

E isso vem ocorrendo até os dias de hoje. Observada pela quantidade de dividendos distribuída pela AES Eletropaulo ao longo dos anos.

Mas sem esquecer de que manobras do governo, nessa caminhada, como a MP 579, realmente colocou em risco uma empresa como a Eletropaulo, mesmo ela sendo privada, o anúncio da diminuição das tarifas de energia ao consumidor final em média de 9% repercutiu no preço das ações da companhia. As empresas vão sempre responder da arquitetura dos mercados à qual elas estão inseridas. Sobre as consequências do desenvolvimento econômico e das formas do Estado agir. Investidores estrangeiros devem tomar muito cuidado, principalmente nesse momento de governo (Dilma Rousseff) que tem um caráter de forte participação do Estado nas empresas do país.

Os Conselheiros Administrativos e a Diretoria da AES Eletropaulo após as privatizações, devem responder aos diversos *stakeholders*, ao público, e ao privado. Devem ter transparência na Governança Corporativa, o que felizmente leva a uma das importantes vertentes a qual se sustenta: a Responsabilidade Social.

A RS olha para o bem estar dos trabalhadores, como visto nesta pesquisa, as mortes relacionadas ao trabalho de empresas terceirizadas do setor, leva a uma maior preocupação da companhia com seus trabalhadores e que esta preocupação devia se estender aos seus

terceirizados, mais uma vez, entra o acerto dos mecanismos de regulações. A importância de gastos com bem-estar e o avanço profissional de seus funcionários deve ser pauta das empresas estatais ou privatizadas.

E ainda, como resultado desse movimento de reestruturação, privatização e financeirização sobra para os consumidores, as altas taxas de energia, comprovadas nesta tese.

Por fim, adaptação e moldes. Acredita-se que foi possível criar e identificar alguns moldes de uma grande empresa privatizada no Brasil, e observar como a empresa e seus agentes se adaptaram para sobreviver no novo contexto.

O que se tem como resultado talvez não é dos mais animadores. Mas se sugere ir a fundo nestas pesquisas em empresas brasileiras. Precisa-se verificar os pontos fortes e fracos dessas empresas. Aprender com a história, com o empirismo e com comparação de estudos de caso na literatura internacional. Não de estudos de caso curtos, mas de casos que abordam toda a história da existência e todos os aspectos que cercam uma só empresa.

Embora os limites desta pesquisa se restrinjam a AES Eletropaulo, esta empresa é a maior e a mais representativa do setor. Por ter sido palco de diversas transformações, a AES Eletropaulo se mostra como um terreno fértil para investigação, devido a suas particularidades de história, cultura, enraizamento, Estado e agentes sociais.

Aos estudos futuros seria importante fazer casos comparativos, com outras empresas do mesmo setor e de outros setores, para verificar e comparar similaridades e diferenças quanto à construção da carreira da Diretoria e Conselhos, quanto à história da empresa, e também em relação aos seus indicadores de desempenho. Verificar, dessa forma, para onde caminham as grandes empresas do século XXI no Brasil.

REFERÊNCIAS

ADDA, J. **A mundialização da economia: gênese**. Lisboa: Terramar, 1997.

AES BRASIL. **Histórico no Brasil**. Disponível em: <<http://www.aesbrasil.com.br/ogrupos/Paginas/historiconobrasil.aspx>>. Acesso em: 25. abr. 2013.

AES CORPORATION. **The AES Corporation Fourth Quarter & Full Year 2012 Financial Review**. 2013

AES ELETROPAULO. **Histórico no Brasil**. Disponível em: <<https://www.aeseletropaulo.com.br/sobre-a-aes-eletropaulo/nossa-historia/conteudo/nossa-historia>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

AES ELETROPAULO. **Estatuto**. Disponível em: <http://ri.aeseletropaulo.com.br/Show.aspx?id_canal=WbeL5yMj5AURIjvKkI7MsQ==&id_materia=fpcN9TY4TA11S+5aupPjcQ==>. Acesso em: 05 abr. 2012.

AES ELETROPAULO. **Formulário de referência**. São Paulo. Eletropaulo, 2014.

AES ELETROPAULO. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.aeseletropaulo.com.br/empresa/Paginas/Historico.aspx>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

AES ELETROPAULO. **Missão**. Disponível em: <<http://www.aeseletropaulo.com.br/empresa/Paginas/visaomissaovalores.aspx>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

AES BRASIL. **Audiência Comissão de Minas e Energia e Comissão de Defesa do Consumidor - Câmara dos Deputados**. São Paulo, 2011.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital social e desenvolvimento local. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.; MACIEL, M. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 423-440.

ALVES, M. R. **BNDESPar garante metade do lucro do banco, diz Coutinho**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/1059730/bndespar-garante-metade-do-lucro-do-banco-diz-coutinho>. Acesso em: 20 de março de 2013.

ANALITICA CONSULTORIA. **Mercado de trabalho para o engenheiro e tecnólogo no Brasil**. Brasília. CONFEA-CREA, 2008.

ANDREOLI, J. **AES Eletropaulo**. São Paulo, Sindicato dos Eletricitários, 30 out. 2014. Entrevista a Patricia Mari Matsuda.

ARTUR, K. **O TST e os doutrinadores jurídicos como agentes de novas noções contratuais do trabalho:** um estudo sobre a terceirização. 2004. 131p. Dissertação de mestrado do Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Institucional.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/>. Acesso em: 13 nov. 2011.

BARBOSA, J. P.; TARGINO, I. **Setor elétrico brasileiro:** uma análise do emprego no processo de transição. In: XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, 4-8 nov 2002. Ouro Preto: 2002.

BERNINI, E. **AES Eletropaulo.** São Paulo, Tempo Giusto Consultoria Empresaria, 08 ago. 2014. Entrevista a Patricia Mari Matsuda.

BETHLEM, A. **Direção estratégica de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BMF BOVESPA. **Composição acionária.** São Paulo. Bovespa, 2012

BNDES. **Prospecto.** Brasília. BNDES, 2011.

BOA NOVA, A. C. **Da Light à Eletropaulo** - permanência e mudança na cultura de uma empresa. São Paulo: Editora Escrituras, 2002.

BOSCHI, R.; GAITAN, F. **Intervencionismo estatal e políticas de desenvolvimento na América Latina.** Cad. CRH, v.21, n.53, p. 303-319, nov. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792008000200008>>. Acesso em: 13 nov. 2011.

BOURDIEU, P. **O campo econômico.** Artigo publicado na revista Actes de la Recherche en Sciences Sociales, nº 119, set. de 1997, p. 48-66. Tradução de Suzana Cardoso e Cécile Raud-Mattedi. - P. Bourdieu et al. L'économie de la maison, Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 81-82, mars 1990, p. 1-96.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico.** Tradução de Fernando Tomaz. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010. p. 7-16, 209-254.

BOURDIEU, P. **As Estruturas Sociais da Economia.** Porto: Campo das Letras, 2006.

BRUNO, M. et al. Finance-Led Growth Regime no Brasil: estatuto teórico, evidências empíricas e consequências macroeconômicas. **Revista de Economia Política**, vol. 31, nº 5 (125), pp. 730-750, Edição especial/2011.

BRUNO, L. B.; LAUDARES, J. B. (Org.). **Trabalho e formação do engenheiro.** Belo Horizonte: Fumarc, 2000.

BUFFETT, M. ; CLARK, D. **Warren Buffett e a análise dos balanços:** como identificar empresas com vantagem competitiva de longo prazo por meio de suas demonstrações financeiras. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

CAMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. **Projeto de decreto legislativo**. Disponível em: <<http://camaramunicipal.sp.qaplaweb.com.br/iah/fulltext/projeto/PDL0112-1997.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

CAPITAL ABERTO. **Fichas de governança**: Eletropaulo. Disponível em: <http://www.capitalaberto.com.br/ler_artigo.php?pag=3&sec=114&i=4300>. Acesso em: 13 nov. 2011.

CHANDLER JUNIOR, A. D. The emergence of managerial capitalism. **Bussines History Review**, v.58, p. 473-503, 1984.

CHESNAIS. F. **Financeirização**: a mundialização do Capital. São Paulo: Xamã, 1996.

COMPANHIA BRASILIANA DE ENERGIA. **Relação com Investidores**. 2013. Disponível em: <<http://www.companhiabrasiliana.com.br/show.aspx?idCanal=gngHA0ivx7H05WcTF8Elgw>>. Acesso em mar.2013.

COMPANHIA BRASILIANA DE ENERGIA. **Relatório da Administração 2012 Companhia Brasileira de Energia**, 2013. Disponível em: <<http://www.companhiabrasiliana.com.br/Download.aspx?Arquivo=R3j0Q9yoahwn/m+PL4yYWw>>. Acesso em mar. 2013.

COMPANHIA BRASILIANA DE ENERGIA E CONTROLADAS. **Demonstrações Contábeis**, 2012. Disponível em: <<http://www.companhiabrasiliana.com.br/Download.aspx?Arquivo=0w+ztjkMo1XBJcdixzxRCA==&IdCanal=oxwvTJmC0qzi7OOnOQPrWw>>. Acesso em mar. 2012

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Currículos da AES Eletropaulo**. São Paulo, 2012.

CONFORTO E. C. *et. al.* **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática**: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, n. 8. 2011. Porto Alegre. Anais CBGDP 2011. Porto Alegre. 1-12. 2011.

CORREA, M. L.; CARNEIRO, A. D. **Dicionário Biográfico Do Setor De Energia Elétrica Brasileiro**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2002.

CRIVELLARI, H. Relação educativa e formação de engenheiros em Minas Gerais. In: BRUNO, L. B.; LAUDARES, J. B. (Org.). **Trabalho e formação do engenheiro**. Belo Horizonte: Fumarc, 2000.

CUNHA, F. M. A formação do engenheiro na área humana e social. In: BRUNO, L. B.; LAUDARES, J. B. (Org.). **Trabalho e formação do engenheiro**. Belo Horizonte: Fumarc, 2000.

DESIDERIO, W. A. O **Estado acionista**: a recente atuação da BNDESPAR nas empresas brasileiras. In: VIII Encontro Mineiro de Engenharia de Produção, 2012, Itajubá-MG. Anais VIII Encontro Mineiro de Engenharia de Produção, Itajubá – MG, 2012.

DESIDÉRIO, W. A. **O Estado enquanto acionista: a atuação do BNDESPar no capitalismo brasileiro contemporâneo.** 2013. 106 f. Dissertação de mestrado do Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, UFSCar, 2013.

DEWBERRY, C. **Statistic Methods for organizational Research: theory and practice.** New York: Routledge, 2004.

DI MAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizations fields, **American sociological review.** v.48, n. 2, p.147-160, abr.1983.

DINIZ, E. ; BOSCHI, R. R. Empresariado e estratégias de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, p. 15-33, jun. de 2003.

DONADONE, J.C. O Crescimento do mercado de consultorias, mudanças nas formas de gestão de empresas e a reconfiguração dos espaços e conteúdos gerenciais a partir dos anos 90. **Revista Produção**, São Paulo, v.14, n.2, p.58-69, 2004.

DONADONE, J.C. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e conteúdos gerenciais. Tempo Social, **Revista de Sociologia da USP**, v. 22, n. 1. São Paulo, jun. de 2010

DONADONE, J. C. **Novo conceito de empresa, internacionalização e financeirização: estudos de casos no setor elétrico, bioenergia e eletrodoméstico de linha branca do Brasil.** São Paulo, 2008.

DONADONE, J.C. **Os hunos já chegaram: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias.** 2001. 123 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2002.

DONADONE, J. C. et al. **The Financialization and the precariousness on the career of Engineers: a case study in Brazil.** In: CRESC Annual Conference 2013 – Centre for Research on Socio-Cultural Change, 2013, London – England. In/vulnerabilities and Social Change: Precarious Lives and Experimental Knowledge, 2013.

DONADONE, J.C.; SZNELWAR, L.I. Dinâmica Organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Revista Produção** v. 14 n.2, 2004.

DOUGLAS, M. **Como as instituições pensam.** São Paulo: EDUSP, 1998.

DUNN, E. C. **Privatizing Poland: Baby Food, Big Business, and the Remaking of Labor.** New York: Cornell University Press. Culture and Society after Socialism, 2004

ELETRORBRAS. **Diretorias e conselhos.** Disponível em: <http://www.eletrorbras.com/elb/main.asp?View=%7BCA976DAF-1364-415E-A3B4-347DBBBFBC76%7D&Team=¶ms=itemID=&UIPartUID=%7BD90F22DB-05D4-4644-A8F2-FAD4803C8898%7D>. Acesso em: 21 abr. 2012.

ENGELEN, E. et al. Inovação financeira: Estrutura, conjuntura e bricolagem. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21**. Bauru: Edusc, 2011. Capítulo 2, p.63 - 105.

EXPO MONEY. **Expo Money São Paulo**. São Paulo: Eletropaulo, 2012.

FANTTI, M. B. L. **A influência da lógica financeira na evolução do seis sigma**. 2011. 143 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

FERREIRA, C.K.L. **Privatização do setor elétrico no Brasil** in: A Privatização no Brasil – o caso dos serviços de utilidade pública. (Edit.) PINHEIRO, A.C. & FUKASAKU, K. BNDES, 2000.

FERREIRA, T. T.; AZZONI, C. R. Arranjos institucionais e investimento em infraestrutura no Brasil. **Revista do BNDES**, n.35, jun. 2011.

FILHO, N. F. S. et al. O papel do BNDES na expansão do setor elétrico nacional e o mecanismo de Project finance. **Revista BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.29, p. 3-36, mar. 2009.

FLIGSTEIN, N. **The transformation of corporate control**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

FLIGSTEIN, N. **The architecture of markets**. Princeton: Princeton University Press, 2001.

FLIGSTEIN, N.; MARKOWITZ, L. The finance Conception of the corporation and the causes of de finance reorganization of large Corporation. In: **Sociology and Social policy**. Beverly Hills: edited by W J. Wilson, 2001.

FROUD, J.; JOHAL, S. *et. al.*, **Financialization & strategy: narrative and numbers**. Routledge: Oxford, 2006.

FUNCESP. **Patrimônio administrado**. Disponível em: <[http://www.prevcesp.com.br/wps/portal/!ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_wwAA_I2cDIwN3SwMLA08nz8Bgz8BQIwMnM30_j_zcVP2CbEdFACpN8I!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfVIFQTjJDMDIwRzkwODBJQkIRU0IRVTIwTjM!/>. Acesso em: 26/10/2014.](http://www.prevcesp.com.br/wps/portal/!ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_wwAA_I2cDIwN3SwMLA08nz8Bgz8BQIwMnM30_j_zcVP2CbEdFACpN8I!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfVIFQTjJDMDIwRzkwODBJQkIRU0IRVTIwTjM!/)

FUNCESP. **Relatório anual de informações**: Eletropaulo. São Paulo. Eletropaulo, 2013

FUNDAÇÃO PATRIMÔNIO HISTÓRICO DA ENERGIA E SANEAMENTO. **Currículos da AES Eletropaulo**. São Paulo, 2012.

GALLO, A. Comparação do retorno acionário entre empresas que apresentam participação do BNDES nas ofertas públicas de ações realizadas entre 2004 e 2008 na Bovespa. **Revista do BNDES**, n.35, jun. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRANDO, J. W. **A empresa que apagou**. Revista EXAME, 152-154, jun., 2013.

GOLDENBERG, José. Reforma e crise do setor elétrico no período FHC. São Paulo: Tempo Social - **Revista de Sociologia da USP**, vol. 15, no. 2, 2003.

GOMES, A. **Engenheiros e economistas: a nova elite burocrática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1994

GRANOVETTER, M., **Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão**. FÓRUM- SOCIOLOGIA ECONÔMICA: Stanford University *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 9, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4838&Secao=FÓRUM&Volume=6&numero=1&Ano=2007>>. Acesso em: 11 mar. 2011

GRÜN, R. **A revolução dos gerentes brasileiros**. São Carlos: Edufscar, 1994. 144 p.

GRUN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista brasileira de ciências sociais**, v.18, n.52, p. 121 – 143, 2003.

GRÜN, R. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. n. 41, 1999.

GRÜN, R. A sociologia das finanças e a nova geografia do poder. **Tempo social**, v.16, n. 2, p.151-176, ago.2004.

GRÜN, R. Convergência das Elites e Inovações Financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.20, n. 58, pp. 67- 90, 2005.

HIRSCH et al. Modelos limpos contra. Mãos Sujas: porque a economia é diferente da sociologia. In: SHARON, Z.; DI MAGGIO, P. **Estruturas do capital: A organização social da economia**: Cambridge; New York e Melbourne: Imprensa Da Universidade De Cambridge, 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009.

JARDIM, M. A. C. Domesticação e/ou Moralização do Capitalismo no Governo Lula: Inclusão Social Via Mercado e Via Fundos de Pensão. **Dados** v. 52, p. 157-182, 2009.

JARDIM, M. A. C. Presença de centrais e sindicatos no mercado financeiro: criação e gestão de fundos de pensão. **Estudos de Sociologia**, v. 16, p. 20-30, 2011.

JOHNSON, R.A.; WICHERN, D.W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. 7. ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2008. 773 p.

JORNAL CEMIRIM. **O que compões o preço do kWh?** Disponível em:<http://www.cemirim.com.br/pdf/Jornal56_jul-ago.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2012.

JUCESP. **Currículos da AES Eletropaulo**. São Paulo, 2012.

JULIAN, E. A. **A Internacionalização de empresas brasileiras e recrutamento de seus executivos**: Estudo de caso no grupo Gerdau. 2014. 120 f. Dissertação (Mestrado Ciências Sociais) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

LAMENZA, G.; PINHEIRO, F.; GIAMBIAGI, F. A capacidade de desembolso do BNDES durante a década de 2010. **Revista do BNDES**, n.36, dez. 2011.

LAZZARINI, S. G. **Capitalismo de laços**: os donos do Brasil e suas conexões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LEAL, A. L. Estou comprando adoidado. *Revista EXAME*, 52-54, fev. de 2013.

LEME, A. A. **A reforma do setor elétrico no Brasil, Argentina e México**: contrastes e perspectivas em debate. **Revista Sociologia e Política**, v. 17, n. 33, p.97 – 121, jun. 2009.

LEME, R. A. S. **A história da Engenharia de Produção no Brasil**. In: III Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais: III Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo: USP, 1983.

LINCOLN, J. Intra- (and inter-) organizational networks. In: Bacharach, S. (Ed.). **Research in the Sociology of Organizations**. Greenwich: Journal computational & Mathematical Organization Theory. 109–147. v.4, 1998. Greenwich.

LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. O pós-fordismo e seu espaço. In: Reestruturação, economia e território. **Espaço e Debates**, São Paulo, n. 25, p.23, 1988.

LOPES FILHO CONSULTORIA. **AES Eletropaulo**. 2011 (referência do investidor)

LOSEKANN, L. D. **Reestruturação do setor elétrico brasileiro**: coordenação e concorrência. 2003. 241f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**. v. 83, n. 2, p. 340-363, set. 1977.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, E.; IUDICIBUS, S. **Manual de Contabilidade Societária**: aplicável a todas as sociedades. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2ª ed, 2013.

MARTINS, J. T.; MATSUDA, P. M. **The Giant Firms of Finance Capital and the Financialization of Agents in Brazil.** In.: SASE 25th Annual Conference - The Society for the Advancement of Socio-Economics, 2013, Milan – Italy. States in Crisis, 2013.

MARX, K. **O capital.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MARX, R. ; SOARES, J. P. R. F.. A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas no ambiente da produção. **Gestão e Produção** (UFSCar), v. 15, p. 215-230, 2008.

NOVAES, E. N. **O campo da responsabilidade social no Brasil e a teoria institucional.** In: **ENEGEP**, 2010, São Carlos. Anais ENEGEP 2010. São Carlos, 2010.

PASSOS, D. **A Terceirização no Setor Elétrico Brasileiro:** Um olhar sobre acidentes fatais. In: 34 Fórum Acidentes do Trabalho DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2013, São Paulo, 2013.

PEDROSO N., A. J. **A privatização do setor elétrico paulista:** suicídio de um grupo. 2005. 385f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma do estado nos anos 90:** lógica e mecanismos de controle. Brasília: MARE, 1997. (Cadernos MARE de reforma do Estado, v.1).

PEREIRA, T. R.; SIMÕES, A. N. O papel do BNDES na alocação de recursos: avaliação do custo fiscal do empréstimo de R\$100 bilhões concedido pela União em 2009. **Revista do BNDES**, n.33, jun. 2010.

PLATAFORMA LATTES. **Celso Lafer.** Disponível em: <<https://sistemas.usp.br/tycho/curriculoLattesMostrar?codpes=35207>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

PLATAFORMA LATTES. **Fernando Bento Homem de Melo.** Disponível em: <<https://sistemas.usp.br/tycho/CurriculoLattesMostrar?codpub=27A0B2581432>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

PLATAFORMA LATTES. **Jacques Marcovitch.** Disponível em: <<https://sistemas.usp.br/tycho/CurriculoLattesMostrar?codpub=27A0A99C7972>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

PLATAFORMA LATTES. **José Goldemberg.** Disponível em: <<https://sistemas.usp.br/tycho/CurriculoLattesMostrar?codpub=67A0A59D1486>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

PRONI, M. W; LYRIO, P. M. A privatização do setor elétrico e seus impactos sobre o trabalho. **Gestão Industrial**, v. 1,n. 1, p. 125-148, 2005.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** Lisboa: Gradiva, 1992. 275 p.

ROUX, B. L.; ROUANET, H. **Multiple Correspondence Analysis.** Series: Quantitative application in the social science. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2010.

SÁ, E. K. A Privatização do setor elétrico na Inglaterra e reflexões para o caso Brasileiro. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p. 127-150, jun. 1995.

SALLUM, B. Jr. – O Brasil sob Cardoso. SP, **Revista de Sociologia**, v. 11, n. 2, 1999.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. London: Gafe Publications, 1995.

SHAMIR, R., **Capitalism, Governance, and Authority: the case of corporate social responsibility** (December 2010). Annual Review of Law and Social Science, Vol. 6, pp. 531-553, 2010. <http://ssrn.com/abstract=1708420> or doi: 10.1146/annurev-lawsocsci-102209-153000.

SILVA, C. **A mudança no modelo de ensino e a formação de engenharia**. Educação em Revista. Belo Horizonte, 54. Jun. 2007.

SILVA, E.B. Pós-fordismo no Brasil. **Revista de Economia Política**, v.14, n.3, p. 107-120, julho/setembro, 2004.

SILVA, G. T. F. **Breve nota sobre terceirização e acidentes de trabalho no setor elétrico brasileiro**. Subseção da Federação Nacional dos Urbanitários. In: 34 Fórum Acidentes do Trabalho DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2013, São Paulo, 2013a.

SILVA, M. R. **Novos enquadramentos culturais na relação estado e mercado entre 2003 e 2012: um estudo de caso dos arcabouços culturais, normativos e financeiros das PPP Belo Monte e Jirau no PAC**. 2013. 169 f. Dissertação de mestrado do Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, UFSCar, 2013b.

SILVA, M. R.; DESIDERIO, W.; MATSUDA, P. M. **Atores na reprodução do espaço: um estudo sobre a dinâmica de atuação da BNDESpar no capitalismo brasileiro contemporâneo**. In: XIX Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), 2012, Bauru - SP. Redes Globais de Suprimentos: Desafios e Tendências do Mundo Globalizado, 2012.

SIMÕES, S. O sindicalismo e a formação dos engenheiros. In: (Org.). **Trabalho e formação do engenheiro**. Belo Horizonte: Fumarc, 2000.

SINDICATO DOS ELETRICITÁRIOS DE SÃO PAULO. **Boletim do Eletricitário**. Acordo coletivo 2014/2015. Eletropaulo. Pauta aprovada, 2014.

STUDART, H.; ATTUCH, L. **AES DÁ ADEUS - Multinacional que comprou a Eletropaulo sem colocar um centavo deixa rombo bilionário. O Brasil paga a conta?** Entrevista Dilma Rouseff. Isto é dinheiro Disponível em:<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/9795_AES+DA+ADEUS>. Atualizado Acesso em 26.11.

TIGRE, P. Paradigmas Tecnológicos e Teorias Econômicas da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 1, 2005.

TOLMASQUIM, M. T. As origens da crise energética brasileira. **Ambiente e Sociedade**. v. 6/7, p. 179-184, 2000.

USEEM, M. **Investor capitalism: how money mangers are changing the face of corporate America.** New York: Basic books,1999.

USEEM, M.; LIANG, N. Globalizando o conselho de administração: lições da empresa chinesa Lenovo. . Capítulo 3, 107 – 155. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21.** 1 ed. Bauru: Edusc, 2011

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, M. **Economia e sociedade.** Brasília: Ed UNB, 1999.

WIKIPEDIA. **Paulo Egydio Martins.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Paulo_Egydio_Martins>. Acesso em: 21 abr. 2012.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a Produção, Produção de Modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção.** São Paulo: Editora FAPESP / AnnaBlume, 1999.

Outras fontes:

Biblioteca da atual AES Eletropaulo

Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento

Trabalhos completos publicados em anais de congressos e apresentados pela aluna durante o doutorado:

MATSUDA, P. M.; DONADONE, J. C. Resenha: '**The Transformation of Corporate Control**' do autor Neil Fligstein. Revista NORUS, 2014.

MATSUDA, P. M.; MARTINS, T., J.; MIGUEL, A. C. **Internacionalização da formação como meio de manutenção da carreira e de status profissional:** estudo de caso sobre elites dirigentes. In: IX Workshop Empresa, Empresários e Sociedade, a realizar-se na Universidade Federal Fluminense, 2014, Rio de Janeiro. Desafios do desenvolvimento no século XXI em tempos de crise internacional, 2014.

MATSUDA, P. M.; MARTINS, T., J.; MIGUEL, A. C. **New Conception of Enterprise and Financialization of the Agents:** Case Study in the Electricity Sector in Brazil. In: 26th Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics, 2014, Chicago. The institutional foundations of capitalism, 2014.1.

MATSUDA, P. M.; MIGUEL, A. C. **Impacts of Corporate Governance and Financialization on the Performance of a Privatized Company in the Brazilian Electricity Sector.** In: SASE 25th Annual Conference - The Society for the Advancement of Socio-Economics, 2013, Milão - Itália. States in Crisis, 2013.

MARTINS, T., J.; MATSUDA, P. M. **The Giant Firms of Finance Capital and the Financialization of Agents in Brazil.** In: SASE 25th Annual Conference - The Society for the Advancement of Socio-Economics, 2013, Milão - Itália. States in Crisis, 2013.

DONADONE, J. C.; MATSUDA, P. M.; MIGUEL, A. C.; MARTINS, T., J. **The Financialization and the precariousness on the career of Engineers: a case study in Brazil.** In: CRESC Annual Conference 2013 - Centre for Research on Socio-Cultural Change, 2013, London - England. In/vulnerabilities and Social Change: Precarious Lives and Experimental Knowledge, 2013.

MATSUDA, P. M.; MIGUEL, A. C.; DONADONE, J. C. **Impacts of financialization and corporate governance in Eletropaulo post privatization.** In: VII Research Workshop on Institutions and Organizations, 2012, São Carlos. VII Research Workshop on Institutions and Organizations, 2012.

MATSUDA, P. M.; DONADONE, J. C.; DELGADO, S. S. **A governança corporativa e seus impactos na construção de carreira: estudo de caso no setor elétrico paulista.** In: XXXII ENEGEP - XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012, Bento Gonçalves - RS. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção, 2012.

MATSUDA, P. M.; SILVA, M. R.; DESIDERIO, W. **Os impactos da governança corporativa e do Estado atuando dentro da lógica financeira: estudo de caso no setor elétrico paulista.** In: XIX Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), 2012, Bauru - SP. Redes Globais de Suprimentos: Desafios e Tendências do Mundo Globalizado.

SILVA, M. R.; DESIDERIO, W.; MATSUDA, P. M. **Atores na reprodução do espaço: um estudo sobre a dinâmica de atuação do BNDESpar no capitalismo brasileiro contemporâneo.** In: XIX Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), 2012, Bauru - SP. Redes Globais de Suprimentos: Desafios e Tendências do Mundo Globalizado, 2012.

MIGUEL, A. C.; MATSUDA, P. M. **Participação do Estado numa empresa privatizada: atuação Estatal num cenário de Financeirização.** In: XI Semana de Pós Graduação em Ciências Sociais, 2012, Araraquara - SP. XI Semana de Pós Graduação em Ciências Sociais, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – ELETROPAULO RH

Patricia Mari Matsuda
Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR
Doutoranda em Engenharia de Produção
Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI)
<http://www.nesefi.dep.ufscar.br/site>
Cel: 55 - (11) 7675-9375 / ID: 121*29699

Endereço lattes: <http://lattes.cnpq.br/9302285145256743>

Web site: <http://patriciamatsuda.orgfree.com/>

Boa tarde.

Meu nome é Patricia, sou aluna de doutorado do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.

Como tema de estudo tenho a privatização do setor elétrico paulista, e escolhi a empresa Eletropaulo, por ser referência do setor no Brasil.

Gostaria de perguntar se posso ter acesso à empresa para aplicar algumas questões

Seguem abaixo as dúvidas e questões que tenho:

- 1) Quais as principais variáveis que determinam a mobilidade hierárquica da empresa AES Eletropaulo? O processo de qualificação continua é um fator de grande relevância?
- 2) Quais os principais fatores motivacionais que a AES Eletropaulo oferece a seus funcionários?
- 3) O que a empresa AES Eletropaulo utiliza para bonificar funcionários que excedem a expectativa, e quais os critérios para lidar com quem não alcança as metas pré-estabelecidas?
- 4) Aponte alguns aspectos estruturais que na sua opinião a privatização da Eletropaulo trouxe no sentido de propiciar uma melhora no planejamento do plano de carreira e, outros aspectos que a possam a ter tornado mais rígida.

APÊNDICE B – CARTA AO COMITÊ DE ÉTICA DA AES ELETROPAULO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
 DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
 Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
 Fone/Fax: (016) 3351-8239
 Email: ppgep@dep.ufscar.br

PROTOCOLO DE PESQUISA

I. IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE

PESQUISADOR RESPONSÁVEL

NOME: PATRICIA MARI MATSUDA	
INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS	
DEPTO.: DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	
FONE: (16) 3361-1259	FAX: -
E-MAIL: patymaryeu@gmail.com	CPF: 312.492.298-04

ORIENTADOR

NOME: JULIO CESAR DONADONE	
INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS	
DEPTO.: DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	
FONE: (16) 3361-1259	FAX: -
E-MAIL: donadojc@uol.com.br	CPF:

II. DESCRIÇÃO DA PESQUISA

A) DESCRIÇÃO DOS PROPÓSITOS E DAS HIPÓTESES A SEREM TESTADAS.

Objetivo: O presente trabalho tem como objetivo central determinar e analisar em âmbito corporativo as (novas) formas de gestão organizacional e da produção como também seus atores chaves e suas formas de inter-relação.

Será realizado através de um estudo empírico em uma empresa do setor elétrico paulista, A AES Eletropaulo. O estudo deve analisar a evolução das formas organizacionais encontradas em 3 momentos diferentes da empresa caso, o período antes da privatização, o durante e o pós-privatização.

Proposição: A proposição deste estudo levantada seria de que a financeirização da empresa, através da privatização tem consequências internas no modo de gestão e pensar da organização de acordo com seus dirigentes. Em primeiro momento seria o Estado atuando e, no segundo momento pós-privatização, os “novos donos” seriam os acionistas com foco nas firmas em que o importante é o lucro.

B) ANTECEDENTES CIENTÍFICOS E DADOS QUE JUSTIFIQUEM A PESQUISA.

Apesar de inúmeros trabalhos sobre privatização no Brasil, são poucos os estudos que buscam comprovar a mudança de estratégia e organização em relação à criação de valor aos acionistas.

Quase inexistência de estudo nessa temática envolvendo o setor elétrico paulista.

C) DESCRIÇÃO DETALHADA E ORDENADA DO PROJETO DE PESQUISA (MATERIAL E MÉTODOS)

Dentre os diversos procedimentos de coleta de dados utilizou-se o **estudo de caso**.

- Objeto de estudo: AES Eletropaulo

1º Fase: Em primeiro momento o contato

2º Fase: Questionário

3º Fase: Entrevista

4º Fase: Observação participante

D) CRONOGRAMA DETALHANDO O MÊS E O ANO EM QUE SERÁ REALIZADA CADA ETAPA DO PROJETO E A DURAÇÃO TOTAL DA PESQUISA.

1º Fase: 2011

2º Fase: janeiro 2012 – dezembro 2012

3º Fase: agosto 2013 – julho 2014

4º Fase: A pesquisadora deve assistir e acompanhar o dia-a-dia da empresa a ser estudada.

DURAÇÃO TOTAL DA PESQUISA: 3,5 ANOS, SENDO UM SEMESTRE NO EXTERIOR.

III. INFORMAÇÕES RELATIVAS AO SUJEITO DA PESQUISA

A) DESCREVER A POPULAÇÃO A ESTUDAR:

Participantes da pesquisa: funcionários da empresa AES Eletropaulo.

B) IDENTIFICAR AS FONTES DE MATERIAL DE PESQUISA,

Fonte documental, o acesso a documentos internos da AES Eletropaulo, através de sua biblioteca.

O documento interno utilizado foi:

- Relatórios anuais

C) DESCREVER OS PROCEDIMENTOS A SEREM SEGUIDOS.

Questionários

Entrevista

Observação participante

Observação: Os questionários e o Currículo no formato lattes do pesquisador encontram-se em anexo.

DECLARO QUE ENTENDEMOS OS OBJETIVOS E BENEFÍCIOS DE NOSSA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA E CONCORDAMOS EM PARTICIPAR.

LOCAL:

DATA:

(COORDENAÇÃO AES ELETROPAULO)

APÊNDICE C – ROTEIRO

Este roteiro de pesquisa foi retirado e adaptado do projeto enviado à FAPESP por Donadone (2008): Novo conceito de empresa, internacionalização e financeirização estudos de casos no setor elétrico, bioenergia e eletrodoméstico de linha branca do Brasil.

Roteiro de Pesquisa:

Roteiro de coleta das informações sobre a mudança de propriedade de uma unidade Industrial

1. Indicadores gerais de desempenho

	Antes da mudança de propriedade	Durante a mudança de propriedade	Após a mudança de propriedade
Faturamento			
Volume de produção – Capacidade de geração e consumo (GWh)			
Taxa de crescimento anual			
Investimento			
Número de empregados			
Preço médio do MWh			
Número de acidentes de trabalho na construção civil			
Número de dias em greve no ano			
Sistema Elétrico			
Área de concessão			
Número de clientes			
Estrutura societária			

2. Questões relativas à mudança de propriedade (colocar as questões idênticas aos diversos interlocutores e comparar (?) as respostas)

1. Na sua opinião, quais são os principais fatores que desencadearam o processo de mudança de propriedade (5 fatores no máximo)
2. Qual era a situação da unidade antes da mudança de propriedade. Quais eram os pontos fortes (máximo 5) e os pontos fracos (máximo 5)
3. Pelo que você sabe, quais são os intermediários (banqueiros, assessores jurídicos ou advogados de negócio (?), consultores, auditorias ...) que intervieram ao longo do processo de mudança de propriedade? Quais eram favoráveis deles estavam do lado do vendedor e quais do comprador?
4. Pelo que você sabe, havia mais interessados na compra da unidade? Havia outra oferta? Houve negociações informais? Quem cumpria essa função? Como foi tomada a decisão?
5. Depois da mudança de propriedade realizada e conhecida por todos, quais foram os principais problemas encontrados? (impacto sobre os processos de produção, produtos fabricados, fornecedores, clientes, funcionários e seu perfil?)
6. Depois da aquisição, quais foram as principais decisões de investimento e de desinvestimento (atividade, departamentos, processos, unidades desativadas)
7. Na sua opinião, qual era o principal objetivo estratégico pelo comprados? (acesso a recursos, aumento de capacidade de produção, acesso a conhecimento técnico, compra de marca, acesso à fatia de mercado, acesso a rede de distribuição e comercialização, compra de patrimônio imobiliário e financeiro)
8. Você pode nos contar quais foram os personagens que desempenham uma função importante nas transformações posteriores à mudança de propriedade (gerenciamento pós-fusão)? Pelo que você sabe, quem era favorável aos novos proprietários e quem saiu?
9. Após a fusão, a unidade continua a funcionar de forma relativamente autônoma parecido com antes? Ou a unidade perdeu completamente sua autonomia por transferir sua gestão ao comprador? Ou busca-se a complementaridade e a cooperação para obter o melhor das competências de cada uma das partes?
10. Em resumo, o você pensa que a mudança de propriedade foi muito benéfica, benéfica, neutra, prejudicial, muito prejudicial para o desenvolvimento da unidade.
11. Informativos pessoais complementares (idade, escolaridade/formação, carreira/trajetória profissional, função no momento da mudança de propriedade, fluência em línguas estrangeiras, experiência internacional, estados civil, ligações familiares dentro da empresa, outros
12. Outros

3. Indicadores de autonomia relativa da unidade em relação ao proprietário

Para cada item, como as decisões são tomadas:

- unilateralmente pelo proprietário (P);
- de forma negociada entre proprietário e unidade (N);
- sob responsabilidade do dirigente da unidade (E);
- não diz respeito à unidade (O).

(Fornecer detalhes sobre o processo de tomada de decisão, para os pontos mais importantes)

Tipo de decisão	Antes	Depois
<p>Rentabilidade esperada</p> <p>Contribuição da unidade da filial ou do grupo</p> <p>Rentabilidade do capital investido - Taxa interna de retorno?</p>		
<p>Finanças</p> <p>Entrada e saída de novos acionistas</p> <p>Otimização da composição do capital (esclarecer)</p> <p>Empréstimos/endividamento</p> <p>Melhoria da fiscalização</p> <p>Gerenciamento do risco da mudança</p>		
<p>Mercado</p> <p>Volume de vendas</p> <p>Fatia de mercado</p> <p>Crescimento das vendas</p> <p>Crescimento da fatia de mercado</p> <p>Exportação (ou importação)</p>		
<p>Produção</p> <p>Controle da qualidade</p> <p>Controle de custos</p> <p>Introdução de novos métodos de gestão</p> <p>Investimento em novos equipamentos</p> <p>[inclui] Adoção de softwares</p> <p>Produzir internamente ou adquirir externamente (<i>make or buy</i>)</p> <p>Seleção de fornecedores</p> <p>Escolha de prestadores de serviços (informática, consultoria, gestão ...)</p>		
<p>Inovação e tecnologia</p> <p>P&D relacionada a novos produtos</p> <p>P&D relacionada a novos processos</p> <p>Melhoria de processos</p> <p>Adaptação do produto ao mercado local</p> <p>Contribuição aos programa de P&D internacionais do grupo multinacional</p>		
<p>Relação com as autoridades locais</p>		

Participação no programa de política pública		
Respeito às leis, costumes e normas éticas locais		
Intervenção nos interesses (?) públicos		
Lobby		
Financiamento e suporte a atividades externas		
Relação com imprensa, porta voz/produção de agenda		
Gestão de pessoas		
Peso da folha em relação ao faturamento		
Decisão sobre contratar e demitir		
Nível de remuneração por tipo de cargo (Política salarial nos diferentes níveis)		
Prêmios, bônus e benefícios		
Promoção e alocação dos operários diretos		
Promoção e alocação dos engenheiros e gerentes		
Formação dos funcionários		
Outros		

1. Indicadores gerais de desempenho – coleta de dados em andamento

	LUCRO LÍQUIDO	RECEITA LIQUIDA	CONSUMO (GWh)	INVESTIMENTO	NÚMERO DE EMPREGADOS
1982	9	CR\$ 222 10^9		US\$ 181.400 mil	19.104
1983	109	CR\$ 538 10^9	45.063 GWh	US\$ 137.400 mil	19.356
1984	-169	CR\$ 1842 10^9		US\$ 182. 000 mil	19.800
1985	141	CR\$ 6495 10^9		US\$ 294.700 mil	20.521
1986	3 429	CR\$ 17 367 10^6	45.063 GWh	US\$ 362.700 mil	21.271
1987	11 494	CR\$ 70 117 10^6	44.585 GWh		20.600
1988	108 515	574 667 milhões cruzado	46.958 GWh		21.123
1989	1 432 015	7 449 813 milhar cruzado novo	49.057 GWh		21.742
1990					
1991	- 3 159 310	22 660 929	49.103 GWh		21.302
1992	- 8 678 072	26 728 240 milhões cruzeiro	49.057 GWh		21.251

1993	- 231 483 309	694 746 039 milhões cruzeiro real	50.826 GWh		20.839
1994					21.454
1995					18.630
1996	207 milhões				17.768
	- R\$ 436 milhões		57.949 GWh	US\$ 14,6 bilhões	18.183
	- R\$ 471 milhões		36384 GWh	321 milhões	7.668
	R\$ 404 milhões	R\$ 3864 milhões	37738 GWh	287 milhões	6.646
	R\$ 239 milhões	R\$ 4632 milhões	37424 GWh	360 milhões	5.851
	567 milhões	R\$ 5888 milhões	32485 GWh	289 milhões	3.982
	R\$ - 871 milhões	R\$ 5781 milhões	32451 GWh	180 milhões	3.881
	R\$ 86 milhões	R\$ 6432 milhões	32774 GWh	217 milhões	4.006
	R\$ 6 milhões	R\$ 7394 milhões	32668 GWh	330 milhões	4.410
	R\$ -156 milhões	R\$ 8296 milhões		404 milhões	4.377
	R\$ 373 milhões	R\$ 6919 milhões		377 milhões	4.316
	R\$ 713 milhões	R\$ 7192 milhões		433 milhões	4.241
	R\$ 754 milhões	R\$ 7529 milhões		456 milhões	4.141
2009	R\$ 689 milhões	R\$ 8785 milhões		515 milhões	4.360
2010	R\$ 836 milhões	R\$ 9697 milhões		682 milhões	5.663
2011		R\$ 9835 milhões		740 milhões	5.668

	PREÇO MÉDIO DO MWh	SISTEMA ELÉTRICO	ÁREA DE CONCESSÃO	NÚMERO DE CLIENTES	NÚMERO CONSUMIDOR/EMPREGADO
1982		74 municípios	21.168 km ²		190
1983		74 municípios	21.168 km ²	4,3 milhões	196
1984		74 municípios	21.168 km ²		202
1985		74 municípios	21.168 km ²		203
1986		74 municípios	21.168 km ²	4,3 milhões	205
1987		74 municípios	21.168 km ²	4,5 milhões	219
1988		74 municípios	21.168 km ²	4,6 milhões	220
1989		74 municípios	21.168 km ²	4,8 milhões	221
1990			21.168 km ²		241
1991			21.168 km ²	5,1 milhões	250
1992		78 municípios	21.168 km ²	5,3 milhões	

1993		78 municípios	21.168 km ²	5,5 milhões		
1994			21.168 km ²			
1995			21.168 km ²			
1996			21.168 km ²		343	
1997	R\$ 84,16	74 municípios	21.168 km ²	6,3 milhões	345	
1998	R\$ 97,02	24 municípios	4.526 km ²	4,4 milhões	574	
1999	R\$ 107,96	24 municípios	4.526 km ²	4,4 milhões	673	
2000	R\$ 122,06	24 municípios	4.526 km ²	4,6 milhões	791	
acionamento / 2001	R\$ 137,29	24 municípios	4.526 km ²	4,7 milhões	1192	
ano eleição / 2002	R\$ 169,40	24 municípios	4.526 km ²	5,0 milhões	1292	
2003	R\$ 198,25	24 municípios	4.526 km ²	5,0 milhões	1262	
2004	R\$ 227, 35	24 municípios	4.526 km ²	5,1 milhões	1167	
2005	R\$ 263,25	24 municípios	4.526 km ²			
2006	R\$ 261,38	24 municípios	4.526 km ²			
2007	R\$ 248,29	24 municípios	4.526 km ²	5,3 milhões		
2008	R\$ 242,56	24 municípios	4.526 km ²			
2009		24 municípios	4.526 km ²			
2010		24 municípios	4.526 km ²			
2011		24 municípios	4.526 km ²			
		TEMPO MÉDIO ATENDIMENTO	EMPREGADO TERCEIRIZADO	EMPREGADO ACIMA DE 45 ANOS	MULHER NA EMPRESA	ACIDENTE NO TRABALHO
1982						
1983						
1984						
1985						
1986						
1987						
1988						
1989						
1990						
1991						
1992						

1993					
1994					
1995					
1996					
1997					
1998					
1999	134 min		332	1231	
2000	86 min		382	1292	
acionamento / 2001	100 min		194	677	
ano eleição / 2002	114 min		322	669	
2003	94 min		418	715	
2004	98 min		511	859	
2005		4438	482	895	
2006		4695	551	865	
2007		4507	587	840	
2008		6368	721	825	
2009		7191	678	890	
2010		7847	1023	1123	
2011		11563	1108	1113	64

APÊNDICE D – CONTATOS REALIZADOS**AES ELETROPAULO**

Rua Lourenço Marques, 158, 12º andar - Vila Olímpia - 04547-100

São Paulo - SP - Brasil

Fone: 55 11 2195 2478 - Fax: 55 11 2195 2512

www.aesbrasil.com.br

Imprensa:

Jessica Gutierrez jessica.gutierrez@inpresspni.com.br

Larissa Granata Conceicao (Intern) intern.lgranata@guest.aes.com

RI:

Jose Eduardo Szuster jose.szuster@aes.com

Daniel Kuratomi daniel.kuratomi@aes.com

(atualizado maio/2013) Av. Dr. Marcos Penteadado de Ulhôa Rodrigues, 939 - 6º andar, Bairro Sítio Tamboré, Torre II Condomínio Castelo Branco Office Park - CEP 06460-040 Barueri - SP - Brasil

Diretor Vice-Presidente e de Relações com Investidores

Rinaldo Pecchio Junior

Diretora de Relações com Investidores

Clarissa Sadock

clarissa.sadock@aes.com

Tel.: (55 11) 2195-7048

Gerente de Relações com Investidores

Lina Paolone Gallo

lina.gallo@aes.com

Tel.: (55 11) 2195-2097

Analistas de Relações com Investidores

Andre Amorim

andre.amorim@aes.com

Tel.: (55 11) 2195-2428

Rafael Presilli

rafael.presilli@aes.com

Tel.: (55 11) 2195-2582

Tatiana Anicet

tatiana.anicet@aes.com

Tel.: (55 11) 2195-1289

RH:

Luciana Giuranno Papa luciana.giuranno@aes.com

Comunicação:

Simone Scarchof Reparate simone.scarchof@aes.com

AES ELETROPAULO

(atualizado maio/2013) Av. Dr. Marcos Penteado de Ulhôa Rodrigues, 939 - 6º andar, Bairro Sítio Tamboré, Torre II
Condomínio Castelo Branco Office Park - CEP 06460-040 - Barueri-SP

BIBLIOTECA AES

Rua 25 de Janeiro 320 - Luz

01103-000 - São Paulo - SP

Tel.: (11) 2195-2783 / 2195-2726/2195-2716

Fax : (11) 2195-2900

Contato: Ana Paula Maia / João

Homepage: <http://www.eletropaulo.com.br>

E-mail: bibliotecagroup@aes.com

ana.maia@aes.com

BNDES

Av. República do Chile 100, sala 2115

20031-917 Rio de Janeiro, RJ

Diretor de Relações com Investidores - At.: Sr. Julio César Maciel Ramundo

Telefone: (21) 2172-8332/7805 Fac-símile: (21) 2220-6410

E-mail: jramundo@bndes.gov.br

Acessor: Fabio Ribeiro

E-mail: fabio.ribeiro@bndes.gov.br

Telefone: (21) 2172-6081

CORRETORA - Pró-Valor Agente Autônomo de Investimentos LTDA

Agente Autônomo Contratado Araraquara - SP

Rua Gonçalves Dias, 543 - sala 304 - 3º andar - Shopping Lupo

Telefone: (16) 3322-1819

Agentes Autônomos / Sócios responsáveis: Sandro Gonçalves

Fones: (11) 3039-8145 | (11) 3039-6223
E-mail: citicorretora.comercial@citi.com

CVM

Rua Sete de Setembro, 111 29º andar - Centro
CEP: 20050-901 Rio de Janeiro - RJ - Brasil
E-mail imprensa@cvm.gov.br
Telefone (21) 3554 8235 / 8350 / 8236 / 8656

FUNDAÇÃO ENERGIA E SANEAMENTO

Maria Isabel Chiavini Torres / Isabel
Biblioteca e Apoio à Pesquisa
Núcleo de Documentação e Pesquisa
Fundação Energia e Saneamento
Rua do Lavapés, n° 463 – Cambuci
01519-000 - São Paulo, SP
(11) 3276-4747
www.energiaesaneamento.org.br
www.twitter.com/museudaenergia
biblioteca@energiaesaneamento.org.br

JUCESP - Junta Comercial do Estado de São Paulo

Rua Barra Funda n° 836 - São Paulo - SP - CEP 01152-000 - PABX (11) 3468-3050

MEMÓRIA DA ELETRICIDADE

Leila Lobo de Mendonça
Tel: (21) 2514 – 5295
www.memoria.eletrabras.gov.br
memoriaeletricidade@memoria.eletrabras.gov.br

SINDICATO DOS ELETRICITÁRIOS DE SÃO PAULO

Rua Thomaz Gonzaga, 50 - Liberdade
CEP: 01506-020 - São Paulo / SP
Telefone: 11 3346-2766 / Fax: 11 3277-4551
atendimento@eletricitarios.org.br

Bárbara Pinheiro – Comunicação

(11) 8292-4063 / 3346-2770

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO – ELETROPAULO RI

Patricia Mari Matsuda
Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR
Doutoranda em Engenharia de Produção
Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI)
<http://www.nesefi.dep.ufscar.br/site>
Cel: 55 - (11) 9-9995-8200

Endereço lattes: <http://lattes.cnpq.br/9302285145256743>

Web site: <http://patriciamatsuda.orgfree.com/>

Boa tarde.

Meu nome é Patricia, sou aluna de doutorado do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.

Como tema de estudo tenho a reestruturação das empresas do século XXI, e escolhi a empresa Eletropaulo, por ser referência do setor no Brasil.

Gostaria de perguntar se posso ter acesso à empresa para aplicar algumas questões.

Seguem abaixo as dúvidas e questões que tenho:

1) A posição do BNDES em relação a AES:

- a) Queria saber como se formou esta dívida da AES com o BNDES
- b) Porque o BNDES ainda tem ações lá e não desinvestiu na Cia.
- c) E, se ele tem 49% das ações, porque ele não participa do CA.

2) O valor das Ações Preferenciais e Ordinárias para a AES Corporation, AES Brasil, Cia. Brasileira de Energia, AES Elpa e AES Eletropaulo. E o valor dos dividendos distribuídos para as mesmas.

3) A Aes Eletropaulo segue as regras de Governança Corporativa?

Muito obrigada!

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO – BNDES RI

Patricia Mari Matsuda
Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR
São Paulo – SP - Brasil
Doutoranda em Engenharia de Produção
Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI)
<http://www.nesefi.dep.ufscar.br/site>

Telefone: + 55 (11) 9999 58 200 (celular)
Telefone 2: +55 (11) 3796 0843 (residencial)
Email: patymaryeu@gmail.com
Email 2: patricia.ufscar@hotmail.com
Facebook: <https://www.facebook.com/patricia.m.matsuda>
Skype: patricia82016 ou patymaryeu@gmail.com
Endereço CV lattes: <http://lattes.cnpq.br/9302285145256743>
Web site: <http://patriciamatsuda.orgfree.com/>

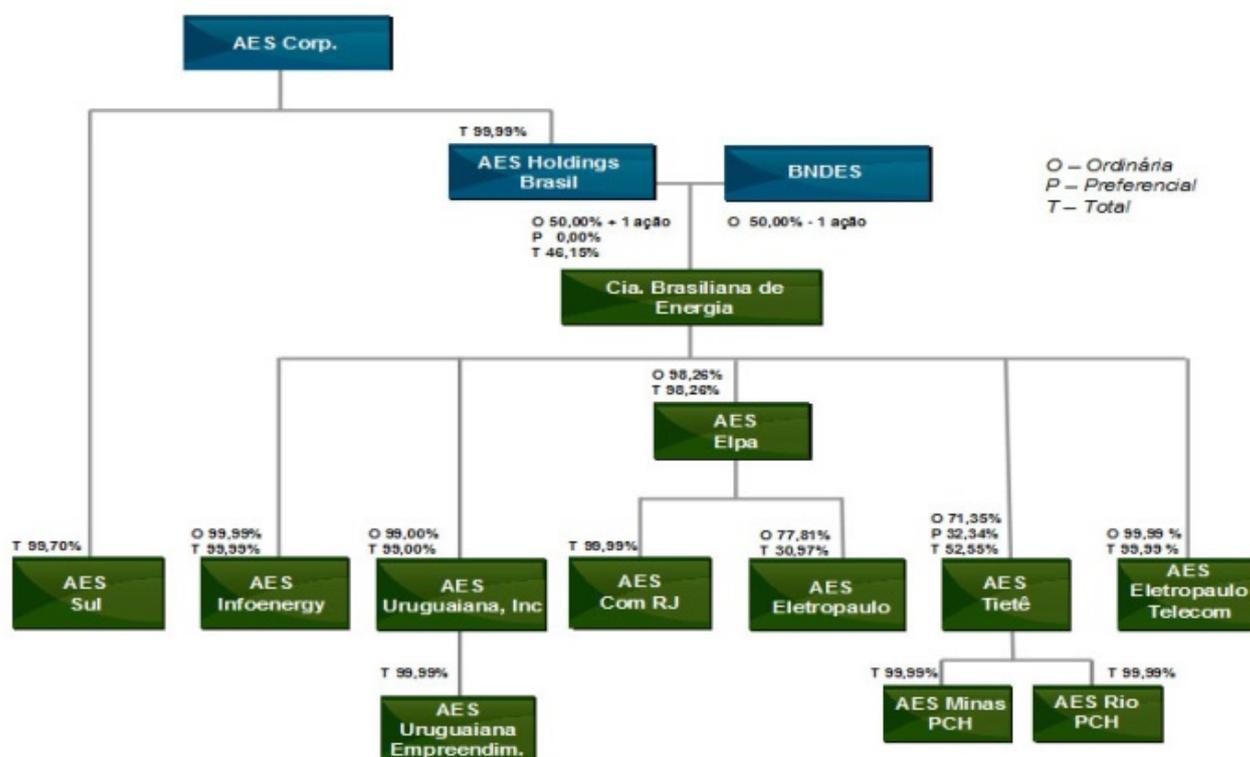
Boa tarde.

Meu nome é Patricia, sou aluna de doutorado do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.

Como tema de estudo tenho o setor elétrico paulista, e escolhi a empresa Aes Eletropaulo, por ser referência do setor no Brasil.

Seguem abaixo as dúvidas e questões que tenho:

- 1) A posição do BNDES em relação à AES Eletropaulo:
 - a) Queria saber como se formou esta dívida da Aes Eletropaulo com o BNDES;
 - b) Porque o BNDES ainda tem ações na Aes Eletropaulo e não desinvestiu na Cia;
 - c) E, se ele tem 49% das ações, porque ele não participa do CA;
 - d) Observe a Figura abaixo. A AES Elpa tem o controle da Aes Eletropaulo. A Cia Brasileira de Energia tem o controle da Aes Elpa. E o BNDES junto com a Aes Holdings Brasil tem controla da Cia Brasileira de energia. Resumindo, pelo que eu entendi o BNDES participa da Aes Eletropaulo, de forma indireta, através das ações que ele possui na Cia. Brasileira de Energia?



Observa-se a composição acionária e, alguns dados que aparecem são bastante interessantes:

Posição acionária da Aes Eletropaulo

NOME	%ON	%PN	%TOTAL
Aes Elpa S.A.	77,81	0,00	30,97
União Federal	20,03	0,00	7,97
Companhia Brasileira de Energia	0,00	7,38	4,44
Bndes Participações S.A.	0,00	0,73	0,44
Geração Futuro Corretora de Valores S/a	0,00	10,19	6,14
Outros	0,00	0,00	0,00
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	100,00	100,0

Posição acionária – posição dos acionistas com mais de 5% das ações de cada espécie

Informação recebida em 06/06/2012.

Fonte www.bmfbovespa.com.br. Acessado em janeiro 2012.

Sobre a posição acionária da Aes Eletropaulo, a companhia Aes Elpa S. A., possui 77% de ações ordinárias, o que demanda um detalhamento por sua vez da distribuição acionária dessa empresa para melhor compreender quem de fato controla a Eletropaulo, como podemos ver a seguir:

Posição acionária da Aes Elpa

NOME	%ON	%PN	%TOTAL
Companhia Brasileira de Energia	98,26	0,00	98,26
Bndes Participações S.A.	0,00	0,00	0,00
Outros	1,74	0,00	1,74
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	0,00	100,0

Posição acionária – posição dos acionistas com mais de 5% das ações de cada espécie

Informação recebida em 30/05/2012.

Fonte www.bmfbovespa.com.br. Acessado em janeiro 2012.

A Companhia Brasileira de Energia possui um total de 98,26% de ações ordinárias, que controla quase todas as empresas do grupo Aes. Logo, é importante a compreensão da distribuição acionária dessa empresa como a seguir:

Posição acionária da Companhia Brasileira de Energia

NOME	%ON	%PN	%TOTAL
Aes Holdings Brasil Ltda.	50,00	0,00	46,15
Bndes Participações S.A. (BNDESPAR)	50,00	100,00	53,85
Outros	0,00	0,00	0,00
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
Total	100,00	100,00	100,00

Posição acionária – posição dos acionistas com mais de 5% das ações de cada espécie

Informação recebida em 30/05/2012.

Fonte www.bmfbovespa.com.br. Acessado em janeiro 2012.

APÊNDICE G – ANÁLISE DO BALANÇO DA AES ELETROPAULO (2012)

Análise da empresa AES Eletropaulo, através do livro: “Warren Buffett e a análise dos Balanços”. (BUFFETT, M. ; CLARK, D., 2010).

Análise do balanço do ano de 2012.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

RECEITA TOTAL - 15313 milhões de reais

Faturamento constante.

DESPESA - 5354 milhões de reais

Despesas para atender a legislação da agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, agência reguladora do setor.

RECEITA LÍQUIDA OU LUCRO BRUTO - 9959 milhões de reais

Existe uma vantagem competitiva constante ao analisar a Receita líquida da empresa.

Receita total – despesa = receita líquida ou lucro bruto

MARGEM DE LUCRO BRUTO – 65%

Vantagem competitiva durável. Liberdade de atingir preço de seu serviço bem acima de seus custos.

Margem de lucro bruto = lucro bruto / receita total

DESPESA OPERACIONAL – 8389 milhões de reais

A despesa operacional representa 84% do lucro bruto. Muito elevada.

5376 milhões de reais foram gastos em compra de energia. Demais gastos foram em salários, despesa de pessoal, fundos de pensão, etc.

DEPRECIÇÃO – 4509 milhões de reais

Depreciação / lucro bruto = 4%

Se a porcentagem for baixa. Existe uma vantagem competitiva.

LUCRO LÍQUIDO – 1079 milhões de reais

Lucro líquido / receita total = 0,7% (2012) e 10% (2011)

Muito baixo o lucro líquido, empresa pouco eficiente.

O lucro líquido vem após as despesas e impostos.

Lucro líquido / ações no mercado

1079 milhões de reais / 167 milhões de ações (total de ações ON + PN) = R\$ 0,64 / ação

Suposição: em 2 de janeiro de 2012, o preço da ação R\$35,90

R\$ 0,64 / R\$ 35,90 = 1,78% de retorno.

Desempenho muito baixo.

BALANÇO PATRIMONIAL

ATIVO – 2965,3 milhões de reais

Lucro líquido / ativo total

$1079 / 2965,3 = 3,6\%$ baixo retorno sobre o ativo

PASSIVO – 2454,7 milhões de reais

Ativo circulante total / passivo circulante total = liquidez

A liquidez 1,2 está acima de 1, significa que é boa a liquidez

COEFICIENTE DE ENDIVIDAMENTO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Passivo circulante + passivo exigível a longo prazo / patrimônio líquido

$2454,7 + 4467,7 / 4009,7 = 1,72$

O coeficiente de endividamento é alto.

O endividamento é maior do que os ativos da empresa AES Eletropaulo.

O endividamento é quase o dobro do patrimônio.

A empresa tem mais empréstimos a longo prazo do que a curto prazo, é positivo, pois não deixam a dívida rolar:

Passivo circulante R\$ 2454,7

Passivo exigível à longo prazo R\$ 4467,7

DIVIDENDOS

No ano de exercício de 2012, a empresa AES Eletropaulo não distribuiu dividendos, pois teve prejuízo e não se distribui prejuízo aos acionistas.

A Empresa AES Eletropaulo, através da análise de balanços do ano de exercício de 2012, não é uma boa empresa para se investir segundo análises baseadas na literatura do investidor Warren Buffet. Através de suas demonstrações financeiras, observou-se que seus gastos operacionais são muito elevados (84% do lucro bruto). E, que seu lucro líquido foi de 0,7% (2012) e 10% (2011), o que representa um desempenho muito baixo. O seu coeficiente de endividamento é muito alto, o endividamento é quase o dobro do patrimônio. Por fim, no ano de exercício de 2012, a empresa AES Eletropaulo não distribuiu dividendos, pois teve prejuízos. (BUFFETT, M. ; CLARK, D., 2010).

Referência Bibliográfica:

BUFFETT, M. ; CLARK, D. **Warren Buffett e a análise dos balanços**: Como identificar empresas com vantagem competitiva de longo prazo por meio de suas demonstrações financeiras. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

APÊNDICE H – ANÁLISE 1 - Dados com recortes de determinados anos (2012, 1998, 1994, 83-86, 79-80)

Recorte do período de 2012 (momento da pesquisa realizada)

Membros do conselho da administração da empresa AES Eletropaulo (2012)

O organograma da empresa AES Eletropaulo, verifica quais postos e necessidades foram priorizados e quais funções foram de certa forma consideradas “não passíveis de remanejamento” depois da reestruturação. Isso mostra o que mudou na forma de organização e o que a empresa está priorizando. Feito isso a análise de currículo aprofunda as comparações ao que se refere a mudança na relação empresa-empregado que por sua vez vai dar face a mudança no cenário de controle corporativo, bem alinhado ao artigo do Fligstein (1990).

Observando as ocupações do Conselho Administrativo da AES Eletropaulo, é possível traçar o perfil dos membros que o compõem: Dentre os 16 membros do CA entre suplentes e efetivos, foram encontrados 1 contador, 2 economistas, 5 advogados, 2 administradores, 5 engenheiros, 2 sociólogos, 1 eletricitário, sendo que um mesmo membro pode aparecer com mais de uma formação. A maioria tem ensino superior, com exceção de um técnico em eletricidade e um membro com graduação incompleta, contemplando todos os segmentos da empresa, da direção ao operacional.

Entre formações de pós-graduação, estão doutorado, mestrado, *Master of Business Administration* (MBA) e especializações. Dentre as grandes escolas: Universidade de São Paulo (USP), Federais, Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Faculdade IBMEC. Dos 16 participantes, 11 possuem uma formação complementar de pós-graduação principalmente nas áreas de finanças, economia, marketing, direito e engenharia. Sendo que 6 pessoas tiveram formação em escolas no exterior.

A idade varia entre 38 e 68 anos, sendo a média 54 anos. Ao observar currículo também é possível verificar que 4 membros são estrangeiros, identificados por não possuírem RG ou Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), mas sim o número do passaporte.

Todos os currículos estão ligados a grandes empresas, algumas delas da própria companhia AES (AES Sul, AES Infoenergy, AES Uruguaiana, AES Tiete, AES Atimus, AES

Telecom), além de Diretorias e CAs de diversas empresas por onde construíram suas carreiras. Sendo ainda 2 membros ligados à assessoria de Ministério (Ministério do Desenvolvimento Social e do Combate a Fome e Ministério do Esporte), 2 ligados ao Sindicato (Sindicato dos Eletricistas de São Paulo), 1 professor universitário do departamento de Economia, 1 diplomata e a grande maioria construindo carreira em grandes empresas, eles participam de mais de uma empresa.

II.1 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é um órgão de grande versatilidade e eficiência na gestão societária. Seu objetivo é acompanhar os negócios da Companhia de forma a proteger e valorizar seu patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento por meio de orientação dos seus negócios.

O Conselho de Administração toma suas decisões de forma colegiada, servindo como instrumento dos acionistas na governabilidade dos ativos da Companhia. (Estatuto, 2012)

Tabela 1 - Conselho de administração da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (1) (2012)

NOME	MEMBRO	DATA DE ENTRADA NO CA	FORMAÇÃO
Airton Ribeiro de Matos	membro suplente	desde abril de 2008	bacharel em Ciências Contábeis pela FAE e possui MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC de São Paulo
Andrew Martin Vesey	Presidente do CA e membro efetivo do conselho de administração	desde dezembro de 2010 e desde abril de 2008	B.A. em Economia e B.S. em Engenharia Mecânica no Union College em Schenectady New York e seu M.S. na New York University.
Arminio Francisco Borjas Herrera	Membro suplente	desde maio de 2009.	bacharel em Direito pela Universidad Católica Andrés Bello.
Berned Raymod Da Santos Avila	Membro efetivo	desde maio de 2010.	bacharel Cum Laude em Administração de Empresas e Administração Pública pela Universidad José Maria Vargas, com pós-graduação Cum Laude em Gerência de Negócios e em Finanças, MBA Cum Laude pela Universidad José Maria Vargas e concluiu o Programa Avançado no Instituto de Estudios Superiores y de Administración (IESA) em Caracas, bem como o Programa de Liderança da AES na Darden School.
Britaldo Pedrosa Soares	Membro efetivo e Diretor Presidente	desde abril de 2008 desde junho de 2007	bacharel em Engenharia Metalúrgica pela Universidade Federal de Minas Gerais, com pós-graduação em Engenharia Econômica e Financeira na Fundação Dom Cabral (Minas Gerais) e participou em diversos programas de educação executiva, dentre os quais o Senior Executive Program na Darden School of Business – University of Virginia.

Flora Lúcia Marin de Oliveira	Membro efetiva	desde maio de 2011	Graduação (incompleta) em Ciências Sociais pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas pela Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, e participou de diversos cursos extra-curriculares, dentre os quais: (i) Planejamento Estratégico Situacional (PES) pela Universidad Javeriana, Bogotá, Colômbia; (ii) Planejamento por Objetivos (ZOPP) pelo GTZ – Instituto de Cooperação Alemã, Brasília, DF; e (iii) The Art of Business Coaching pela Newfield Consulting, Espanha, Venezuela e México.
Francisco José Morandi Lopez	Membro efetivo	desde maio de 2009.	bacharel em Engenharia Civil, com Pós-Graduação em Finanças Corporativas e Mestre em Administração de Empresas pela Universidad Metropolitana, em Caracas, Venezuela.
Lucio da Silva Santos	Membro efetivo	desde março de 2006	bacharel em Administração de Empresas pela UGF/RJ. É bacharel em Administração de Empresas pela UGF/RJ.
Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo	Membro efetivo	desde setembro de 2010	bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), pós-graduado pelo curso de Desenvolvimento Econômico promovido pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal/Ilpes) e doutor em Economia e Planejamento Econômico pela Universidade de Campinas – Unicamp.
Marcelo de Carvalho Lopes	Membro suplente	desde março de 2006	bacharel em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Patrícia Rosa de Oliveira	Membro suplente	desde maio de 2010	bacharel em Direito pela Universidade Nove de Julho (Uninove) e pós-graduanda em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho na EPD - Escola Paulista de Direito.
Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira	Membro suplente e Diretor	desde novembro de 2009	bacharel em Direito pela Universidade Santa Úrsula, Rio de Janeiro, com mestrado em Jurisprudência Comparativa pela Universidade de Nova York, EUA e MBA In-House Universidade AMBEV.
Rinaldo Pecchio Junior	Membro suplente e Diretor Vice-Presidente e de Relações com Investidores	desde maio de 2010 desde dezembro de 2009	formado em Economia pela Universidade Estadual de Campinas e em Contabilidade pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, com MBA em Finanças pelo IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais. Fez cursos “in company” de atualização e desenvolvimento gerencial nos Estados Unidos com professores da Harvard Business School e na Tuck School of Business e cursos de atualização e desenvolvimento profissional na Europa com professores do IMD - International Institute for Management Development, Suíça.
Roberto Mario Di Nardo	Membro suplente e Diretor Executivo Comercial	desde maio de 2009 desde abril de 2010	bacharel em Engenharia Eletricista pela Faculdade de Engenharia de São Paulo e em Administração de Empresas pela Universidade São Judas. Possui especialização em manutenção de Subestações pela Escola Federal de Engenharia de Itajubá e em ambiente regulatório, institucional e organizacional do setor elétrico pela USP / UNICAMP / EFEI, bem como MBA em Marketing de Serviços pela USP

Sérgio Canuto da Silva	Membro Efetivo	desde maio de 2010	Técnico em Sistema Elétrico pelo Centro de Educação Técnica e Tecnológica Álvares de Azevedo (CETAA).
Sergio Silva do Amaral	Membro efetivo	desde setembro de 2010	bacharel em Direito e Ciências Sociais pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP), cursou Ciência Política na Universidade de Paris I (Panthéon-Sorbonne) e Doutorado de 3º Ciclo na Universidade de Paris I (Panthéon-Sorbonne).

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

Tabela 2 - Conselho de administração da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (2) (2012)

Nome	Data de Nascimento	Idade (anos)	Profissão	CPF (CPF) ou Passaporte (PAS)	Cargo Eletivo ocupado
Airton Ribeiro de Matos	22.05.1960	50	Contador	031.093.858-99 (CPF)	Conselheiro de Administração Suplente
Andrew Martin Vesey	14.05.1955	55	Economista	017382663 (PAS)	Presidente do Conselho de Administração
Arminio Francisco Borjas Herrera	07.07.1952	58	Advogado	D0259811	Conselheiro de Administração Suplente
Berned Raymond Da Santos Ávila	21.10.1963	47	Administrador de Empresas	6.557.231	Conselheiro de Administração Efetivo
Britaldo Pedrosa Soares	11.04.1956	54	Engenheiro	360.634.796-00 (CPF)	Conselheiro de Administração Efetivo
Flora Lúcia Marin de Oliveira	21.03.1955	56	Socióloga	898.304.828-04	Conselheira de Administração Efetiva
Francisco José Morandi Lopez	12.12.1967	43	Engenheiro	6.975.895	Conselheiro de Administração Efetivo
Lucio da Silva Santos	16.12.1952	58	Administrador de Empresas	180.671.827-87 (CPF)	Conselheiro de Administração Efetivo
Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo	29.10.1942	68	Bacharel em Direito	024.419.008-97 (CPF)	Conselheiro de Administração Efetivo
Marcelo de Carvalho Lopes	21.09.1970	40	Engenheiro Mecânico	592.612.500-68 (CPF)	Conselheiro de Administração Suplente
Patricia Rosa de Oliveira	21.09.1972	38	Bacharel em Direito	134.876.568-25 (CPF)	Conselheira de Administração Suplente

Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira	18.06.1965	45	Advogado	890.310.677-68 (CPF)	Conselheiro de Administração Suplente
Rinaldo Pecchio Junior	05.03.1962	48	Economista	057.467.688-04 (CPF)	Conselheiro de Administração Suplente
Roberto Mario Di Nardo	04.12.1958	52	Engenheiro	007.690.628-06 (CPF)	Conselheiro de Administração Suplente
Sérgio Canuto da Silva	06.09.1964	46	Eletricitário	073.118.648-60 (CPF)	Conselheiro de Administração Efetivo
Sérgio Silva do Amaral	01.06.1944	66	Bacharel em Direito e Ciências Sociais	110.152.927-04 (CPF)	Conselheiro de Administração Efetivo
Luis Felipe Alfonso Cerón Cerón	10.07.1960	50	Engenheiro	6375799-3 (PAS)	Conselheiro de Administração Efetivo

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

Tabela 3 - Conselho de administração da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (3) (2012)

NOME	CURRÍCULO – CARGOS
Airton Ribeiro de Matos	(i) Diretor de Controladoria Corporativa do Grupo AES no Brasil desde outubro de 2006; (ii) membro do conselho de administração da AES Elpa S.A. e AES Tietê S.A., ambas companhias abertas, desde abril de 2008.
Andrew Martin Vesey	(i) Vice-Presidente Executivo da The AES Corporation desde abril de 2009; (ii) Presidente Regional para América Latina desde março de 2008; (iii) Presidente Regional para África desde abril de 2009; e (iv) Membro do conselho de administração das companhias AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. (companhia aberta), AES Tietê S.A. (companhia aberta), AES Gener S.A. (companhia aberta), AES Elpa S.A. (companhia aberta), Companhia Brasileira de Energia (companhia aberta), Itabo Finance S.A. (companhia fechada) e AES Dominicana Energia Finance S.A. (companhia fechada).
Arminio Francisco Borjas Herrera	(i) Diretor Jurídico Regional do grupo AES para a América Latina, responsável por Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, República Dominicana, El Salvador e Panamá, desde setembro de 2007; (ii) Assessor Jurídico para América Latina da The AES Corporation; e (iii) membro do conselho de administração da AES Tietê S.A. (companhia aberta), AES Gener S.A. (companhia aberta), Companhia de Alumbrado Electrica de San Salvador, S.A. de C.V. (companhia aberta atuante no setor de distribuição e comercialização de energia elétrica), Empresa Electrica de Oriente, S.A. (companhia aberta atuante no setor de distribuição e comercialização de energia elétrica), e C.A. Ron Santa Teresa (companhia fechada atuante no setor de produção, engarrafamento e distribuição de bebidas alcoólicas).
Berned Raymod Da Santos Avila	(i) Diretor Vice-Presidente Financeiro do grupo AES na América Latina e África; e (ii) membro do conselho de administração das empresas Companhia Brasileira de Energia (companhia aberta), AES Gener S.A. (companhia aberta), Companhia de Alumbrado Electrico de San Salvador (CAESS), Empresa Electrica de Oriente (EEO), Companhia de Alumbrado Electrico de Santa Ana, Eletricidad de La Plata (EDELAP), AES Chivor & Cia S.C.A. E.S.P. (companhia aberta) e AES Sonel.

Britaldo Pedrosa Soares	(i) Diretor Presidente da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. (companhia aberta) e AES Tietê S.A. (companhia aberta); (ii) Diretor Presidente e Relações com Investidores da Companhia Brasileira de Energia (companhia aberta) e AES Elpa S.A. (companhia aberta); e (iii) membro do conselho de administração da Companhia Brasileira de Energia, AES Elpa S.A., AES Tietê S.A., AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A., AES Gener S.A. (companhia aberta no Chile), da AES Communications Rio de Janeiro S.A. (companhia fechada), da AES Uruguaiana Empreendimentos S.A. (companhia fechada), do Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS desde abril de 2008, do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo - IBEF desde janeiro de 2011 e da Câmara Americana de Comércio desde janeiro de 2011.
Flora Lúcia Marin de Oliveira	Assessora Especial do Gabinete da Ministra no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS desde março de 2011.
Francisco José Morandi Lopez	(i) Diretor dos Assessores do Presidente Regional da AES na América Latina e África desde dezembro de 2008; e (ii) Membro do conselho de administração da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A., AES Elpa S.A., AES Tietê S.A., Companhia Brasileira de Energia, AES Chivor & Cia. SCA ESP e AES Panamá S.A., todas companhias abertas.
Lucio da Silva Santos	(i) assessor no Ministério do Esporte desde janeiro de 2011; (ii) analista judiciário no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro desde maio de 2000; e (iii) membro do conselho de administração da AES Tietê S.A. desde dezembro de 2005 e da Companhia Brasileira de Energia desde outubro de 2006, ambas companhias abertas.
Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo	(i) Professor Titular de Economia da Universidade de Campinas – Unicamp desde junho de 1986; (ii) Professor Titular de Economia da FACAMP - Faculdades de Campinas desde fevereiro de 1999; (iii) Consultor Editorial da revista semanal Carta Capital desde setembro de 2001; (iv) Conselheiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP desde agosto de 2007; (v) Presidente do Conselho Curador da Fundação Padre Anchieta desde março de 2007; e (vi)(vi) membro efetivo do conselho de administração da AES Tietê S.A. (companhia aberta) desde setembro de 2010.
Marcelo de Carvalho Lopes	(i) Presidente do Badesul - Agência de Fomento do Rio Grande do Sul (uma empresa do governo gaúcho) desde abril de 2011; e (ii) membro do conselho de administração da AES Tietê S.A. (companhia aberta) desde dezembro de 2005 e da Companhia Brasileira de Energia (companhia aberta) desde outubro de 2006.
Patrícia Rosa de Oliveira	(i) Diretora Executiva de Benefícios no Sindicato dos Eletricitários de São Paulo, com mandato de fevereiro de 2007 até fevereiro de 2011; (ii) Conciliadora na Comissão de Conciliação Prévia dos Eletricitários de São Paulo (CCPESP) desde março de 2009; e (iii) membro da Comissão da Criança e Adolescente da Ordem dos Advogados do Brasil de São Paulo - OAB/SP desde abril de 2006.
Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira	(i) Diretor Vice-Presidente de Assuntos Legais e responsável pela área de Ética e Compliance da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. desde junho de 2008; (ii) Vice-Presidente de Assuntos Legais do grupo AES no Brasil desde maio de 2006; (iii) Diretor da AES Elpa S.A., AES Tietê S.A. e Companhia Brasileira de Energia, todas companhias abertas; (iv) membro do conselho de administração da AES Tietê S.A., Companhia Brasileira de Energia, AES Elpa S.A e AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.; e (v) membro suplente do conselho de administração da AES Communications Rio de Janeiro S.A. (companhia fechada).
Rinaldo Pecchio Junior	(i) Diretor Financeiro e Diretor de Relações com Investidores da AES Tietê S.A. (companhia aberta) desde dezembro de 2009 e da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. (companhia aberta) desde fevereiro de 2010; (ii) Diretor da AES Uruguaiana Empreendimentos S.A. (companhia fechada) desde dezembro de 2009; e (iii) membro suplente do conselho de administração da AES Tietê S.A. (companhia aberta) desde maio de 2010.

Roberto Mario Di Nardo	membro do conselho de administração da AES Elpa S.A., AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. e AES Tietê S.A., todas companhias abertas.
Sérgio Canuto da Silva	(i) Dirigente Sindical, Diretor de Base do Sindicato dos Eletricitários de São Paulo desde março de 2003; (ii) Técnico Sistema Elétrico Campo Sênior da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. desde agosto de 2003; e (iii) membro do Comitê Gestor da Fundação CESP (companhia focada na produção, geração e venda de energia elétrica) desde 2007.
Sergio Silva do Amaral	(i) Diplomata desde junho de 1971; (ii) Diretor Internacional da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP desde setembro de 2005; (iii) Conselheiro da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP desde setembro de 2005; (iv) Conselheiro da Felsberg e Associados desde setembro de 2005; (v) Presidente da Associação Brasileira da Indústria do Trigo desde julho de 2008; e (vi) membro efetivo do conselho de administração da AES Tietê S.A. (companhia aberta) desde setembro de 2010.

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

Observando as ocupações da Diretoria da AES Eletropaulo, é possível traçar o perfil dos membros que o compõem: Dentre os 6 Diretores, foram encontrados 3 engenheiros, 1 psicólogo, 1 advogado, 1 economista. Todos possuem pós-graduação em áreas de administração, finanças, gestão, engenharia financeira, direito, gerenciamento de negócios e regulação, cursados em grandes Universidades como Federais, IBMEC, Fundação Getúlio Vargas (FGV), dentre as pós-graduações, MBA, mestrado e especialização, 4 foram realizadas no exterior.

A idade varia entre 45 e 55 anos, sendo a média 50 anos. Ao observar os currículos também é possível verificar que todos os membros são brasileiros, ao verificar o número que consta de CPF.

Todos os currículos estão ligados a grandes empresas, todos ligados a Diretoria da própria companhia AES (AES Sul, AES Infoenergy, AES Uruguiana, AES Tiete, AES Atimus, AES Telecom), Diretorias e CAs de outras diversas empresas também (Elektro Eletrecidade e serviços S.A. Jari Celulose, S. A., GE Plásticos, Tetrapark, AMBEV, SCONSULT Consultoria em Energia e regulação etc.), por onde construíram suas carreiras.

II.2 Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva será o órgão executivo da Companhia, cabendo aos Diretores, nos termos do Estatuto Social, a representação da Companhia, a prática dos atos necessários ao seu funcionamento regular e a execução das deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral.

Os membros da Diretoria Executiva desempenharão suas funções de acordo com o objeto social da Companhia, conduzindo normalmente os negócios e operações com estrita observância das disposições do Estatuto Social, das

decisões das Assembleias Gerais de Acionistas e do Conselho de Administração. (Estatuto, 2012)

Tabela 4 - Diretoria da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (1) (2012)

NOME	MEMBRO	DATA DE ENTRADA NA DIRETORIA	FORMAÇÃO
Britaldo Pedrosa Soares -Diretor Presidente	Membro efetivo do CA e Diretor Presidente	desde abril de 2008 desde junho de 2007	bacharel em Engenharia Metalúrgica pela Universidade Federal de Minas Gerais, com pós-graduação em Engenharia Econômica e Financeira na Fundação Dom Cabral (Minas Gerais) e participou em diversos programas de educação executiva, dentre os quais o Senior Executive Program na Darden School of Business – University of Virginia.
Cibele Castro	Diretora Vice-Presidente	desde março de 2008.	É formada em Psicologia pela Universidade Católica de Santos e possui MBA pela Business School São Paulo.
Jorge Luiz Busato	Diretor Vice-Presidente	desde abril de 2009.	É formado em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul com pós-graduação em Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas do Estado do Rio de Janeiro.
Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira	Membro suplente e Diretor	desde novembro de 2009	bacharel em Direito pela Universidade Santa Úrsula, Rio de Janeiro, com mestrado em Jurisprudência Comparativa pela Universidade de Nova York, EUA e MBA In-House Universidade AMBEV.
Rinaldo Pecchio Junior	Membro suplente e Diretor Vice-Presidente e de Relações com Investidores	desde maio de 2010 desde dezembro de 2009	formado em Economia pela Universidade Estadual de Campinas e em Contabilidade pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, com MBA em Finanças pelo IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais. Fez cursos “in company” de atualização e desenvolvimento gerencial nos Estados Unidos com professores da Harvard Business School e na Tuck School of Business e cursos de atualização e desenvolvimento profissional na Europa com professores do IMD - International Institute for Management Development, Suíça.
Sheilly Caden Contente	Diretora Vice-Presidente	desde janeiro de 2008.	É graduada em engenharia elétrica pela Uni. Fed. Bahia – UFBA, pós-grad. em Sistema de Potência pela Escola de Eng. de Itajubá (EFEI) de MG em 1983, e concluiu o Curso de Espec. em Regulação, pelo “International Training Program of Utility Regulation and Strategy”.

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

Tabela 5 - Diretoria da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (2) (2012)

Nome	Data de Nascimento	Idade (anos)	Profissão	CPF (CPF) ou Passaporte (PAS)	Cargo Eletivo ocupado

Britaldo Pedrosa Soares	11.04.1956	54	Engenheiro	360.634.796-00 (CPF)	Conselheiro de Administração Efetivo
Cibele Castro	04.11.1965	45	Psicóloga	070.025.358-03	Diretora Vice-Presidente
Jorge Luiz Busato	11.01.1957	54	Engenheiro	266.920.900-91	Diretor Vice-Presidente
Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira	18.06.1965	45	Advogado	890.310.677-68 (CPF)	Conselheiro de Administração Suplente
Rinaldo Pecchio Junior	05.03.1962	48	Economista	057.467.688-04 (CPF)	Conselheiro de Administração Suplente
Sheilly Caden Contente	23.07.1955	55	Engenheira Eletricista	074.896.175-53	Diretora Vice-Presidente

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

Tabela 6 - Diretoria da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (3) (2012)

NOME	CURRÍCULO – CARGOS
Britaldo Pedrosa Soares - Diretor Presidente	(i) Diretor Presidente da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. (companhia aberta) e AES Tietê S.A. (companhia aberta); (ii) Diretor Presidente e Relações com Investidores da Companhia Brasileira de Energia (companhia aberta) e AES Elpa S.A. (companhia aberta); e (iii) membro do conselho de administração da Companhia Brasileira de Energia, AES Elpa S.A., AES Tietê S.A., AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A., AES Gener S.A. (companhia aberta no Chile), da AES Communications Rio de Janeiro S.A. (companhia fechada), da AES Uruguaiana Empreendimentos S.A. (companhia fechada), do Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS desde abril de 2008, do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo - IBEF desde janeiro de 2011 e da Câmara Americana de Comércio desde janeiro de 2011.
Cibele Castro	(i) Diretora da AES Tietê S.A. (companhia aberta) desde março de 2008; (ii) Vice-Presidente de Pessoas e Gestão do grupo AES no Brasil desde fevereiro de 2008; e (iii) membro do conselho de administração da AES Elpa S.A. (companhia aberta) desde novembro de 2009 e da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. (companhia aberta) desde fevereiro de 2010.
Jorge Luiz Busato	(i) Vice-Presidente de Distribuição da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (companhia aberta) e da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. (companhia aberta) desde fevereiro de 2009; e (ii) membro do conselho de administração da AES Elpa S.A. desde abril de 2008, AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. desde abril de 2008 e AES Tietê S.A. desde abril de 2009, todas companhias abertas.
Pedro de Freitas Almeida Bueno Vieira	(i) Diretor Vice-Presidente de Assuntos Legais e responsável pela área de Ética e Compliance da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. desde junho de 2008; (ii) Vice-Presidente de Assuntos Legais do grupo AES no Brasil desde maio de 2006; (iii) Diretor da AES Elpa S.A., AES Tietê S.A. e Companhia Brasileira de Energia, todas companhias abertas; (iv) membro do conselho de administração da AES Tietê S.A., Companhia Brasileira de Energia, AES Elpa S.A e AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.; e (v) membro suplente do conselho de administração da AES Communications Rio de Janeiro S.A. (companhia fechada).

Rinaldo Pecchio Junior	(i) Diretor Financeiro e Diretor de Relações com Investidores da AES Tietê S.A. (companhia aberta) desde dezembro de 2009 e da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. (companhia aberta) desde fevereiro de 2010; (ii) Diretor da AES Uruguaiana Empreendimentos S.A. (companhia fechada) desde dezembro de 2009; e (iii) membro suplente do conselho de administração da AES Tietê S.A. (companhia aberta) desde maio de 2010.
Sheilly Caden Contente	(i) Diretora da AES Tietê S.A. (companhia aberta) desde janeiro de 2008; (ii) membro do conselho de administração da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A. (companhia aberta), AES Elpa S.A. (companhia aberta) e AES Uruguaiana Empreendimentos S.A. (companhia fechada).

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

Recorte do período de 1998 (primeiro ano de dados da CVM online) - Ano da privatização da empresa Eletropaulo

Observando as ocupações do CA e da Diretoria da AES Eletropaulo no ano de 1998, é possível traçar o perfil dos membros que o compõem: 1 presidente do Conselho Administrativo, 1 Diretor presidente, 3 Diretores executivos e 7 Conselheiros.

Dentre os 12 membros que a compõem, estão: a profissão de engenheiro, em sua grande maioria com 9 membros, 2 economia, 2 administração, 1 direito, sendo que mais um membro pode ter duas formações.

Dentre as formações de pós-graduação, entre MBA, mestrado e especialização, estão concentradas nas áreas de engenharia, finanças e direito. Em grandes escolas como Harvard, FGV, USP, Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), IBMEC. Sendo que 7 possuem pós-graduação em alguma área e que 8 estudaram também no exterior. A idade varia entre 38 e 65 anos, sendo a média 49 anos.

Todos os currículos estão ligados a grandes empresas, alguns ainda participaram de movimentos de fusão, privatização e aquisição de empresas, muito forte neste período. 5 dos membros foram empregados da Light (nome dados a antiga empresa Eletropaulo), 2 foram membros da Companhia Energética de São Paulo (CESP), 1 da companhia que teve participou de um escândalo: a Enron, 1 exerceu a profissão de professor de Engenharia e 1 foi deputado Estadual.

Tabela 7 - Conselho Administrativo e Diretoria da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (1) (1998)

NOME	PROFISSÃO	FORMAÇÃO	Idade (anos)	Cargo Eletivo ocupado
José Paulo de Oliveira Alves	Engenheiro	Formado em Engenharia na Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, curso de Economia Mineral na Fundação Getúlio Vargas – RJ, diversos cursos de advanced management com professores do MIT e Harvard.		Presidente do Conselho de Administração
Flavio Cesar Maia Luz	Engenheiro	Formado em Engenharia Civil, na Escola Politécnica, Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas (FGV), Economia Aplicada, também na FGV, Finanças e Controladoria na Harvard Business School e Planejamento Estratégico e Mercadológico na Stanford University.	47	Diretor Executivo e Vice Presidente do Conselho de Administração
Luiz David Travesso	Engenheiro	Formado em Engenharia de Metalurgia na Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Pós Graduação em Master Business Administration pela INSEAD em Fontainebleau (França).	38	Conselheiro
Orestes Gonçalves Junior	Economia	Bacharel em Economia e créditos de MBA pelo IBMEC (Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais).	41	Diretor Executivo e de Relações com o Mercado e Conselheiro
Steven Henry Schuler	Administração	formado em Administração de Empresas em Marketing pela Stephen F. Austin State University – Nacogdoches, Texas; Doutorado em Jurisprudência pela South Texas College of Law – Houston, Texas; Complementação de Educação Legislativa por Texas Bar Association e Administração de Empresas com ênfase em utilidade Pública, pela University of Michigan School of Business Administration.	48	Conselheiro
Marc André Pereira	Engenheiro	bacharel em Engenharia Mecânica pela Georgia Institute of Technology, Mestrado em Administração de Empresas pela University of Houston – Clear Lake.	42	Diretor Presidente e Conselheiro
Michel Gaston Jean Gaillard	Engenheiro	Engenheiro Elétrico graduado na Ecole Supérieure d'Electricité.	49	Conselheiro
Robert Ferdinand Diethrich	Engenheiro	Engenheiro de Telecomunicações graduado na Ecole Polytechnique.	57	Conselheiro
Mauro Guilherme Jardim Arce	Engenheiro	Engenheiro Eletricista, formado pela Escola de Engenharia da Universidade Mackenzie, pós-graduado em Engenharia de Sistemas Elétricos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Mestre Power Engineering Rensselaer Polytechnic Institute – Troy – NY – USA e curso de aprimoramento para empresários EDTE – Universidade de São Paulo.	57	Conselheiro

Joaquim Affonso Mac Dowell Leite de Castro	Direito	Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais, formado pela Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.	65	Conselheiro
Maurício Namur Muscat	Engenheiro	Engenheiro Mecânico, formado pela Escola Politécnica da USP, Especialização em Engenharia Nuclear – Convênio POLI/CNEN.	44	Conselheiro
Michel Albert Henri Bourguignon	Engenheiro	Engenheiro Generalista de Eletricidade, formado pela ENS EHMA GP Grenoble, formação complementar em economia, gestão comercial, informática e recursos humanos.	56	Diretor Executivo

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

Tabela 8 - Conselho Administrativo e Diretoria da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (2) (1998)

NOME	CURRÍCULO – CARGOS
José Paulo de Oliveira Alves	De 70 a 83, trabalhou na Indústria e Comércio de Minérios S.A. – ICOMI, ocupando várias posições, desde Engenheiro a Gerente-Geral, responsável por todas as operações de mineração da empresa no Amapá. De 83 a 90, trabalhou como Gerente, Diretor e Diretor-Geral da CAEMI Internacional S.A., de 86 a 90, foi Diretor Financeiro das empresas CAEMI e 89/90, foi chief financial officer. De 90 a 96, foi Diretor-Presidente da Minerações Brasileiras Reunidas S/A (MRB) e Diretor da Caemi Mineração e Metalurgia. De 97 a 98, Diretor-Presidente da Ferrovia Sul Atlântico S/A.
Flavio Cesar Maia Luz	Trabalhou na DECA S.A. – GRUPO ITAUSA de 76 a 98, ocupando os cargos de Gerente de Análises Econômicas (76/86), Diretor de Planejamento e Controle (86/89), Diretor Executivo Financeiro e Corporativo (89/93) e Vice-Presidente Executivo (93/98).
Luiz David Travesso	Começou trabalhando em 87, como Engenheiro de Qualidade da Ford Motor Company, e logo tornou-se Gerente de Projetos e Novos Negócios. De 93 a 96, trabalhou no ING Bank, desenvolvendo projetos de Fusões, Privatizações, Aquisições e etc, foi responsável, pelo projeto de aquisição da Ligth Serviços de Eletricidade S.A. (Rio de Janeiro), em 96, foi convidado para ser o Vice-Presidente da AES Brasil, e em 97 tornou-se o Presidente da AES Brasil. Participou do processo de privatização da AES Sul, Cemig e Eletropaulo. É também o Presidente da Ligth e da AES Sul.
Orestes Gonçalves Junior	Atualmente é Diretor Financeiro e de Relações com o Mercado na Eletropaulo Metropolitana – Eletricidade de São Paulo S/A. Atuou anteriormente como Analista de Empresas pelo BCN, foi Conselheiro da Fundação CESP e Superintendente de Planejamento da Eletropaulo. De 95 a 98, foi Diretor-Financeiro, Institucional e Legal, da ENRON Serviços do Brasil Ltda., foi também, Diretor da APINE, responsável pela área Econômico-Financeira. É representante do Brasil no CIER (Comissão de Integração de Energia), que engloba 11 países da América do Sul, além de Europa e França.
Steven Henry Schuler	Trabalhou como Assistente de Gerência de Projetos na Dow Chemical Corporation, Coordenador do Departamento de Compras da Flour Engineers and Constructors, Inc, Presidente da Companhia Houston Brasil Ltda, Gerente do Departamento de Combustível de Gás Natural e Petróleo, responsável pelas atividades de Desenvolvimento Empresarial, que inclui projetos de privatizações no setor de eletricidade, participou do projeto de compra da Ligth, pela Houston Energy.

Marc André Pereira	Trabalhou de 79 a 81 como Engenheiro de Usinas para El Dupont de Nemours (Memphis – Tennessee), de 81 a 82 como Engenheiro de Projetos para El Paso Products (Houston – Texas), de 84 a 93, trabalhou na Houston Lighting & Power Company, executando as seguintes funções: Planejamento Empresarial, Planejamento Empresarial Senior, Líder de Planejamento Empresarial, Consultor Senior para a Empresa e Gerente de Divisão e Planejamento Tático. De 93 até 96, foi Diretor de Avaliação de Projetos Internacionais, para a Houston Industry Energy, Inc (Houston – Texas), de 96 a 98, foi Diretor de Finanças e Relações com o Mercado da Light Serviços de Eletricidade S/A (Rio de Janeiro – Brasil). Atualmente, é Membro do Conselho de Administração da Light Serviços de Eletricidade S.A., Vice-Presidente da Houston do Brasil Ltda, Diretor-Presidente e Membro do Conselho de Administração da Eletropaulo Eletricidade de São Paulo S.A., Socio-Gerente da Eletroger Ltda e Diretor Geral da Eletropaulo Telecomunicações.
Michel Gaston Jean Gaillard	Trabalhou na Electricité de France (EDF) de 74 a 96, ocupando os seguintes cargos: 74 a 77 Engenheiro do Serviço Técnico do Centro de Nimes, 77 a 80 Chefe da Agência do Centro de Besançon, 80 a 84 Economista, 84 a 85 Assessor do Presidente, 85 a 89 Chefe do Serviço Clientela do Centro de Saint Mandé, 89 a 92 Diretor do Centro Orne, 92 a 96 Chefe do Gabinete do Presidente e Diretor Geral, 96 Diretor Adjunto da Electricité de France – Gaz de France Services. Desde junho de 96, é Diretor Presidente da Light – Serviços de Eletricidade S.A
Robert Ferdinand Diethrich	É Vice-Presidente da Área de Investimentos Internacionais da EDF e Gerente-Geral da EDF S.A. Na França trabalhou alguns anos no Ministério de Telecomunicações e durante sete anos no Ministério da Indústria, no Departamento de Metais, foi Presidente da Organização Internacional do Chumbo e Zinco. No final de 91, uniu-se a Electricité de France (EDF), para participar de um Projeto de Investimentos Internacionais. Atualmente, é o Gerente Geral da EDF S.A Internacional, é também o Presidente do Conselho de Administração da Skandrenkraft (Suécia), Vice-Presidente do Conselho de Administração da FINEL (Itália), é Diretor da Saur International (mantém atividades na Europa, África e China), SISP (Costa do Marfim), SAPAR (subsidiária de finanças da EDF), Light e Eletropaulo (Brasil) e STAGI (Áustria). Desde 1972, ele fez muitas publicações em jornais franceses, britânicos e americanos. Em 1989, publicou um livro abordando assuntos sobre os problemas com Recursos Naturais no mundo.
Mauro Guilherme Jardim Arce	Foi engenheiro nas Industrias Villares S.A. e na CESP – Companhia Energética de São Paulo, Engenheiro Assistente, Chefe de Seção, Chefe de Setor, Gerente de Departamento, Assistente de Diretoria, Diretor de Geração e Transmissão e Representante, como Comitê Executivo do Grupo Coordenador para Operação Interligada (GCOI). Professor da Escola de Engenharia e Faculdade de Tecnologia da Universidade Mackenzie, Presidente da Associação dos Engenheiros da CESP, Tesoureiro do Comitê Nacional Brasileiro da CIGRE, Membro do Comitê Internacional da CIGRE Overvoltages and Insulation Coordination.
Joaquim Affonso Mac Dowell Leite de Castro	Foi Deputado Estadual, Deputado Federal, Delegado do Brasil na ONU, Presidente da Embratur – Empresa Brasileira de Turismo, Presidente da Light – Serviços de Eletricidade SA, Presidente da Light Participações SA – LIGHTPAR, Diretor da Associação Comercial do Rio de Janeiro, Diretor da AEB – Associação de Comércio Exterior do Brasil, Diretor da Cia. Caminho Aéreo Pão de Açúcar.
Maurício Namur Muscat	Atividades e Cargos na Eletropaulo: Atividades na Área de Geração (Hidráulica e Térmica) e Sistemas Hidráulicos, englobando as Usinas e Estações, destacando-se entre estas: Levantamentos, Estudos, Planejamento, Projetos e Preparação de Editais para aquisições e instalações de equipamentos e obras – Coordenação de Grupos de Trabalho – Gerenciamento de Obras, Serviços e Contratos – Participação em Seminários, Cursos e Palestras. Cargos: Gerente da Divisão de Engenharia Térmica, Conselheiro da Associação dos Engenheiros da Eletropaulo, Diretor Secretário da AEE, Conselheiro do CREA/SP, representante dos empregados no Conselho de Administração das Energéticas de São Paulo e Diretor do Clube dos Investimentos dos Empregados da Eletropaulo – INVESTELETRO.
Michel Albert Henri Bourguignon	Trabalhando a 36 anos na Electricité de France e Gaz de France, passando por diversos departamentos, desde operacional, até Diretor do Centro de Distribuição da EDF GDF Services Versailles.

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

Recorte do período de 1994 (segundo ano de dados da abertura da CVM – no primeiro não constava a idade dos dirigentes) – empresa estatal

Em meio aos 20 membros que a compõem, estão: a profissão de engenheiro, em sua grande maioria com 10 membros, 3 economistas, 1 sociólogo, 3 advogados, 1 administrador.

Dentre as formações de pós-graduação, 8 fizeram alguma pós-graduação nas áreas de economia, administração, direito, estatística e economia. Também mestrado e doutorado. Em grandes escolas como GV, Pontifícia Universidade Católica (PUC), Mackenzie, USP e Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). E 1 realizou estudos no exterior, na Universidade de Paris – Nanterre.

Todos são brasileiros, por apresentarem o número do CPF, diferente do atual, onde existem dirigentes estrangeiros, aparecem somente com o número do passaporte. A idade varia entre 33 e 75 anos, sendo a média 51 anos.

Todos os currículos estão ligados a grandes empresas como a Nossa Caixa, Mercedes, Pão de Açúcar, CICA, alguns já trabalhavam na área, como as empresas Eletrobrás, CESP, Light, um integrante participa da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e do sindicato, um ocupou a reitoria da PUC de Campinas, diversos participaram de Secretarias do Estado, sendo ligados ao governo (Secretaria da Energia, Cultura, Ciência e Tecnologia, Esporte e Turismo), a maioria publicou artigos especializados e alguns realizavam palestras.

Tabela 9 - Conselho Administrativo e Diretoria da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (1) (1994)

NOME	PROFISSÃO	FORMAÇÃO	Idade (anos)	Cargo Eletivo ocupado
David Zylbersztajn	Engenheiro	Engenheiro Mecânico e Industrial, formado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Mestre em ciências, em Engenharia pela mesma Universidade.	40	Conselheiro
Eduardo José Bernini	Economista	Economista formado pela Universidade de São Paulo, pós graduado em Teoria do desenvolvimento Econômico pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e em economia da Energia pela Universidade de São Paulo.	38	Conselheiro
Arthur Henrique da Silva Santos	Ciências Sociais	Bacharel em ciências sociais pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas.	33	Coconselheiro

Carlos Pedro Jens	Engenheiro Civil	Engenheiro Civil formado pela Escola de Engenharia da Universidade Mackenzie, pós graduado em Administração de empresas pela Escola Superior de Administração – ESAN.	53	Conselheiro
Dalmo do Valle Nogueira Filho	Advogado	Bacharel em Ciências Jurídicas e sociais, formado pela faculdade de direito Econômico Internacional e direitos dos contratos internacionais pela Universidade de Paris - Nanterre	51	Conselheiro
Gustavo de Sá e Silva	Economista	Bacharel em Ciências Econômicas, formado pela faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo da Fundação Álvares Penteado.	70	Conselheiro
Hélio Mattar	Engenheiro	Engenheiro de Produção formado pela Escola Politécnica da USP.	47	Conselheiro
Luis de Freitas Bueno	Engenheiro	Engenheiro Eletricista formado pela Escola de Engenharia Mackenzie, pós graduado em estatística econômica pela Escola de Sociologia e Política de São Paulo, doutor em Ciências Econômicas da Universidade do Rio Grande do Sul.	75	Conselheiro
Marcos Arbatman	Advogado	Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais, formado pela Universidade Mackenzie.	56	Conselheiro
Marcos Fernando Orofino Campos	Engenheiro	Engenheiro Naval, formado pela Escola Nacional de Engenharia – Rio de Janeiro, pós graduado em Engenharia Nuclear e em Engenharia da Produção pela Escola Nacional de Engenharia – Rio de Janeiro.	55	Conselheiro
Miguel Carlos Fontoura da Silva Kozma	Engenheiro	Engenheiro Agrônomo, formado pela faculdade de Agronomia Veterinária da Universidade do Rio Grande do Sul.	54	Conselheiro
Nelson Vieira Barreira	Economista	Formado pela Faculdade de Economia São Luis, pós graduado em Administração pela USP – Universidade de São Paulo – Faculdade e Economia e Administração.	54	Conselheiro
Norberto de Franco Medeiros	Engenheiro	Engenheiro Eletricista, Formado pela UNE – U.Brasil, pós graduado em Engenharia Econômica pela mesma faculdade.	64	Conselheiro
Ruy Martins Altenfelder Silva	Direito	Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais, formado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.	56	Conselheiro
Vicente Paulo da Silva	--	----	38	Conselheiro
Paulo Roberto Feldmann	Engenheiro	Engenheiro de Produção formado pela escola Politécnica da USP, Mestre em Administração pela Escola de Administração de Empresas Getúlio Vargas e doutor pela mesma faculdade.	45	Presidente
Eduardo José Pereira Coelho	Engenheiro	Engenheiro Civil formado pela escola de Engenharia de São Carlos da USP – Universidade de São Paulo.	45	Diretor
José Carlos Piccirillo Pinto Dias	Engenheiro	Engenheiro Eletricista, formado pela escola de Engenharia da Universidade Mackenzie.	58	Diretor

Rubens Cahin	Engenheiro	Engenheiro Eletricista, formado pela escola de Engenharia da Universidade Mackenzie..	40	Diretor
Sebastião Alves Ferreira Santos	Administração	Bacharel em Administração de empresas, formado pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, mestre e doutor pela mesma faculdade.	43	Diretor

Fonte: CVM (2012) (adaptado pelo autor)

Tabela 10 - Conselho Administrativo e Diretoria da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (2) (1994).

NOME	CURRÍCULO – CARGOS
David Zylbersztajn	Secretário de Energia do Estado de São Paulo, foi vice-presidente da sociedade brasileira de Planejamento Energético, proferiu palestras e publicou artigos em revistas especializadas
Eduardo José Bernini	É secretário adjunto de energia, foi gerente de informação e prospecção de mercado da agência para aplicação de energia, gerente da divisão de tarifas da Eletropaulo, publicou artigos em revistas especializadas.
Arthur Henrique da Silva Santos	Foi Diretor do sindicato dos Eletricitários de Campinas, Diretor do DIEESE – Departamento Intersindical de estatística e estudos econômicos, assistente de compras da LTD do Brasil Ltda.
Carlos Pedro Jens	Foi Diretor técnico da Etesco S.A. Comércio e Construções, Diretor de planejamento do BNH – banco Nacional de Habitação, Diretor da Engenharia e Construção da Eletropaulo, Diretor de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, proferiu palestras e publicou artigos especializados.
Dalmo do Valle Nogueira Filho	Foi Diretor executivo da FUNDAP – Fundação do Desenvolvimento Administrativo de São Paulo e assessor técnico de gabinete da Secretaria da Cultura, Ciência e Tecnologia do estado de São Paulo.
Gustavo de Sá e Silva	Foi Diretor presidente da PRODESP – Cia. De Processamento de Dados do Governo do Estado de São Paulo, Diretor financeiro do Grupo pão de Açúcar e Diretor presidente do BADESP – Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo.
Hélio Mattar	foi Diretor de Planejamento e Administração da CICA – Cia Industrial de Conservas Alimentícias, vice-presidente de planejamento e controle da Corporação Bonfiglioli e Diretor superintendente da Indústria e Comércio DAKO do Brasil.
Luis de Freitas Bueno	Foi Diretor da divisão técnica de Estatística Administrativa e Políticas do departamento de Estatística do Estado de São Paulo, vice-presidente da comissão Interestadual da bacia Paraná – Uruguai, presidente da cia de Processamento de Dados do estado de São Paulo e publicou diversos artigos em revistas especializadas.
Marcos Arbaitman	Foi Diretor presidente da Maringá Passagens e Turismo LTDA, presidente do GAP – Grupo de Assessoria e Participação da secretaria de Esportes e Turismo do Estado de São Paulo e vice-presidente da Fundação Brasileira de Marketing
Marcos Fernando Orofino Campos	Foi Engenheiro chefe de projeto do Estaleiro CANECO, Diretor de Engenharia da SUNAMAN – Superintendência Nacional da Marinha Mercante e Diretor de Planejamento e Engenharia da ELETROBRÁS – Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
Miguel Carlos Fontoura da Silva Kozma	Foi Diretor da PARCON – Participações, Representações, Consultoria e Comércio LTDA, vice-presidente executivo e Diretor administrativo da CESP – Cia. Energética de São Paulo, proferiu palestras e publicou artigos em revistas especializadas.
Nelson Vieira Barreira	Foi Diretor da Cia. Paulista de Energia Elétrica, Diretor da FIESP / CIESP – Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, Diretor da Honeywell Bull do Brasil e proferiu palestras

Norberto de Franco Medeiros	Foi Diretor econômico – financeiro da Eletrobrás – Centrais Elétricas Brasileiras, Diretor de finanças da Light – serviços de Eletricidade S.A. Secretária de Minas e Energia do Rio de Janeiro, proferiu palestras e publicou artigos técnicos.
Ruy Martins Altenfelder Silva	Foi Diretor da S.A. Moinho Santista Indústrias Gerais, Diretor do departamento jurídico e Diretor financeiro da FIESP/CIESP – Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo.
Vicente Paulo da Silva	Presidente da CUT Nacional – central Única dos Trabalhadores, Presidente do sindicato dos metalúrgicos do ABC, foi funcionário da Mercedes Benz do Brasil.
Paulo Roberto Feldmann	Foi Diretor financeiro da Nossa Caixa Nosso Banco. Diretor de planejamento do grupo Sharp / SID, Diretor financeiro do grupo Safra, publicou livros e artigos especializados e proferiu palestras.
Eduardo José Pereira Coelho	Foi secretário de obras de Campinas e reitor da PUC de Campinas
José Carlos Piccirillo Pinto Dias	Foi Engenheiro na antecessora Light – Serviços de Eletricidade de São Paulo S.A. Superintendente de planejamento da distribuição na Eletropaulo – eletricidade de São Paulo S. A. , proferiu palestras e publicou artigos em revistas especializadas.
Rubens Cahin	Foi assessor da Diretoria de suprimentos na Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S.A. consultor organizacional em suprimentos para a ENERGIPE – Empresa distribuidora de Energia de Sergipe e COELCE – Companhia de Eletricidade do Ceará
Sebastião Alves Ferreira Santos	É sócio e Diretor da Via Luna comércio de criações gráficas Ltda. Foi sócio Diretor do PSIC _ Psicologia e gestão S/C Ltda., Foi técnico especializado na FUNDAP – Fundação do desenvolvimento administrativo, é consultor internacional na área financeira com atuação em vários países.

Fonte: CVM (2012) (adaptado pelo autor)

Recorte do período de 1983 - 1986 (empresa Estatal)

Observando as ocupações do CA e da Diretoria da AES Eletropaulo no ano de 1983 - 1986, é possível traçar o perfil dos membros que o compõem. No Quadro aparecem: 7 Diretores executivos e 8 Conselheiros. Dentre os 17 membros que a compõem, estão: a profissão de engenheiro, em sua maioria com 4 membros, 1 administração, 3 direito, 1 física. Demais não foram identificados.

Dentre as formações de pós-graduação, mestrado, doutorado e livre docência, estão concentradas nas áreas de engenharia, administração, física, economia, direito e política. Em grandes escolas como USP e Federais. Sendo que 4 possuem pós-graduação em alguma área e que 3 estudaram também no exterior.

Construíram suas carreiras políticas: 1 governador filiado ao Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), Secretários, (Secretário da Economia, Secretário da Fazenda, Secretário do Meio Ambiente, Secretário de Ciência e Tecnologia, Secretário da Segurança Pública). Alguns participaram de Ministérios, (Ministro da Educação, Ministro da Indústria e

Comércio, Ministro das Comunicações, Ministro das Minas e Energia filiados ao partido também do PSDB). Participaram de reitorias de Universidades públicas, trabalharam também como Professores Universitários; Carreira Militar, 3 Deputados Federais e tiveram carreira de trabalho na CESP, CPFL, Eletropaulo e Comgás, Eletrobrás.

Tabela 11- Conselho Administrativo e Diretoria da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (1) (1983 - 1986)

NOME	PROFISSÃO	FORMAÇÃO	Idade (anos)	Cargo Eletivo ocupado
Jacques Marcovitch	Administração	Livre-docência pela Universidade de São Paulo, USP; Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP; Mestrado em Master of Management pela Vanderbilt University, VANDERBILT, Estados Unidos; Graduação em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, USP.	Dados não disponíveis	Conselheiro
José Goldemberg	Física	Livre-docência pela Universidade de São Paulo, USP; Pós-Doutorado pela Universidade de São Paulo, USP; Doutorado em Física pela Universidade de São Paulo, USP; Graduação em Física pela Universidade de São Paulo, USP.	Dados não disponíveis	Conselheiro
Fernando Bento Homem de Melo	Engenheiro	Livre-docência pela Universidade de São Paulo, USP; Doutorado em Economia pela University of North Carolina - Multi-Campus University, UNC, Estados Unidos; Mestrado em Pós Graduação em Economia pela University of North Carolina - Multi-Campus University, UNC, Estados Unidos; Graduação em Engenheiro Agrônomo pela Universidade de São Paulo, USP.	Dados não disponíveis	Conselheiro
Jose Costa Cavalcanti	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Conselheiro
Jose Marcondes Brito de Carvalho	Engenheiro	Engenheiro mecânico e eletricista, formado pela Escola Federal de Engenharia de Itajubá.	Dados não disponíveis	Conselheiro
Romulo Barreto de Almeida	Direito	Faculdade de Direito da Bahia	Dados não disponíveis	Conselheiro
Paulo Egydio Martins	Engenheiro	Formou-se pela Escola Nacional de Engenharia da Universidade do Brasil (atual UFRJ), no Rio de Janeiro.	Dados não disponíveis	Conselheiro
Celso Lafer	Direito	Possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo; Mestrado em Ciência Política pela Cornell University e doutorado em Ciência Política pela Cornell University.	Dados não disponíveis	Conselheiro
Sérgio Roberto Vieira da Motta	Engenheiro	Faculdade de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Engenheiro Industrial.	Dados não disponíveis	Diretoria

Antônio Russo	Direito	Universidade Mackenzie	Dados não disponíveis	Diretoria
Custódio Mota Pelegrini	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Diretoria
Henrique Waksman	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Diretoria
João Baptista Dias Guzzo	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Diretoria
Paulo de Tarso Carvalhaes	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Diretoria
Reynaldo Maffei	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Dados não disponíveis	Diretoria

Fonte: Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento (2012) Sites de internet (2012) (adaptado pelo autor)

Tabela 12 - Conselho Administrativo e Diretoria da Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (2) (1983 - 1986)

NOME	CURRÍCULO – CARGOS
Jacques Marcovitch	Professor da Universidade de São Paulo (USP) dedica-se ao estudo do pioneirismo empresarial, estratégia e inovação com foco no crescimento econômico, na distribuição de renda e na sustentabilidade ambiental. Desde 2002, tem pesquisado as políticas de implantação da Convenção do Clima com ênfase na redução dos gases de efeito estufa na atmosfera. Foi Reitor da USP de 1997 a 2001, Pró-Reitor de Cultura e Extensão Universitária da USP de 1994 a 1997, Diretor do Instituto de Estudos Avançados e da FEA/USP, Presidente das Empresas de Energia do Estado de São Paulo (CESP, CPFL, Eletropaulo e Comgás) e Secretário de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo. Atualmente, além das atividades acadêmicas, é membro do Conselho Superior do Graduate Institute of International and Development Studies (IHEID), em Genebra. Recebeu vários reconhecimentos, entre eles: l'Ordre Nationale de la Legion D'Honneur (França), Prêmio Jabuti, Grã-Cruz da Ordem de Rio Branco, e Grã Cruz da Ordem Nacional do Mérito Científico.
José Goldemberg	Doutor em Ciências Físicas pela Universidade de São Paulo da qual foi Reitor de 1986 a 1990. Foi Presidente da Companhia Energética de São Paulo (CESP); Presidente da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência; Secretário de Ciência e Tecnologia; Secretário do Meio Ambiente da Presidência da República; Ministro da Educação do Governo Federal e Secretário do Meio Ambiente do Estado de São Paulo. Foi Diretor do Instituto de Física da Universidade de São Paulo; professor/pesquisador: da Universidade de Paris (França); Princeton (Estados Unidos); High Energy Physics Laboratory da Universidade de Stanford, EUA; Universidade de Toronto, Canadá e ocupante da Cátedra Joaquim Nabuco da Universidade de Stanford (Estados Unidos). É Membro da Academia Brasileira de Ciências e Academia de Ciências do Terceiro Mundo; Co-Presidente do Global Energy Assessment, sediado em Viena. É autor de inúmeros trabalhos técnicos e vários livros sobre Física Nuclear, Meio Ambiente e Energia em geral. Foi selecionado pela "Time Magazine" como um dos treze "Heroes of the Environment in the category of Leaders and Visionaries 2007". Recebeu o prêmio "Blue Planet Prize 2008" concedido pela Asahi Glass Foundation.
Fernando Bento Homem de Melo	Atualmente é professor titular da Universidade de São Paulo. Tem experiência na área de Economia. Atuando principalmente nos seguintes temas: Agricultura. (dados acadêmicos, demais dados não foram encontrados).
Jose Costa Cavalcanti	Iniciou sua carreira militar na Escola Militar do Realengo em 1935 e morou nos Estados Unidos entre 1950 e 1951 e fez um curso avançado na Infantery School em Fort Benning, Geórgia. Promovido a tenente-coronel em 1959, foi nomeado Secretário de Segurança Pública de Pernambuco por influência do Ministro da Guerra Henrique Lott. Filiou-se à UDN e foi eleito deputado federal

	<p>em 1962. Ativo opositor do governo João Goulart, foi entusiasta de sua deposição embora discordasse da opção branda do presidente Castelo Branco no que concerne a implementar as diretrizes da chamada Revolução de 1964. Articulador da candidatura de Costa e Silva à sucessão presidencial, teve êxito também ao apostar em quem seriam seus sucessores. Reeleito deputado federal pela ARENA em 1966, licenciou-se do mandato ao ser nomeado Ministro das Minas e Energia pelo presidente Costa e Silva, em 15 de março de 1967, permanecendo à frente do cargo até 27 de janeiro de 1969 quando foi reposicionado no Ministério do Interior. Como ministro de estado foi um dos participantes, em 13 de dezembro de 1968, da 43ª sessão do Conselho de Segurança Nacional que aprovou unanimemente a vigência do Ato Institucional Número Cinco, marco do endurecimento da ditadura militar brasileira. Com o afastamento do presidente da República por questões de saúde e a ascensão de uma junta militar em 31 de agosto de 1969 foi mantido no ministério e lá permaneceu ainda durante todo o governo Emílio Garrastazu Médici. Em abril de 1974 foi nomeado Diretor-geral de Itaipu pelo presidente Ernesto Geisel e exerceu a função até o fim do governo João Figueiredo, em 1985, cargo que a partir de 1980 acumulou com a presidência das Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás).</p> <p>Durante sua gestão houve o desaparecimento das Sete Quedas, devido a formação do lago da usina, e depois a inauguração de Itaipu em 5 de novembro de 1982. Cotado para a sucessão presidencial ao lado de outros postulantes militares e civis (em especial ao longo de 1983) não levou suas pretensões adiante. Passou à reserva como General de Exército.</p>
Jose Marcondes Brito de Carvalho	<p>Foi chefe da área de Operações das Usinas Elétricas do Paranapanema (Uselpa). Na Cesp, foi gerente do Departamento de Operações e Diretor de Operações. Ocupou a Diretoria de Operações de Sistemas da Eletrobrás de 1974 a 1979. Atualmente, é membro do Conselho Consultivo da Eletrobrás.</p>
Romulo Barreto de Almeida	<p>Em 1941 tornou-se Diretor do Departamento de Geografia e Estatística do Acre. Entre 1942 e 1943 foi professor substituto da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas do Rio de Janeiro. Em 1946 atuou como assessor da Comissão de Investigação Econômica e Social da Assembleia Nacional Constituinte[1].</p> <p>Entre 1948 e 1949 participou de diversas subcomissões da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos para o Desenvolvimento Econômico, conhecida como Missão Abbink, que retomou a cooperação econômica iniciada pela Missão Cooke, enviada pelo presidente Franklin D. Roosevelt durante a Segunda Guerra Mundial. A nova comissão era liderada por John Abbink, pelo lado americano, e Otávio Gouveia de Bulhões, pelo brasileiro.[2] [3]</p> <p>No início dos anos 1950, Rômulo Almeida atuou como economista da Confederação Nacional da Indústria e filiou-se ao Partido Trabalhista Brasileiro (PTB).</p> <p>No início do segundo governo Vargas, em 1951, integrou o Gabinete Civil da Presidência da República, tendo sido encarregado de organizar a Assessoria Econômica da Presidência da República.[4]</p> <p>Ainda em 1951, tornou-se membro do conselho consultivo da Companhia Hidrelétrica do São Francisco, função que exerceu até 1966.</p> <p>A partir de 1953, tornou-se consultor econômico da Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), autoridade monetária antecessora do Banco Central do Brasil; nesse mesmo ano, assumiu a presidência do Banco do Nordeste do Brasil. Após o suicídio de Vargas, em 1954, demitiu-se do cargo.</p> <p>Em outubro de 1954 elegeu-se deputado federal pela Bahia, na legenda do PTB. Em abril de 1955, porém, deixou a Câmara para tornar-se Secretário da Fazenda da Bahia. Nesse mesmo ano, criou e presidiu a Comissão de Planejamento Econômico - CPE. Em 1957, criou e presidiu o Fundo de Desenvolvimento Agroindustrial da Bahia e foi nomeado vice-presidente da Rede Ferroviária Federal. Reassumiu seu mandato na Câmara em julho desse mesmo ano, exercendo-o até dezembro. No período de 1957 a 1959 reorganizou o Instituto de Economia e Finanças da Bahia e nesse último ano, já durante o governo de Juraci Magalhães, foi secretário para Assuntos do Nordeste em seu estado. Representou também a Bahia na Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene). Posteriormente, nomeado secretário de Economia, elaborou o projeto da Companhia de Energia Elétrica da Bahia (Coelba).</p> <p>Foi Diretor da Companhia Ferro e Aço de Vitória e, em 1961, foi representante do Brasil junto à</p>

	<p>Comissão Internacional da Aliança para o Progresso, da qual se exoneraria em 1966.</p> <p>Após o golpe militar de 1964, filiou-se ao MDB, pelo qual se tornou o primeiro presidente na Bahia. Concorreu ao Senado em 1978, mas foi derrotado por Lomanto Júnior, da Arena.</p> <p>Com a extinção do bipartidarismo em 29 de novembro de 1979 e a consequente reformulação partidária, vinculou-se à corrente trabalhista liderada por Leonel Brizola. Quando este perdeu a sigla do PTB para Ivete Vargas, filiou-se ao Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB). Candidatou-se a vice-governador na chapa de Roberto Santos, em 1982, mas foi derrotado.</p> <p>Foi professor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, do Curso de Planejamento do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) e da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (Ebap-FGV).</p> <p>Foi Diretor da Fundação Casa Popular, o primeiro órgão federal brasileiro na área de moradia, com a finalidade de centralizar a política de habitação. Foi também Diretor da Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga, da Empreendimentos Bahia S.A. e da Elétrico-Siderúrgica Bahia S.A., além de presidir a Consultoria de Planejamento Clan S.A. Também foi membro do conselho Diretor do Instituto Brasileiro de Administração Municipal - Ibam.</p> <p>Presidente de honra do PMDB baiano, em 1985, foi nomeado, no início do governo José Sarney, Diretor de planejamento da área industrial do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).</p>
Paulo Egydio Martins	<p>É um empresário brasileiro, que também exerceu funções públicas e políticas. Foi superintendente do Departamento de Engenharia e depois, gerente geral da Byington & Cia. Iniciou sua carreira pública na esfera federal, quando foi ministro da Indústria e Comércio do governo do presidente Humberto Castelo Branco. Era grande acionista do Banco Comind e atualmente é Diretor-presidente da Itaucorp S.A. Paulo Egydio foi o décimo-segundo governador do estado de São Paulo, eleito indiretamente durante o governo de Ernesto Geisel, pelo então colégio eleitoral. Atualmente se encontra filiado ao PSDB. Lançou, em 2007, sua autobiografia, intitulada Paulo Egydio Conta e editada pela Fundação Getúlio Vargas, com base nos depoimentos dados ao Centro de Documentação da mesma instituição.</p>
Celso Lafer	<p>Atualmente é professor titular da Universidade de São Paulo, Conselheiro do Centro de Direito Internacional, Membro da Sociedade Brasileira de Direito Internacional, Membro do Comitê Consultivo Superior do Instituto de Direito Econômico Internacional da Universidade de Georgetown, Membro do Conselho Fundador do Instituto DNA Brasil, Conselheiro do Fundação Bunge, Conselheiro do Federação do Comércio do Estado de São Paulo, Pesquisador da Biblioteca do Congresso, Washington, DC, Conselheiro da Câmara Brasil-Israel de Comércio e Indústria, Membro Efetivo da Academia Brasileira de Letras, Membro de corpo editorial da Revista da Faculdade de Direito. Universidade de São Paulo, Membro de corpo editorial da Revista USP, Conselheiro da Solvay do Brasil Ltda, Conselheiro do Federação das Inds. do Est. de S.Paulo/Centro das Inds. do Est. de S.Paulo, Diretor Associado da Universidade Hebraica de Jerusalém, Membro fundador do Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo, Sócio fundador e Conselheiro do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, Membro da The American Society of International Law, Membro efetivo do Instituto Brasileiro de Filosofia, Membro efetivo do Instituto dos Advogados Brasileiros, Sócio fundador e Conselheiro do Instituto de Estudos Políticos e Sociais, Membro da Inter-American Dialogue, Membro fundador do Instituto Latino-Americano, Membro do Comitê Exec. da Atlantic Conference da The Chicago Council on Foreign Relations, Conselheiro da Sociedade Benficiente Israelita Brasileira Hospital Albert Einstein, Presidente da Diretoria do Fundação Cultural Ema Gordon Klabin, Membro do Centro Brasileiro de Relações Internacionais, Conselheiro do União Brasileiro-Israelita do Bem-Estar Social, Membro efetivo do Instituto dos Advogados de São Paulo, Conselheiro da Museu Lasar Segall-Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Sócio honorário do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro, Membro Titular da Academia Brasileira de Ciências, Conselheiro da Programa Parceiros Vitae de Apoio ao Ensino Técnico e Agrotécnico, Presidente do Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, Conselheiro do Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, Membro Vitalício do Conselho de Curadores do Fundação Eva Klabin, Membro da Seção Brasileira do Associação Internacional de Filosofia Jurídica e Social, Ativ. em Org. Internac. Intergovernamental do Organização Mundial do Comércio, Ativ. em Org. Internac. Intergovernamental da Corte</p>

	Permanente de Arbitragem, Conselheiro do Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial, Conselheiro da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Conselheiro do Acervo Artístico-Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo, Conselheiro da Klabin S.A., Conselheiro do Conselho Superior da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, Membro de corpo editorial da Revista Brasileira de Política Internacional (Impresso), Membro de corpo editorial da Dados (Rio de Janeiro. Impresso), Membro de corpo editorial da Estudos Históricos (Rio de Janeiro), Membro de corpo editorial do Contexto Internacional (PUCRJ. Impresso), Membro de corpo editorial da Política Externa (USP), Membro de corpo editorial da Política Externa (USP), Membro de corpo editorial da Transnational Corporations, Membro de corpo editorial da Website do Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas - FBMC, Membro de corpo editorial da Revista Brasileira de Filosofia e Membro de corpo editorial da Programa de Apoio às Publicações Científicas Periódicas da USP.
Sérgio Roberto Vieira da Motta	Trabalhou na Empresa Organiza Planejamento e Organização Ltda como Engenheiro de 1967/1968; Empresa GPI-Grupo de Planejamento Integrado como Assistente Executivo da Diretoria de 1968/1969; Empresa Sociplan Sociedade Civil de Planejamento Ltda como Supervisor Técnico e Administrativo de 1969/1973; Empresa Eletropaulo-Eletricidade de São Paulo S/A como Diretor Vice- Presidente Executivo de 1984/1987; Empresa Hidrobrasileira S/A- Engenharia e Consultoria Técnica como Diretor Presidente de 1987/1994; Ministério das Comunicações como Ministro de Estado das Comunicações de 1995.
Antônio Russo	Na política, Russo começou como suplemente de vereador em S.Caetano até que foi eleito vice-prefeito para o mandato entre 1969 e 1973. Em 1978 foi eleito deputado federal e exerceu o mandato entre 1979 e 1982. Além disso, foi um dos fundadores do MDB, foi Diretor administrativo e Jurídico da Eletropaulo e Secretário Adjunto do Ministério do Desenvolvimento Econômico.
Custódio Pelegrini	Mota Dados não disponíveis
Henrique Waksman	Dados não disponíveis
João Baptista Dias Guzzo	Dados não disponíveis
Paulo de Tarso Carvalhaes	Dados não disponíveis
Reynaldo Maffei	Dados não disponíveis

Fonte: Fundação Patrimônio Histórico da Energia e Saneamento (2012) Sites de internet (2012) (adaptado pelo autor)

Recorte do período de 1979 – 1980 (primeiros presidentes da Eletropaulo)

Outros cargos ocupados pelos primeiros presidentes da Eletrobrás / Eletropaulo: Chefia e Cargos de Diretoria da Copel e da Itaipu Binacional, além de Ministro das Minas e Energia.

Tabela 13 - Presidentes da Eletrobrás - Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (com controle acionário da Light - Serviços de Eletricidade S.A.) (1) (1979 - 1980)

NOME	PROFISSÃO	FORMAÇÃO	Nascimento	Cargo Eletivo ocupado
Maurício	Engenheiro	Formou-se em Engenharia Civil pela Universidade	21/jan/32	Presidente do

Schulman (1979)		do Paraná em 1954		Conselho de Administração e Presidente da Diretoria
José Costa Cavalcanti (1980)	Escola militar	Escola Militar de Realengo. Aspirante a oficial da arma de infantaria em 1937. Entre 1946 e 1948, frequentou a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (Esao) e a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Eceme). De 1950 a 1951, fez o Infantry School Advanced Course, em Fort Benning, Geórgia (EUA)	06/jan/18	Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Diretoria

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

Tabela 14 - Presidentes da Eletrobrás - Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (com controle acionário da Light - Serviços de Eletricidade S.A.) (2) (1979 - 1980)

NOME	CURRÍCULO – CARGOS
Maurício Schulman (1979)	Chefe do Departamento de Engenharia, superintendente-técnico e Diretor técnico da Copel; Diretor-administrativo, Diretor de gestão empresarial e presidente da Eletrobrás
José Costa Cavalcanti (1980)	Ministro das Minas e Energia; Diretor-geral da Itaipu Binacional; presidente da Eletrobrás

Fonte: AES Eletropaulo (2012) (adaptado pelo autor)

.....

APÊNDICE I – Entrevista com o Eduardo Bernini

Entrevista com o Eduardo Bernini - 96 – 98 – preparou a companhia para privatização / 2003 – 2007 costurou o acordo junto com o BNDES de formação da Brasileira, holding que agrega o banco e o grupo americano AES.

Data: 08 de agosto de 2014.

Local: Tempo Giusto – Empresa de consultoria - Rua Voluntários da Pátria, 3744, cj 92, São Paulo - S.P. - Brasil - cep: 02402- 400

Contato: eduardo.bernini@tempogiusto.com.br - tel/fax: 55 11 2978-2308

Bernini: *A minha vida profissional sempre foi muito ligada ao setor de energia, e eu fiz uma carreira desde estagiário da CESP e depois eu fui para Eletropaulo no mercado, projeção de mercados, projeção econômica, depois fui para área financeira, cuidar da parte de parte de tarifas, nos anos 80 quando nós tínhamos uma série de problemas econômicos e financeiros nesse setor e tudo isso acabava desaguando no conceito de tarifa regulada. A minha experiência profissional foi muito ligada nos anos 80 e 90, sempre foi ligada a crise financeira, pela qual o setor elétrico passou, e academicamente, eu derivei para o Instituto de Eletrotécnica e Energia da USP quando foi formado o núcleo interdisciplinar de energia que congregou a FEA, a POLI, o Instituto de Física e a FAU dentro de uma visão mais holística de energia, o grande mentor desse núcleo foi o professor Goldemberg, professor Roberto Moreira, depois David Zylbersztajn e foi por ai afora, eu fiz o mestrado lá e dei continuidade ao um projeto que era exatamente focado na reestruturação empresarial do setor elétrico, então o meu núcleo de interesse era entender as mudanças estruturais que o setor de energia e particularmente o setor de energia elétrica estava passando globalmente, e questões que surgiram tanto pela vertente tecnológica quanto pela versão financeira, em capacidade de mobilizar capitais e financiamento para atender a expansão da oferta em toda a cadeia produtiva, da geração até o ponto de conexão com o consumidor, ou seja, geração, transmissão e distribuição. E, em 87 eu participei de uma missão do Banco Mundial para entender os processos de estruturação dos setores elétricos que começaram a acontecer particularmente da experiência inglesa de desverticalização do setor elétrico e que teve um grande impacto o que mudou, na verdade, marxistamente*

falando, o modo de produção, em invés de você ter um conceito de monopólio natural e integrado e verticalizado, a separação em entidades empresariais independentes, de geração, transmissão, distribuição e comercialização com o objetivo de buscar eficiência econômica através da introdução de competição, portanto não um mercado perfeito, como dizem os manuais de microeconomia, mas algo que no limite emularia condições de competição e de estruturação do mercado. Então esse é o plano fundo que me levou inclusive há ficar um ano em Brasília trabalhando naquilo que foi o pré diagnóstico nas alternativas para reestruturação do setor elétrico brasileiro em 94 que começou depois em 95 com o chamado RESEB – Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro e que levou a uma série de mudanças no marco legal do setor e que teve um rebatimento no plano mais macroeconômico com o conceito de privatização que aí, só esse capítulo, já é um capítulo a parte, porque tem implicações com o plano Real, reestabilização da economia, com a mudança do perfil econômico brasileiro, e que aqui em SP teve uma repercussão importante, e aí é o ponto que eu quero chegar, aquilo que é hoje a Eletropaulo, ou a AES Eletropaulo. Quer dizer você não consegue entender, ou melhor dizendo, não é possível reconstruir o fundamento da reestruturação pela qual a Eletropaulo passou nos últimos tempos sem entender a sua origem e como que essa evolução veio se dando em função tanto de fatores endógenos da própria natureza da companhia quando de fatores exógenos, e esses fatores exógenos se dividem em dois planos, os efeitos da própria reestruturação do setor elétrico brasileiro quanto fatores exógenos da companhia decorrentes de interesses ou necessidades dos seus diferentes acionistas ao longo do tempo. E do governo do Estado em 1995 - 96, no âmbito da reestruturação fiscal do Estado e da privatização quanto depois da privatização, da maneira com que foram compostas as partes que formavam o núcleo controlador societário da companhia num momento da privatização, num segundo momento em que os quatro acionistas de referência se reagruparam e até dois momentos mais contemporâneos que foi a crise com o BNDES em 2003, a reestruturação pela qual a companhia passou em 2004 e 2007 e a situação em que ela se encontra hoje como parte de um grupo econômico que tem na verdade o seu controle compartilhado entre uma empresa americana e o BNDES através da Companhia Brasileira.

Entrevistadora: A criação da Companhia Brasileira pela reestruturação das dívidas que o senhor era presidente no período?

Bernini: Exatamente. Foram dois momentos em que eu estive diretamente envolvido na Eletropaulo, com relação a esse objeto que você está interessada, que é a reestruturação de empresas, que foi o momento precedente da reestruturação da Eletropaulo ainda Estatal, e as movimentações da sua estrutura de controle ao longo do tempo após a reestruturação, então você tem uma linha do tempo que ela é importante para poder entender a Eletropaulo hoje. Como é que eu vou entender a Eletropaulo hoje? Eu tenho que olhar uma linha do tempo que remonta tanto ao período que da crise financeira pelo qual o setor elétrico como um todo viveu, a reestruturação que foi feita no âmbito no governo de São Paulo, na segunda metade dos anos 90 e os eventos subsequentes que marcaram as mudanças de controle societário já na fase privada até chegar na conformação que nós temos hoje da Eletropaulo, essa linha do tempo, ela é contínua, e ela é interdependente, quer dizer coisas que estão hoje ainda presentes dentro do quadro que nós estamos enxergando hoje são reflexos de que coisas que aconteceram a 20, a 25 anos atrás, então essa interdependência, ela é importante porque nós não temos um fenômeno único nós temos uma série de fenômenos que são interligados e que levam a essa conformação atual. Eu não quero complicar a sua vida.

Entrevistadora: eu encontrei esta apresentação, acredito que é de uma pós-graduação, que eu gostei muito, contexto da governança corporativa, foi esta: Perspectivas para o ambiente regulado, cenário e tendências.

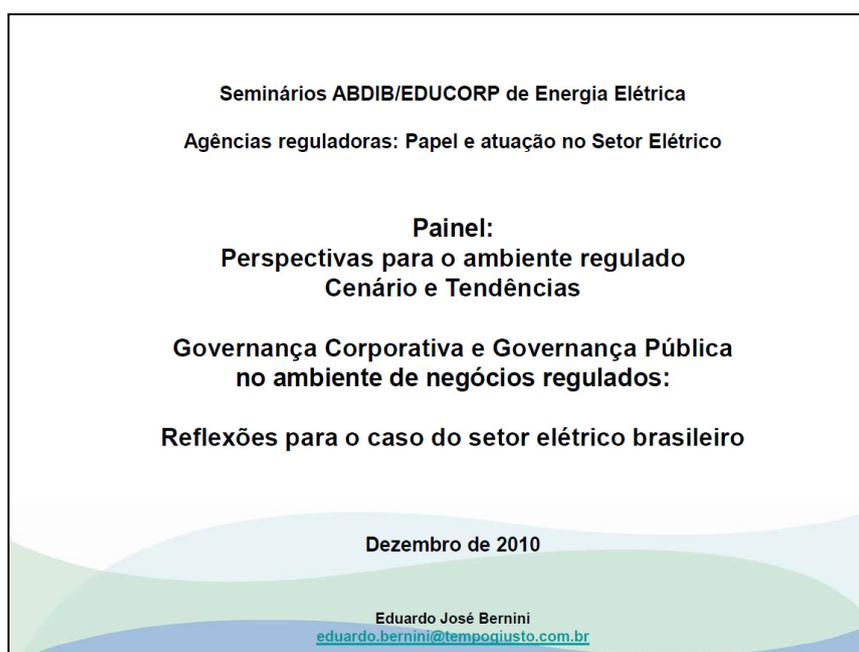


Figura 1 – Perspectivas para o ambiente regulado: cenários e tendências I

Fonte: Slide retirado de apresentação de um trabalho de pós-graduação elaborado pelo Sr. Eduardo Bernini, 2010

Bernini: Isso tem versões mais atualizadas sobre isso. Então vamos falar de outra camada.

Eu quando me desliguei da vida executiva, o meu foco de interesse intelectual passou a ser efetivamente Governança Corporativa. E esse meu interesse em Governança Corporativa decorre exatamente dessa minha trajetória anterior, porque no fundo, quando nós estamos tratando de processo de reestruturação, essencialmente nós vamos estar tratando de como se organiza o poder dentro de uma organização, e por sua vez o objeto da governança corporativa e governança vem de governo, é exatamente como se estrutura o poder e como se estabelecem os mecanismos de check and balance dentro de organizações, tanto de organizações empresariais, por isso que muitas vezes o termo corporativa é limitador, quanto de qualquer tipo de organização, inclusive do terceiro setor, e organizações públicas e até evidentemente as organizações de natureza corporativa empresarial. E esse slide que você me puxou, ele me agrada muito. Particularmente, porque sobre ele eu sou capaz de falar, dias. Mas eu não vou fazer isso com você.

Entrevistadora: Eu fiquei pensando assim, como o senhor como presidente da Eletropaulo precisa olhar para sindicatos, olhar para agências reguladoras, olhar para clientes, agentes políticos, organizações sociais, como que o senhor aqui dentro teria que fazer uma governança corporativa olhando para todos esses stakeholders.

Bernini: Então vamos dar um passo atrás para poder entender aonde nós estamos.



Figura 2 – Perspectivas para o ambiente regulado: cenários e tendências II

Fonte: Slide retirado de apresentação de um trabalho de pós-graduação elaborado pelo Sr. Eduardo Bernini, 2010

Bernini: Qual é a natureza da Eletropaulo? Vamos pegar a Eletropaulo como exemplo, qual é a natureza do negócio Eletropaulo?

Entrevistadora: Fornecer energia para seus consumidores, com qualidade, responder ao valor dos acionistas, estar dentro da agência reguladora ANEEL, desculpe se eu falar alguma besteira, também por ser uma empresa de capital aberto, a responsabilidade social que vocês têm o programa de cidadania, um programa grande, de, esqueci o nome da casa, que faz o programa de alfabetização também geração de trabalho, renda...

Bernini: Vocês está complicando a resposta, tudo o que vocês está falando está absolutamente correto, mas você está complicando a resposta, pelo seguinte, a natureza deste negócio e vamos pegar a primeira parte da sua definição, fornecer energia elétrica com qualidade e confiabilidade e a preços módicos, porque o real objeto do negócio, e estamos falando de Eletropaulo, mas poderíamos generalizar, pegar serviços públicos, mas vamos falar de Eletropaulo, Eletropaulo é uma distribuidora de energia elétrica que opera por um tempo determinado, com seus direitos e suas obrigações, com uma concessão pública que é outorgada por um ente Federal, só que ela tem uma atuação local, ela recebe uma outorga de

uma concessão para prestar esse serviços de energia elétrica para um determinada região geográfica precisa, todas as suas poligonais são perfeitamente definidas, então é uma área geográfica definida. Bom, acontece que o serviço de energia elétrica, é um serviço que tem por característica uma obrigação de universalização, significa que todo e qualquer ser, pessoa jurídica ou pessoa física bate na porta da empresa e ela é obrigada e mais, ela tem que ter as condições técnicas para atender a toda aquela área geográfica. O que faz com esse negócio, seja um negócio com características, primeiro de uma forte regulação, o grau de liberdade, vamos dizer assim, que a companhia tem que envolver tudo menos uma liberdade, ela não pode simplesmente dizer não a ninguém. Se você tem supermercado ou você tem uma loja, você pode chegar e dizer olha este produto eu não vendo e não acontece nada, porque é um direito da escolha, o cliente pode bater na porta do lado, numa outra loja e comprar aquele produto que você por decisão sua, empresarial, decidiu que não me interessa vender, porque não é ali aquele produto que eu quero vender, por n razões. A energia elétrica, água, Telecom, não tem essa alternativa. Então há uma forte regulação principalmente porque esse serviço inclusive é operado através de redes, eu chego a energia elétrica através de um fio, um fio que tem toda uma cadeia produtiva que vai desde o medidor até o ramal de ligação, o transformador, a rede de média tensão, a subestação de distribuição, a linha de transmissão que chega à subestação, a subestação de transmissão, a transmissão até uma usina e toda uma interligação de usinas e linhas de transmissão que garantem que a energia chegue até o consumidor final, então é uma rede interdependente. A regulação passa desde estabelecer qual é a qualidade do produto, o produto tem que chegar no consumidor com um nível de tensão, com um nível de frequência, com um número de horas aceitável de interrupção, um número aceitável de interrupção, que são coisas diferentes, quanto tempo eu fico desligado, quantas vezes eu sou desligado, e isto do lado técnico, e estou resumindo muito, do lado comercial, como é a fatura, qual é a perenidade que você vai cobrar, quais os serviços que tem que atender para estar preparado para atender através de sua estrutura, seja através de lojas, seja através de internet, seja através de canal telefônico, que outros serviços que você pode e deve prestar para atender o consumidor com qualidade, então o conceito de qualidade é um conceito regulado, tudo tem normas que são emitidas pela ANEEL e que o operador da concessão tem que seguir, e também regulado do ponto de vista econômico financeiro e que vai desde como são formados os custos reconhecidos, (...), como é formado, reconhecido e contabilizado todo o ativo que compõe essa rede, e mais ainda, esse ativo não é de propriedade da companhia, esse ativo é de propriedade da concessão, porque existe o

princípio da continuidade da prestação do serviço, esse serviço não pode ser descontinuado. Então a companhia não pode dizer simplesmente assim, acabou a sua concessão, legal então eu vou pegar todos os fios, transformadores, o cobre, o ferro, o alumínio, vou pegar tudo e vou levar tudo para uma recicladora e quem quiser que comece tudo de novo, então o ativo é da concessão, e há uma continuidade, e é por isso que ele é contabilizado durante o período da concessão como parte do ativo da pessoa jurídica que detém esse direito de explorar o serviço. Mas ao final da concessão, ele é revertido para a União que é o poder concedente que por sua vez faz a outorga, confere a outorga desse ativo para a continuidade da prestação do serviço, isso tem implicações bastante significativas do ponto de vista do modelo econômico e financeiro do negócio, porque o que nós chamamos de tarifa.

Do ponto de vista da regulação econômica e financeira, e isso tem implicação sobre a maneira pela qual ocorrem reestruturações nesses setores regulados, o ativo não é de propriedade da companhia rigorosamente e esta sobre a guarda da companhia enquanto ela estiver operando essa concessão e conseqüentemente as decisões de investimento, elas em parte estão sob a gestão da companhia, mas de fato qualquer investimento que venha a ser feito precisa da anuência, da autorização do regulador para se fazer parte do ativo imobilizado e o ativo imobilizado por sua vez é a base de cálculo que leva a remuneração desse operador ao longo do período de concessão e essa remuneração é também regulada, quer dizer, você não tem uma taxa de retorno livre, a taxa de retorno é regulada, baseada essencialmente no custo médio ponderado de capital que é regulado pelo regulador, é o custo médio ponderado não é (...) da companhia mas é o (...) que o regulador determina para todas as estruturas e esse processo faz com que periodicamente existam marcos de revisão das tarifas e de reajuste das tarifas que são dois processos diferentes e que tem um impacto sobre o retorno efetivo que o negócio tem e não menos importante é de responsabilidade integral da gestão do negócio da gestão, que opera a companhia todo a estratégia de financiamento e alavancagem de custos financeiros que sobre esta parte que é a remuneração é que saem dos excedentes que devem cobrir a amortização do capital de terceiros, os custos de capital de terceiro associados a esses financiamentos e também o líquido é exatamente o lucro, então o modelo desse negócio é o modelo que basicamente segue uma série de amarras do ponto de vista da regulação. Seria bonito se não tivesse a combinação desses dois fatores porque tudo isso que eu te descrevi até o momento é como a teoria regula a vida de um negócio extremamente regulado, extremamente controlado, mas de fato não é somente os reguladores

que atuam como um stakeholder de influência sobre o negócio, se tem os stakeholders que qualquer negócio tem, os acionistas, o fornecedor, o cliente, esse negócio todo, concorrentes só que pelo fato desse negócio operar dentro de uma área geográfica estabelecida de ter a responsabilidade de atender a universalização do serviço, e mais ainda, dele ser um serviço público que tem um caráter de essencialidade, energia elétrica tem mais de 100% de taxa de cobertura, veja que coisa interessante, ela tem mais de 100% porque é um serviço tão essencial que você tem a modalidade de atendimento que o fio que chega na conexão do consumidor é o fio regular da concessionária e submetido aos padrões de qualidade, etc., só que existe também uma clandestinidade, nem todo o fio que chega a uma casa ele é regulado, porque o gato, o furto, o desvio, e a pressão social, por isso aqui o papel importante de ocupações e invasões da expansão que o tecido urbanístico tem, faz com que na verdade, a concessionária pode estar atendendo a todos os domicílios regulares, e é indiretamente existe a possibilidade que ela esteja atendendo de uma forma irregular por força da irregularidade do acesso ao que os consumidores tem via gatos e etc. a energia elétrica, então quando o IBGE faz a pesquisa censitária amostral, ele acaba encontrando mais domicílios ligados do que o número de consumidores regularmente registrados na companhia. Só esse fato faz com que um stakeholders de forte influência sobre o negócio sejam os movimentos sociais, desde os movimentos dos sem teto até as formas com que agentes políticos exercem um poder de influência inclusive sobre o próprio regulador e não só isso, a questão da tarifa, a tarifa é um preço muito simbólico, ela não é apenas e tão somente um resultado técnico que pega estrutura de custos, a estrutura de investimentos, o insumo, energia comprada com todos os penduricalhos de transmissão e tudo mais, e que se aplica então ao modelo e sai lá um determinado número em reais por mega watt hora de acordo com as classes de tensão e etc. ele é na verdade um preço administrado, não somente porque eventualmente ele tenha um impacto grande sobre índice de inflação, que é a situação que estamos vivendo hoje contemporaneamente, mas porque ele é administrado em função de expectativas que são formadas por esses stakeholders, os órgãos de defesa do consumidor, a imprensa, a mobilização de formadores de opinião, a ação de agentes políticos, a mobilização de organizações sociais, então o conceito de stakeholder do negócio energia elétrica, ele é um conceito expandido, e que no fundo acaba gerando um dilema permanente entre a necessidade de ser perseguido, um nível de rentabilidade que permita que o retorno seja maior do que o custo de oportunidade de capital próprio e de capital de terceiros e que os riscos que estão envolvidos na composição de qualquer taxa de retorno tenham dois

componentes, um é após a privatização que é o risco privado de qualquer negócio operando no ambiente econômico brasileiro e o outro é o risco governo que foi muito grande pré privatização, mas que ainda é um risco forte e ele é tão mais forte quanto mais instável por um conjunto de pressões que são exercidas pelos stakeholders sobre os reguladores que temos mais de um e sobre os police makers, sobre os formuladores de políticas públicas para o setor de energia elétrica.

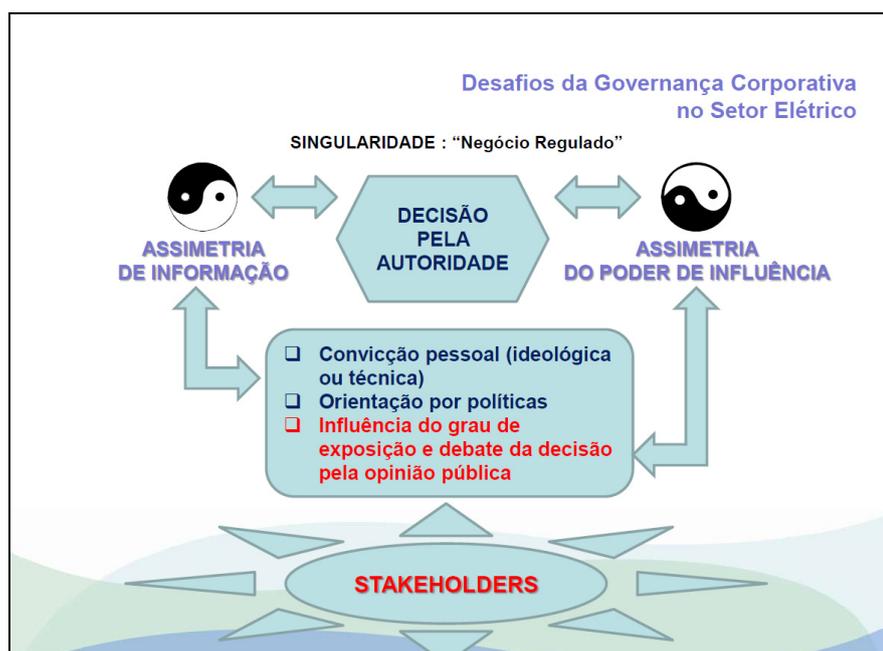


Figura 3 – Perspectivas para o ambiente regulado: cenários e tendências III

Fonte: Slide retirado de apresentação de um trabalho de pós-graduação elaborado pelo Sr. Eduardo Bernini, 2010

Esse quadro de assimetria com que essa pressão acaba sendo exercida, que é a assimetria que com que as influências são exercidas sobre o processo de decisão das autoridades que tem esse poder regulatório de vida ou de morte sobre o negócio, quando se tem a figura da autoridade, na verdade são duas autoridades centrais, a do regulador que estabelece a operacionalidade da regulação da conformidade da regulação econômica, comercial e da técnica, e a influência dos police makers, dos formuladores de políticas públicas sobre o setor, e ao mesmo tempo, é clássico da literatura os efeitos da assimetria de informação que ocorrem entre esse conjunto de stakeholders, a empresa e as autoridades que tomam decisão e esse ambiente, ele é um ambiente que é extremamente influente sobre a maneira pela qual são conduzidas as estruturas e reestruturas do negócio energia,

então entender a Eletropaulo e as suas reestruturações exigem ter um certo olhar sobre essas forças que influenciam a tomada de decisão do ponto de vista empresarial, seja pelos seus órgãos societários, a assembleia, acionistas, sejam pelos seus órgãos de governança, conselho de administração, Diretoria executiva.

(Pesquisadora mostrou o material de carreira dos dirigentes da Eletropaulo e os primeiros resultados da análise de currículos)

Bernini: Pós-privatização são profissionais com perfil de Governança Corporativa vinculado a negócio e não a um cargo honorífico, embora o que prevaleceu no início do pós-privatização foram os Conselheiros internos, Conselheiros com perfil completamente distintos profissionais e de qualificação, completamente distinto do período anterior a privatização mais ainda assim Conselheiros vinculados ao controlador, A AES, Houston Industries e Electricité de France, Companhia Siderúrgica Nacional , você tem o período AES que já começa como controladora isolada em que eram só Conselheiros internos da AES com mesmo perfil e qualificação e depois da entrada do BNDES, passaram a ter Conselheiros externos e Conselheiros independentes. Você domina a separação conceitual entre esses três conceitos de Conselheiros?

Entrevistadora: não

Bernini: Então vamos lá, Conselheiro interno são Conselheiros que são indicados pelo controlador e que exercem algum tipo de atividade profissional vinculada ao controlador. Ou são Diretores de outras empresas ou são Diretores da controladora ou são Diretores da holding da holding, dos espaguetes que vão subindo, mas essencialmente são assalariados na ativa que são indicados para compor conselhos da administração de controladas ou de participadas. O Conselheiro externo é o Conselheiro que nem algum momento de sua vida profissional teve algum vínculo empregatício ou contratual com o controlador, então ele pode ter sido um ex-Diretor, um advogado externo ou um consultor que teve algum tipo de vínculo contratual com o controlador, então ele não é um Conselheiro independente. O Conselheiro interno é um profissional que tem vínculo empregatício ou contratual com o controlador hoje, o externo pode não ter esse vínculo contratual empregatício, mas o teve em passado recente. E o Conselheiro independente, que é por exclusão, é aquele que não teve nenhum tipo de vínculo anterior com o grupo controlador e

*nem com a companhia e pelas regras do novo mercado, de governança do novo mercado, as companhias com o nível do novo mercado tem que ter no mínimo 20% do seu conselho composto por um independente. Eu hoje sou Conselheiro independente de duas empresas, nessa condição nunca tive nenhum vínculo anterior, eu fui Conselheiro externo da Eletropaulo e da Tietê quando eu me desliguei da presidência porque eu era presidente e virei Conselheiro então durante o período que eu fiquei no conselho, que foram dois anos, eu não era um Conselheiro independente eu era um Conselheiro externo, para entender essa qualificação, esses recortes que você fez, e a maneira com que você estatisticamente agrupou um dado importante é exatamente esse. **Pré-privatização a indicação era disfuncional ela era evidentemente de natureza política de relacionamentos e era um conselho honorífico, embora tivesse todas as responsabilidades que as leis das S.A. preveem para o conselho de administração, depois do período pós-privatização teve um momento que houve a dominância total de Conselheiros internos, e ou externos e a partir do momento da entrada do BNDES e da solução do grande embrólio financeiro criado com o default da AES em 2002, começou a progressivamente a ter a entrada na composição do conselho de conselhos independentes e hoje para atender o nível dois da Bovespa e o fato da Eletropaulo ter 52% do seu capital pulverizado na bolsa hoje você tem uma composição de Conselheiros independentes, se não me engano são quatro Conselheiros independentes, que se enquadrariam dentro dessa categorização.***

(Pesquisadora falou do governo Dilma Lula como reestatizante através do uso da ferramenta BNDES para voltar para as empresas)

*Bernini: Se tem um comitê paritário, que monitora e forma a decisão de voto para as deliberações que estão previstas nos acordos de acionistas, e que tenha o voto afirmativo dos dois acionistas de referência. A Eletropaulo tem 52% do capital pulverizado na bolsa, 48% é o bloco de controle, e ela tem o controle das ações ordinárias, que por esta razão a Eletropaulo não está no novo mercado que exige 100% das ações ordinárias. Então nesse ponto, eu tenho uma sugestão importante pra você, você leu a **pesquisa do Sergio Lazzarini, sobre capitalismo de Estado e capitalismo de laços, para você entender o papel do BNDES ele não é tão simples, quanto está aí colocado na sua tese, ele é um pouco mais sutil. Sergio fez em outra pesquisa disponível em inglês e não foi traduzida, a relação BNDES e empresas participadas, é um caso clássico de interloc, você tem uma série de relações societárias que forma uma teia, e esta teia tem relações complexas que foi o objeto dessa***

pesquisa do Sergio, Sérgio é do INSPER, e ele fez uma abordagem muito interessante sobre essas relações entre as empresas, como Eletropaulo e Tietê, e uma série de outras, para poder entender esse capitalismo de Estado, com laços, com a iniciativa privada porque para entender esse mecanismo para entender como funciona esse mecanismo de Governança do BNDES com as suas participadas, não é só essa frase que resume essa relação, ela é um pouco mais elaborada, isso tem componentes tanto de política públicas, direcionadoras quanto também decisões com relações a própria estratégia dos investimentos que o BNDES faz através da BNDESPAR em segmentos da economia. A questão dos campeões nacionais, do fortalecimento de grupos nacionais e no caso da particularmente esse, caso da AES – BNDES, ele tem um outro componente precedente que foi o financiamento que foi o mecanismo de financiamento que o BNDES adotou durante o governo de FHC para dar suporte a privatização de empresas de todos os seguimentos e energia elétrica e que em 2002 a AES por um longa história que vou resumir, ela entrou em default, ela parou de pagar e a criação da Companhia Brasileira foi determinada pelo acordo que uma parte da dívida foi convertida em capital e a outra parte foi refinanciada, refinanciamento que por sua vez determinou a reestruturação da AES e da Eletropaulo, da Tietê e Uruguaiana e da AES Sul, entre 2004 e 2006, até que em 2006 foi feito um secondary offer, ou seja, ações que estavam da Eletropaulo que era de controle da Brasileira foram oferecidas no mercado, foi feito um book building e a venda dessas ações pagaram a dívida com o BNDES e o BNDES a partir de novembro de 2006 passou a ser apenas acionista e não mais financiador. Então não teve mais dívida quanto da Brasileira e isto que reestruturou a razão desta toda reestruturação foi essa, que foi nesse período que eu estava a frente da companhia, entre 2004 e 2007.

Entrevistadora: Mas esse uso de parceria PPP e BNDESPAR como investidor não é uma característica desse governo atual Dilma – Lula? Eu não sei eu pensei que fosse uma característica desse governo.

Bernini: Não, isso é tão antigo quanto a própria razão de criação do BNDES sobre a inspiração desse grande economista brasileiro chamado Ignácio Rangel, isso vem dos anos 50. No caso da participação do BNDES não tem nada a ver com a situação com o modelo de intervenção que veio sendo feito pelo BNDES neste caso, já na fase do governo Lula e Dilma, são dois fenômenos são completamente distintos, a intervenção do governo Lula e Dilma foi a estratégia de formação dos campeões nacionais no ramo dos frigoríferos, da carne, da construção civil e isso o Sergio Lazzarini, aborda com muita

riqueza de detalhes como é que essa estratégia foi montada, no caso da AES Eletropaulo, da Brasileira isso daí foi uma crise financeira, um default de um financiamento que levou a uma solução de recomposição do passivo que estava em default através de um misto entre um refinanciamento de 50% do passivo e a capitalização desses outros 50% na companhia Brasileira onde a AES incorporou dentro do controle da Brasileira não somente as ações que ela detinha na Eletropaulo mas também as ações que ela detinha na Tietê e na usina termoelétrica Uruguaiana, só não entrou no ativos da AES Sul. Então essa reestruturação foi essencialmente de natureza financeira e não foi estratégica, então não tem nada ver, são dois processos completamente distintos, que o BNDES entrou nos grupos nacionais através da BNDESPAR no capital ou seja através debêntures, ou através de subscrição de aumento de capital ou pelo BNDES através de linhas financiamento, isso obedeceu uma estratégia de político industrial ou regional. No caso da AES foi simplesmente um encontro de contas e um saneamento de uma situação de default financeiro em relação ao financiamento concedido anteriormente para aquisição de empresas submetidas ao programa de privatização.

(Início do questionário)

Questão 1 - 1. Em sua opinião, quais são os principais fatores que desencadearam o processo de mudança de propriedade?

Seguinte, vou tentar fazer um mapa do site.

(Resumo de algumas partes, não está exatamente como a fala de Bernini, pois esta história está no site Eletropaulo)

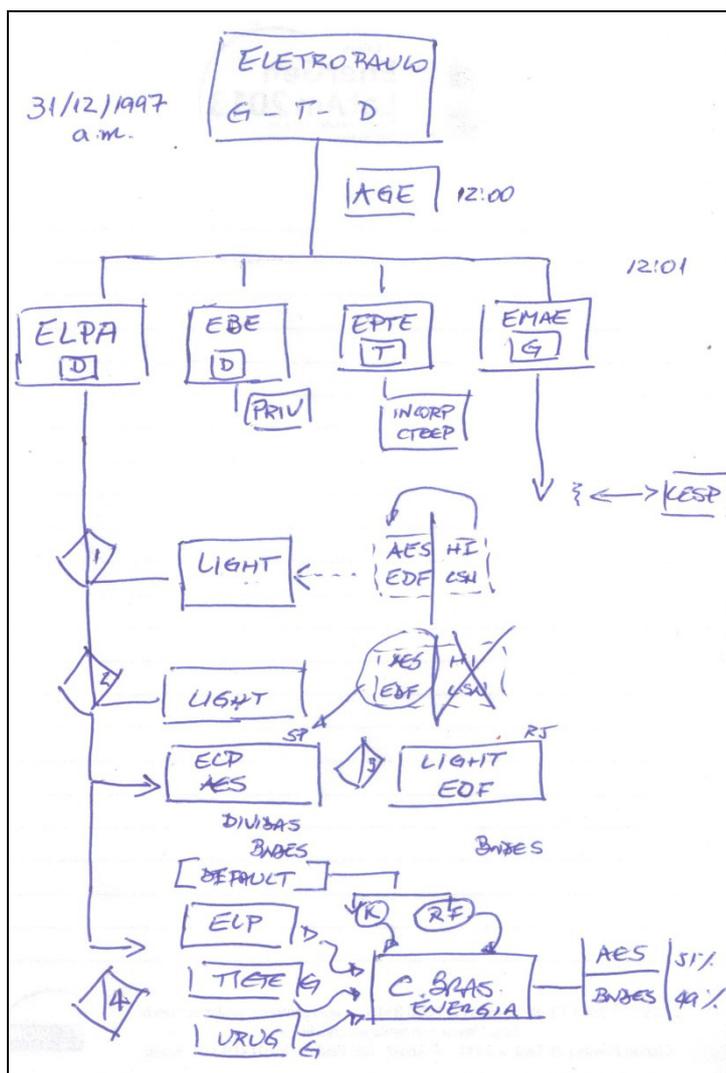


Figura 4 – Quatro fases de mudança de concepção de controle da empresa AES Eletropaulo

Fonte: Elaborado pelo Sr. Eduardo Bernini durante entrevista, 2014

Essa caixa, 31/12/1997 AM - ativos de geração, transmissão, e de distribuição, houve uma assembléia geral dos acionistas. Às 12:01 - foi feito uma cisão e conferimento de ativos em que resultou uma empresa com o mesmo CNPJ chamada Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo SA, com ativos de distribuição, uma parte da área de conexão de distribuição da antiga Eletropaulo, foi para uma empresa chamada Bandeirante de Energia com ativos de distribuição e foram criadas empresas de geração e de transmissão, 4 empresas, saíram da Eletropaulo. Aqui vamos ter o primeiro momento, dos controladores, o controlador foi uma empresa chamada Light, só que esta Light também era uma concessão no RJ, que havia sido privatizada pelo governo Federal, quem é o controlador dessa Light que veio controlar aqui a Eletropaulo? Uma empresa chamada AES, uma empresa chamada EDF,

Houston Industrial, e a CSN. Esse grupo controlava a Light, e a Light participou do leilão de privatização e assumiu o controle da Eletropaulo, só que essa rapaziada aqui mudou de ideia no meio do caminho e esta turma aqui (Reliant e CSN), venderam a sua participação na Light que por sua vez tinha a participação na Eletropaulo, essa turma aqui vendeu e só ficaram então 2 acionistas, primeira reestruturação de controle quando a Light comprou o controle e por trás da Light tinham esses controladores. Segundo movimento, esses controladores venderam sua participação para AES e EDF então a Light passou a ter esses dois controladores. Terceiro movimento, a AES comprou a parte da EDF na Eletropaulo e ficou com SP, e simultaneamente, a EDF comprou a parte da AES na Light e ficou com o Rio, junto com o controle vieram às dívidas com o BNDES que havia financiado tanto a aquisição do controle da Light na privatização da Light, quanto havia financiado a aquisição do controle da Eletropaulo pela Light, esse default levou a uma quarta reestruturação, de um lado temos a Eletropaulo e do outro lado temos Tietê, em que parte desta dívida virou capital e parte desta dívida foi refinanciada, numa holding chamada Companhia Brasileira de Energia, então o BNDES converteu uma parcela de capital e subscreveu o aumento de capital com os direitos da dívida, a AES então abortou as suas parcelas de ações da Eletropaulo e na Tietê. No final 51% de capital foram na AES e 49% com a BNDES.

Bernini: então quando você me pergunta aqui o processo de mudança de propriedade, eu pergunto em qual delas. Você entendeu a complexidade e a linha do tempo que nós estamos falando? Porque metodologicamente, nada contra que você venha a estudar os fatores que desencadearam o processo de mudança da propriedade em um desses elos, mas você tem que escolher um deles, mas nada impede de olhar de uma forma mais ampla esse conjunto de mudanças, mas aí é a questão da relação, o tempo que você tem aí para concluir aí a sua tese, esta figurinha da linha do tempo, para mim poder responder esta pergunta, você vai ter que me responder qual delas que você quer? Porque os fatores que motivaram cada uma delas foram completamente distintos, resumidamente o que determinou o governo do Estado de SP a fazer essa reestruturação pré-privatização,

Entrevistadora: Seguindo o modelo talvez inglês de desverticalização.

Bernini: Esta é a parte bonita da história, você quer ouvir a parte feia? O governo do Estado de SP estava quebrado porque a dívida que o governo do Estado tinha com o Banespa era tão grande que levou a intervenção ainda no governo Fleury do Banco

Central no Banespa, e essa dívida era toda com o governo do Estado de SP herança da gestão Maluf, Quéricia e Fleury. O plano de saneamento do plano real exigia o saneamento dos bancos estaduais e o saneamento do Banespa envolvia o equacionamento da dívida, do governo de SP com o Banespa, qual a única forma de fazer o saneamento da dívida, desmobilizando capital, ou seja, vendendo para poder ter recursos para poder fazer a amortização da dívida e depois entrou a renegociação de todas as dívidas estaduais no decorreram no plano real, e então a decisão de cindir a Eletropaulo, obedeceu a parte bonita, atender as novas diretrizes em tempo de paz, de reestruturar o setor elétrico, desverticalizando e especializando a cadeia produtiva, dois, fazer com que a privatização da Eletropaulo, distribuição da Eletropaulo de parte da CPFL, da Comgás, de parte da geração da CESP, o que gerou a AES Tietê, as usinas do Vale do Tietê, as usinas do Vale do Paranapanema, que gerou hoje a companhia Paranapanema de geração, e a distribuição da CESP que foi vendida, e hoje é da companhia espanhola, o principal fator que desencadeou o processo de mudança na privatização foi a necessidade de saneamento financeiro do governo do Estado de SP diante da crise de inadimplência do banco com o Banespa e do Banespa com o saneamento do Banespa dentro do plano real, isso é a motivação.

*Segundo movimento: A Houston e a CSN a EDF e a AES criaram um modelo de compartilhamento de gestão que era simplesmente insustentável porque eles fizeram aquilo que as piores estatais vinham fazendo historicamente o que levou a derrocada do modelo estatal do Brasil, que é o loteamento das Diretorias, a EDF cuidava da Diretoria comercial e da distribuição, a AES cuidava do financeiro, a Houston cuidava da Diretoria técnica e de geração e a CSN do administrativo. Você acha que vai funcionar? Não, não pode funcionar, porque as culturas empresariais eram completamente distintas, e isto aqui é uma empresa estatal francesa, isto é uma empresa texana que é diferente de ser uma empresa americana, e isto aqui é uma empresa nacional que veio de um grupo do ramo da tecelagem que assumiu uma operação siderúrgica da privatização da CSN e a AES era uma um bicho muito mais complicado que eu vou levar horas, e até tem um livro, ali, *What americans does right?* Que conta um pouco a história de como a AES se formou, mas não conta como a AES quase faliu no início de 2000. Com essas culturas empresariais tão distintas, a única solução, foi dois anos depois um divórcio não litigioso, eles já começaram desquitados e terminaram divorciados e da mesma forma, a cultura AES e a*

cultura EDF também eram tão distintas que também não iam dar certo, por isso que acabou resultando nessa separação.

A razão dessa reestruturação foi o default pelo qual a AES, tomou a decisão de parar de pagar o BNDES motivada por uma série de razões, e aí, só aí, nós já temos aí quase outro doutorado, ou pelo menos uma dissertaçãozinha de mestrado bem robusta, por isso que é importante para responder esta pergunta, entender a que momento dessa história, e não estamos falando de muito tempo, nem de vinte anos, esta é a razão pela qual, para poder entender esse fator, você precisa escolher qual é o objeto ou qual é a sequencia de objetos que você pretende seguir.

Questão 2 - Qual era a situação da unidade antes da mudança de propriedade. Quais eram os pontos fortes e os pontos fracos?

Com certeza é bastante distinto, esse é um ponto que merece ter certa reflexão de qual é o elo que no qual você vai se concentrar e qual você vai explorar o que não invalida, todas aquelas informações que você coletou e sistematizou porque elas são muito relevantes e são inovadoras, do ponto de vista do doutorado, você já está garantindo aí um pedacinho no céu. Que é exatamente você ter sistematizado e entendido como evoluiu a capacitação e o perfil da alta administração da companhia, isso é inédito, ninguém aprofundou nisso aí, você tem que ver quais conclusões você vai puxar, nisto aí.

Questão 3 - Sobre os intermediários, (banqueiros, assessores jurídicos, consultores, auditorias, etc.) eles intervieram ao longo do processo de mudança de propriedade? Quais estavam do lado do vendedor e quais do comprador?

Mais uma vez, esta é uma pergunta que, para qual momento, a resposta correta vai exigir um diferencial do momento, mas eu posso dizer que nesse caso, duas distinções básicas, porque neste momento aqui, primeiro elo, foi um processo formal em que o governo do Estado de SP constituiu um programa de desestatização, e não foi a companhia, nem os administradores da companhia que tomaram deliberações de como estruturar essa intermediação, foi feito um processo para o Estado de SP, o PED - Programa Estadual de Desestatização, sobre a coordenação direta do vice-governador, um gabinete especial composto pelos principais Secretários, Secretário da Fazenda, Secretário do Planejamento, Secretário da Gestão Estratégica, e uma pancada de outros Secretários, que tinham uma

*Secretaria Executiva que coordenou a licitação e a contratação de dois serviços, o serviço A e o serviço B, serviço A que faria toda a parte de estruturação jurídica, financeira, toda a estratégia de venda, e conduziria até a venda, e um serviço B que é na verdade um serviço de auditoria e co validação da precificação do estabelecimento num preço mínimo para o leilão que iria transferir duas coisas, uma era o controle acionário, outra a licitação para a outorga da concessão, porque voltamos ao negócio regulado, transferência da concessão, em 1995 houve uma mudança na lei que regulou a lei de concessões, que regulou e regularizou uma situação de caos jurídico que prevalecia sobre as concessões em si, então neste momento a relação de intermediação teve dois pólos, o polo do acionista e o polo do regulador, e o leilão foi um leilão conjunto, em que a venda das ações foi feita concomitantemente com o leilão para a outorga da concessão, tal como determinava a lei 8987 de concessões, então este momento tem uma característica, dos outros, **na verdade foram clássicos arranjos entre partes privadas, que constituíram então seus advogados, seus banqueiros, seus dealers buscando uma situação de solução para os descruzamentos societários e para a negociação de saneamento do default financeiro que levou a capitalização e ao refinanciamento do BNDES.***

Questão 4 - Pelo que você sabe, havia mais interessados na compra da unidade? Havia outra oferta? Houve negociações informais? Quem cumpria essa função? Como foi tomada a decisão?

Mai uma vez, do que nós estamos falando? Aqui foi um leilão público, com regras conhecidas, estabelecidas e tudo mais, aqui foram negociações privadas, e aqui foi uma renegociação de um default financeiro, portanto não foram duas situações, mas foram três situações diferentes.

Questão 5 - Depois da mudança de propriedade realizada e conhecida por todos, quais foram os principais problemas encontrados? (impactos sobre os processos de distribuição, a energia entregue, fornecedores, clientes, funcionários e seu perfil)

Aqui é outra dissertação, vamos pular essa? Porque essa a gente não consegue resolver hoje.

Questão 6 - Depois da aquisição, quais foram as principais decisões de investimento e de desinvestimento (atividade, departamentos, processos, unidades desativadas)

Vou dar uma short version, qual era a principal decisão de desinvestimento aqui? Não houve uma decisão de desinvestimento, não foi o caso, em nenhuma dessas situações, a não ser se nós considerarmos sobre a ótica dos acionistas, esses acionistas desinvestiram (HI, CSN) esses dois acionistas trocaram de posição (AES, EDF). Mas não houve desinvestimento, ai aqui embaixo não houve desinvestimento, houve uma recomposição do controle, depois da aquisição qual foi a decisão de investimento? Decisão de investimento, o negócio é que você tinha uma qualidade do serviço muito ruim, então qual foi a prioridade? De fazer um choque de modernização na gestão da companhia e ai o ponto critico é examinar porque que o conceito de empresa estatal começou a ser construído no Brasil dentro do modelo Vargasista de intervenção no domínio econômico com a constituição de toda uma doutrina desenvolvimentista nos anos 50 que conduziu a uma nacionalização de setores e a criação de empresas modernas um braço de gestão moderna do Estado segregado da administração direta patrimonialista e ineficaz, porque ele se deteriorou. e essa deterioração da capacidade de gestão basicamente se deu por conta da migração das más práticas da administração direta patrimonialista para o ambiente do Estado empresário, isso fez com que a qualidade do serviço prestada pelo SPE pelo Sistema de Participação Estatal em múltiplos setores deteriorasse e o choque da privatização foi de revitalizar métodos de gestão, capacitação técnica e por isso que você teve uma mudança de perfil profissional muito acentuada e que se refletiu inclusive nas decisões de investimento de revitalização de redes, de fazer investimentos para melhoria da qualidade e tudo mais.

Questão 7 - Na sua opinião, qual era o principal objetivo estratégico pelo comprador? (acesso a recursos, aumento de capacidade de produção, acesso a conhecimento técnico, acesso à fatia de mercado, acesso a rede de distribuição e comercialização, compra de patrimônio imobiliário e financeiro)

Objetivo do comprador é o seguinte aqui se vê que os compradores foram uma empresa do ramo de energia elétrica com um histórico com um histórico fortemente

concentrado em geração e que estava começando a dar os seus primeiros passos de internacionalização e foi cair num negócio que eles não conheciam que era chamado de distribuição tanto no Brasil como na Argentina, a EDF é uma empresa integrada e verticalizada de monopólio estatal monolítico e que também estava dando seus primeiros passos de internacionalização, essa Houston era integrada e verticalizada mas com uma vertente muito ligada a uma área de geração térmica de gás, operação de gasodutos, uma atuação diversificada e esses camaradas aqui que **simplesmente estavam vendo novos negócios como alavancar novos negócios aproveitando a alavancagem da privatização e portanto ter uma captura de valor de curto prazo**, muito se especulou se isso aqui seria uma estratégia para travar preço porque a siderurgia é um negócio elétrico intensivo, e então estaria formando um hedge no produto energia elétrica para flutuações de preço que naturalmente vieram no pós privatização, então aqui é por traz dessa pergunta aqui, objetivo estratégico, para poder entender disso aqui, tem que entender, o que aconteceu nos anos 90 em termos de internacionalização de empresas sobretudo do hemisfério norte em relação ao hemisfério sul nas transformações que ocorreram com a liberalização de economias e a mudança do papel do Estado na economia, **então empresas nesses ramos, que eram monopólios locais começaram a sentir o efeito da desverticalização e da captura pela competição das margens de lucros extraordinários que esses monopólios geraram, ou em finanças dos retornos excedentes que essas atividades tinham, por isso que EDP, EDF, as empresas espanholas, nos EUA basicamente não foi só AES, AES, Enron, Houston, American Electric Power, mais uma 6 ou 7 começaram a se internacionalizar, só que esse movimento teve um fluxo e um refluxo portanto, entender a decisão, o objetivo estratégico, foi o de diversificar e reaplicar lucros excedentes que eles estavam tendo nas suas operações matriz em direção a novos mercados que estavam liberalizando a entrada de operadores privados em negócio que eram monopólios estatais.**

Questão 8 - Você pode nos contar quais foram os personagens que desempenham uma função importante nas transformações posteriores à mudança de propriedade (gerenciamento pós-fusão)? Pelo que você sabe quem era favorável aos novos proprietários e quem saiu?

Ah jovem, isso aqui é Caras, eu posso te falar de varias categorias, mas não de personagens, senão a gente vai ficar aqui fazendo fofoca de cabeleireiro, mas eu entendi o objetivo da pergunta e é uma pergunta muito importante viu, porque os agentes de

transformação são pessoas, não são máquinas então entender um pouco do perfil profissional dos agentes de mudança e como isso aconteceu, mas isso aqui não é uma pergunta simples não, ela exige um pouco mais de elaboração.

Questão 9 - Após a fusão, a unidade continua a funcionar de forma relativamente autônoma parecido com antes? Ou a unidade perdeu completamente sua autonomia por transferir sua gestão ao comprador? Ou busca-se a complementaridade e a cooperação para obter o melhor das competências de cada uma das partes?

Sim, não houve uma descontinuidade, quando nos olhamos aqui o seu objeto de negócio não se transformou ela continua sendo essencialmente uma empresa de distribuição de energia elétrica, não houve transformação da natureza do negócio, até porque não poderia porque não poderia, porque na verdade esse negócio só existe por causa de uma outorga de uma concessão e uma licença para prestação de um serviço, público específico que não leva a nenhuma possibilidade de transformação da natureza do seu negócio outra coisa diferente é quando você olha outros negócios que os controladores passaram a operar.

Questão 10 - Em resumo, você pensa que a mudança de propriedade foi muito benéfica, benéfica, neutra, prejudicial, muito prejudicial para o desenvolvimento da unidade.

Eu posso dizer para você com toda certeza que quando nos olhamos a floresta ela foi muito benéfica, quer dizer hoje você tem, uma comparando a qualidade da prestação do serviço que era dada em 1997 dezembro de 1997, e se você pegar a qualidade da prestação do serviço que é prestada hoje ela é muito melhor, porém e obviamente se você olhar os resultados econômicos financeiros, o retorno ao acionista, de um lado para os stakeholders, a qualidade do serviço, o relacionamento com fornecedores, e toda essa massa de gente aqui e outra para o acionista com certeza o retorno que era negativo, então você tinha aqui um negativo e aqui você tem uma empresa com positivo. Não vou entrar no que está acontecendo hoje no setor elétrico, tem uma destruição de valor, mas se você olhar esse horizonte com certeza foi muito benéfico. Porém no meio do caminho você teve confusão a beça, então um ponto e outro, teve confusão a beça aqui no meio, então nesse horizonte de tempo, se a gente for fazer um balanço foi muito benéfica, só que no meio do caminho tinham pedras, galhos, confusões, uma série de, somente debulhando a história dessa trajetória aqui

com todas as doenças que estão embutidas nessa passagem é que a gente pode chegar a uma avaliação, **mas ponto a ponto foi muito benéfica.**

(Fim das questões)

Entrevistadora: Antes Eletropaulo era uma empresa de engenheiros e hoje uma empresa financeira?

Bernini: *Acontece que você não pode olhar isso aqui como se fosse uma holding financeira, como se fosse uma um grupo econômico diversificado come se fosse algo dessa natureza, porque você precisa entender qual é o negócio, qual é o negócio dessa companhia, pode ser resumido por três palavras,*

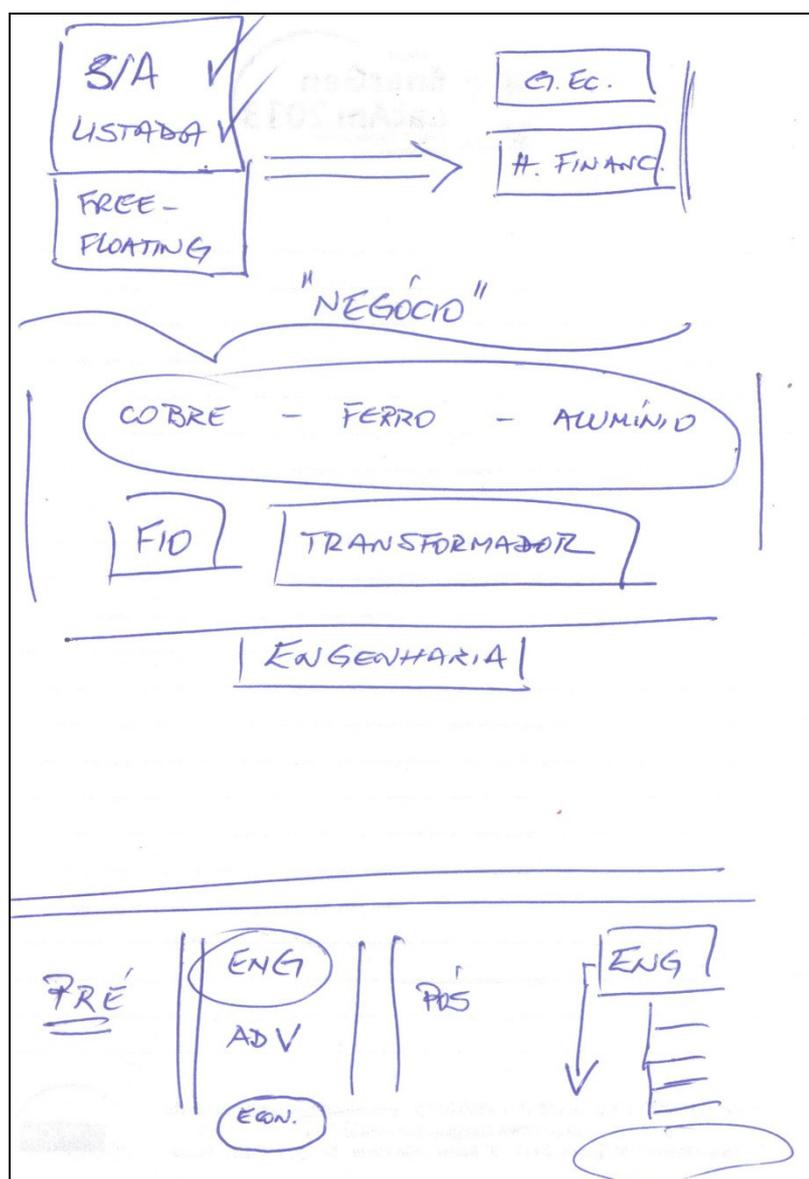


Figura 5 – Negócio da empresa AES Eletropaulo

Fonte: Elaborado pelo Sr. Eduardo Bernini durante entrevista, 2014

*Cobre, ferro alumínio, fio transformador, esse é o negócio e isto é uma empresa de engenharia, é uma empresa de engenharia, então a operação desse negócio é obviamente é, antes vamos fazer um novo recorte aqui, pré-privatização, essa era uma empresa de engenheiros, advogados e eu sou uma espécie de andorinha albina no verão, eu apesar ter essa duvidosa honra da titulação como economista eu sou de fato um economista por deformação, mas eu virei um engenheiro por absorção e um advogado por condição de sobrevivência, então eu sou um híbrido, mas era essencialmente um híbrido, mutante, tartaruga ninja, sabe, não é do seu tempo, você é bem mais nova, **pré privatização era essencialmente uma empresa de engenharia, pós privatização ela continua sendo uma empresa de engenharia, mas cujo perfil profissional pelas demandas que a nova estrutura de regulação em que esse negócio opera passou a exigir um conjunto de capacitações mais diversificadas e a última camada de diversificação de competências foi quando era obviamente passou a ser uma empresa com alto grau de exposição ao mercado e passou a ter que ser regida pelas regras da governança corporativa estabelecida pelos padrões aceitáveis de mercado dentro dos níveis em que ela pôde se enquadrar, porque se ela estivesse no nível de novo mercado e não no nível 2, talvez até esse perfil não se alterasse profundamente, mas de qualquer forma esta diversificação em uma empresa de engenheiros ela continua forte. E com um cuidado que você precisa tomar na análise dos currículos, pois o meu sucessor é um engenheiro, Britaldo Soares, engenheiro metalúrgico, pergunta se ele algum dia trabalhou como engenheiro metalúrgico na vida?***

Entrevistadora: não porque é uma particularidade do Brasil.

Bernini: O Britaldo saiu da Faculdade de Minas, se formou em Belo Horizonte diretamente pro Citibank pro programa de trainee do Citibank e nunca mais na vida ele saiu do setor financeiro e você vai encontrar certas evidências nos currículos dos brasileiros, em que os engenheiros viram suco no dia em que se formam, eles deixam de ser engenheiros e vão ser administradores financeiros ou vão ser gestores, então só o currículo é insuficiente porque a mudança de perfil, porque a mudança de perfil, eu fiz o contrário, eu atravessei a rua e sai da FEA e fui até a Produção, Faculdade de Produção da POLI, atravessei a rua, entrei na caixinha do forte do Tio Patinhas, subi um pouquinho e fui

parar lá na quase na beira do Instituto de Física, no Instituto de Eletrotécnica e Energia, e teve gente que fez o caminho contrário, que entrou na FEA pela porta da frente do mestrado do doutorado em Administração e Finanças e Economia então mas a essência do negócio continua sendo Engenharia, a parte financeira é importante. A maneira com que são inclusive formados os as estratégias hoje tem evidentemente o condicionante de como atender a esses múltiplos interesses dos stakeholders, isso é tudo conversa de sociólogo, isso é onde os cientistas políticos e os cientistas sociais de modo geral tem vamos dizer assim latitude de interesse, não sei se eles tem todas as respostas, mas eles tem uma latitude de interesse, agora o ponto crítico é que sendo o negócio regulado você tem uma engenharia física que é como opera essa clapizunga toda... e você tem uma engenharia financeira, uma engenharia regulatória, que são engenharias entre aspas, onde você tem hoje a necessidade de ter profissionais muito especializados na regulação e não generalistas, muitos profissionais muito especializados na estruturação financeira desse negócio que tem inclusive particularidades muito grandes, por isso que quando você mostrou ali os currículos começaram a aparecer umas coisas diferentes, não abriu? Porque o mercado de trabalho e de formação dos profissionais no setor elétrico e eu sou de certa forma responsável também por isso, porque desde de 1992 que eu venho atuando como professor, como instrutor, nesses cursos para diversificar a formação de profissionais dentro do setor, no Mackenzie na USP no IBGC, na FGV que hoje eu também dou aula esporadicamente. No que o mercado, a reorganização do setor passou a exigir um outro perfil de profissional, mesmo nas firmas de advocacia, você passou a ter um maior leque de especializações focado exatamente porque não é só uma administração de contratos curtos ou de administração de interesses públicos, mas de interesse privados e públicos de forma litigiosa ou negocial ou contratual, por isso que a análise aqui sobre essa questão do perfil é muito interessante essa pesquisa que se fez é muito legal e precisa realmente talvez debulhar um pouco melhor o quem é quem e como isso evoluiu.

BERNINI, Eduardo: Seminários ABDIB/EDUCORP de Energia Elétrica. **Agências reguladoras: Papel e atuação no Setor Elétrico.** Painel: Perspectivas para o ambiente regulado. Cenário e Tendências. Governança Corporativa e Governança Pública no ambiente de negócios regulados: Reflexões para o caso do setor elétrico brasileiro. Dezembro de 2010.

APÊNDICE J – Entrevista com o José Andreoli

Entrevista com José Andreoli – funcionário de 40 anos da AES Eletropaulo, Diretor do sindicato dos eletricitários

Data: 30 de outubro de 2014

Local: Rua Tomás Gonzaga, 50 - Liberdade, São Paulo - SP, 01506-020

Contato: jose.andreoli@uol.com.br – tel: (11) 3207-1265

José Andreoli em fevereiro de 2015 completa 40 anos de funcionário da Eletropaulo. Trabalhou na Light Estatal e na AES Eletropaulo privatizada. Foi um funcionário librado para trabalhar no sindicato e possui doze anos no sindicato. Atualmente Sr. Andreoli é Diretor do sindicato e Conselheiro deliberativo da Fundação CESP.

- 1) Como é realizada (elaborada) a gestão de investimentos do fundo de pensão?
- 2) Em que consiste o modelo financeiro de investimento utilizado? (longo prazo, curto, estratégia)
- 3) A gestão de ativos é feita por quem? (internamente, externamente – terceiros ou mista).

“Para responder estas questões podemos agendar uma visita para a Fundação CESP”

- 4) Tem diferença da participação do sindicato no período antes e depois da privatização da AES Eletropaulo?

Para Andreoli, a participação do sindicato foi enfraquecida durante o período do pós privatização, muito benefícios como remédios e cooperativa de supermercado onde faziam compra com datas de pagamento diferenciados foram cortados. Andreoli também afirma que durante o período de governo Lula, mas principalmente a partir do ano de 2005, o sindicato teve mais voz dentro da empresa AES Eletropaulo, comprovado pela participação de sindicalistas no conselho.

“O trabalhador passa a ter voz quando ele está sindicalizado, ele sozinho não tem ressonância, nessa relação a voz do trabalhador é o sindicato. Nossa participação lá está

através de representantes no Conselho da Administração, mais recentemente a partir de 2005. O primeiro foi Eduardo Vasconcelos, e também o Sérgio Canuto, Diretor do sindicato. Isso é muito bom, nós acabamos tendo informações que não tínhamos antes.”

“Antes da privatização tínhamos uma estrutura Diretoria, esta Diretoria ficava na sede da empresa, nós tínhamos as superintendências regionais, chefe maior de uma região, abaixo dele, vinham departamentos. Nós tínhamos muito mais liberdade.”

5) Tem diferença da participação da Fundação CESP no período antes e após privatização da AES Eletropaulo?

Na participação da Fundação CESP, no período antes e depois da Eletropaulo, Andreoli explicou que existem muitas diferenças dos trabalhadores do período antes e após privatização. O sindicalista explica: antes na empresa, nós tínhamos gerações de famílias que trabalhavam na empresa, ou tínhamos funcionários de carreira que entravam como técnico e passavam por todas as profissões ao longo dos anos para chegar a cargos de mais elevados, hoje, não funciona desta forma, funcionários que antes trabalhavam em outras profissões, por exemplo, padeiros, vão mudar de profissão para eletricitários. Isso acaba sendo muito perigoso para eles próprios.

E também, senhor Andreoli gosta de ressaltar a diferença da geração x para geração y. Ele explica que a geração x se caracteriza por abdicar de estudo e família para ficar na empresa, de corpo e alma, e cria raízes na empresa. Por isso, como resultado se têm antes do período da privatização o maior número de associados aos fundos de pensão da companhia. Já a chamada geração y, pensa em ficar na empresa de forma passageira, não pensa desta forma, em se associar a fundos de pensão e nem sindicato, pois ele não se firma, se vê que não tem perspectiva de crescimento rápido da carreira na empresa, acaba por procurando outra. Desta forma, houve decadência do número de participantes no sindicato e na Fundação.

6) Tem diferença da atuação dos sindicatos e Fundação CESP em diferentes Governos?

“No período Estatal nós entrávamos muito mais na empresa, conversava, relações eram diferentes, ela teve um período de atrito após privatização, hoje está mais tranquilo. Na Fundação CESP, teve gente que se aposentou, gente que foi mandada embora. Diminuiu muito o número de associados.”

Sobre a privatização da empresa Eletropaulo algumas considerações do sindicalista:

Andreoli diz que a Eletropaulo é uma excelente empresa financeira: “A empresa hoje vive em função dos acionistas, a primeira coisa que a empresa tem que fazer é satisfazer financeiramente através do retorno que o acionista espera.” “Então houve uma quebra radical de paradigma, o que era antes uma empresa Eletropaulo estatal e o que é hoje. Eu costumo dizer, muita gente não gosta, a Eletropaulo como uma distribuidora de energia é uma excelente empresa financeira.”

“Momentos antes da privatização foi feito um trabalho de divulgação que os funcionários da Eletropaulo eram marajás. Que o fundo de pensão era excelente, e que era sustentado pela empresa, o que não era verdade. Todo funcionário contribuía também.” “Foi todo um meandro de jogar a opinião pública contra e ficou muito mais fácil de privatizar.”

“Existem livros que falam desta entrega da empresa como um patrimônio paulista. Antes da privatização o Governador Mário Covas esteve aqui no sindicato, e ele jurou que não privatizaria a Eletropaulo, ele venceu as eleições e seis meses depois ele criou o PED – Programa Estatal de Desestatização. Quem é que foi o coordenador deste programa. O Alckmin foi o coordenador deste programa. Então nós fomos traídos, eu particularmente me sinto traído, porque ele veio aqui e prometeu, nós votamos nele, ele foi eleito, e depois ele nos privatizou.”

Senhor Andreoli faz uma observação quanto a qualidade do serviço, se pode verificar a qualidade do serviço através dos indicadores Frequência Equivalente de Continuidade - FEC e Duração Equivalente de continuidade - DEC, porém, o sindicalista afirma que houveram mudanças na forma como estes dados são coletados. Então ele complementa: na rede subterrânea de distribuição de energia da região da Avenida Paulista, em São Paulo foi instalada a rede subterrânea no período da empresa Estatal, esta rede foi considerada como a mais confiável do mundo. Após a privatização, esta mesma rede foi chamada de sistema vaga-lume, pois somente pisca e tem falhas na distribuição. Houveram muitas reclamações posteriormente explicado pela baixa qualificações dos novos funcionários.

“Pela força dos fundos de pensão no Governo Lula, o fundo cresceu bastante, é lógico que quando você fala em crescimento você tem que fazer uma análise micro e macro. Vamos falar que a micro seja a situação do Brasil na época, o Lula adotou uma política

diferente do FHC no Governo em 2002, quando já começou a se sentir uma crise, então o Lula não adotou o sistema neoliberal, que seria demissão, entrega das empresas, o Lula preferiu fazer um mercado interno circular, o dinheiro circulou dentro do mercado interno, fortaleceu a participação dos fundos de pensão, neste período houve este fortalecimento.”

“A participação dos fundos de previdência nos governos é muito grande, pois tem uma gama de dinheiro que pode ser investida, nas obras do PAC, em construções, quando você faz este investimento, você está gerando emprego, e o objetivo do fundo de pensão, precisa ter lucro, precisa ser superavitário, para recompensar os trabalhadores filiados aos fundos, para poder pagar os trabalhadores, principalmente os aposentados, manter planos de saúde.”

7) Houve decadência do número de participantes no sindicato e na Fundação com o aumento do número de terceirizados?

8) Existe um fundo de pensão somente dos Diretores ou seria junto com os trabalhadores comuns?

Sobre a questão levantada pela pesquisadora, da existência de fundos de pensão separados dos Diretores aos trabalhadores comuns, Andreoli disse que os Diretores acabam por não se associarem muitas vezes a Fundação CESP pois estes ficam poucos anos na empresa e acabam fazendo planos de previdência fora da Fundação. Andreoli como um dos Conselheiros da Fundação CESP sugere a captação deste Diretores para a Fundação, com a abertura de portabilidade para outro plano caso eles venham a sair da companhia.

Considerações de Andreoli sobre o BNDES:

“BNDES e AES Corporation, entre ambas se estabeleceu o seguinte, negociações de até trinta milhões, o BNDES não participa, acima disso o BNDES participa.”

APÊNDICE K – Cronograma de atividades 2011-2015

Atividades	Semestre
	<i>Primeiro Semestre / 2011</i>
Solicitação de co-orientação: Prof. Dr. Mauro Zilbovicius	Fevereiro
Projeto de Pesquisa	Fevereiro – Junho
	<i>Segundo Semestre / 2011</i>
Disciplina Instituições, Organizações e Desenvolvimento – UFSCar (10 créditos)	Agosto – Dezembro
Disciplina Tópicos Avançados em Governança e Organizações – UFSCar (10 créditos)	Agosto – Dezembro
Disciplina Tópicos Avançados em Teoria das Organizações (10 créditos)	Agosto – Dezembro
Disciplina Capacitação Docente CAPES – UFSCar (2 créditos)	Agosto – Dezembro
	<i>Primeiro Semestre / 2012</i>
Início da pesquisa de campo	Janeiro – Fevereiro
Disciplina Seminários em Engenharia de Produção – UFSCar (10 créditos)	Fevereiro – Julho
	<i>Segundo Semestre / 2012</i>
Participação de Congressos e Seminários	Agosto – Dezembro
Exame de pré-Qualificação	Setembro
	<i>Primeiro Semestre / 2013</i>
Pesquisa de campo e atualização de dados	Fevereiro – Maio
Doutorado sanduíche	Junho - Julho
Participação de Congressos e Seminários no exterior	Junho - Julho
	<i>Segundo Semestre / 2013</i>
Doutorado sanduíche	Agosto - Dezembro
Participação de Congressos e Seminários no exterior	Agosto - Dezembro
	<i>Primeiro Semestre / 2014</i>
Doutorado sanduíche	Janeiro - Maio
Exame de Qualificação	Agosto
	<i>Segundo Semestre / 2014</i>
Finalização da Pesquisa de campo e atualização de dados	Julho - Dezembro
Finalização da Tese	Dezembro
	<i>Primeiro Semestre / 2015</i>
Defesa da Tese	Fevereiro
Entrega Final	Fevereiro 2015

ANEXO A – FICHA GOVERNANÇA CORPORATIVA ELETROPAULO

Eletropaulo	Ano de fundação	1971		
	Ano de abertura de capital	1993		
	Receita líquida operacional em 2010 (R\$)	9.697.157.000		
	Sector de atuação	Utilidade pública		

Índices da BM&FBovespa em que as ações estão presentes	Ibovespa; IBRX-50; IBRX; IBrA; MLCQ; ISE; ICDZ; IDIV; ITAG; IGCT; IGC; IWBX-2; UTIL; IEE		
Segmento de listagem (BM&FBovespa)	Nível 2		
Ano de listagem no segmento	2004		
Negociação das ações no exterior	Não		
Free float	56,18%		

A companhia emite ações preferenciais?	Sim		
Percentual de ações preferenciais	60,20%		
A companhia possui controle majoritário?	Sim		
Tipo de estrutura de propriedade da empresa (controle estatal, compartilhado, familiar, estrangeiro ou pulverizado)	Estrangeiro		
Há acordo de acionistas?	Sim		

Maiores acionistas diretos	Ações ON	Ações PN	Total
AES Elpa S.A.	77,81%	0%	30,97%
União Federal	20,08%	0%	7,97%
BNDESPar	0%	0,73%	0,44%

A companhia divulga um código de ética e/ou conduta em seu website?	Sim		
A companhia divulga política de negociação de ações de seus administradores?	Sim		
A companhia divulga um manual de assembleia e designa procuradores para facilitar o envio de procuração de voto?	Não		
A companhia oferece um sistema eletrônico para outorga de procuração de voto em assembleia?	Não		
A companhia permite expressamente a participação dos acionistas em assembleia no dia da reunião, pessoalmente ou por meio de procuração, sem envio de documentação prévia?	Sim		

Quantos membros compõem o conselho de administração (CA)?	10		
Os cargos de CEO e presidente do CA são ocupados por pessoas diferentes?	Sim		
Quantos conselheiros são externos?	9		
Quantos são indicados pelos acionistas minoritários?	3		
Quantos conselheiros são independentes?	2		
O presidente do CA é um conselheiro independente?	Não		
Qual o número de reuniões do CA em 2010?	13		
O CA afirma avaliar periódica e formalmente seu desempenho?	Não		
O CA afirma avaliar periódica e formalmente o desempenho de seus conselheiros individualmente?	Não		
O CA afirma avaliar periódica e formalmente o desempenho de seus comitês?	Não		

Membros do CA*	Idade	Administrador da empresa desde	Formação
Lucia da Silva Santos	57	2006	Administrador
Britaldo Pedrosa Soares	54	2007	Engenheiro
Andrew Martin Vesey	54	2008	Economista
Francozo José Morandi Lopez	42	2009	Engenheiro
Berned Raymond Santos Ávila	46	2010	Administrador

CEO, CFO e DRI	Idade	Formação
Britaldo Pedrosa Soares - diretor-presidente	54	Engenheiro
Rinaldo Pechlio Junior - CFO e DRI	48	Economista

A companhia afirma possuir comitês do CA?	Não		
Quais?	NA		
Quantos membros compõem o comitê de auditoria?	NA		
Quantos membros do comitê de auditoria são conselheiros?	NA		
Quantos membros do comitê de auditoria são independentes?	NA		
O comitê de auditoria é coordenado por um conselheiro independente?	NA		

Existente conselho fiscal?	Sim		
Quantos membros compõem o conselho fiscal?	5		
Quantos são indicados pelos acionistas minoritários?	1		
Montante anual médio pago aos membros do conselho fiscal (R\$)	144.000		
É um conselho fiscal com papel de comitê de auditoria (turbinado)?	Não		

Valor dos gastos anuais com auditoria independente (R\$)	2.402.100		
A firma de auditoria presta serviços além dos relacionados à auditoria externa?	Sim		
Proporção da remuneração paga por outros serviços prestados pela auditoria independente em relação aos honorários da atividade de auditoria	3,53%		
Nome da empresa de auditoria independente	Ernst & Young Tercio		
O parecer da auditoria independente apresentou ressalva em 2010?	Não		
A companhia possui auditoria interna?	Sim		
A auditoria interna se reporta ao CA e/ou ao comitê de auditoria?	Não		

A companhia evidencia publicamente que possui um comitê formal dentro de sua estrutura destinado ao controle do gerenciamento de riscos?	Sim		
Na visão dos auditores, os controles internos apresentam deficiências significativas?	Não		
A companhia possui regras ou políticas claras, formais e detalhadas para as transações com partes relacionadas?	Sim		

A companhia divulga a proporção entre a remuneração fixa e variável dos executivos?	Sim		
Remuneração variável dos membros da diretoria executiva em relação ao total	52,00%		
Os membros do CA recebem algum tipo de remuneração variável?	Não		

Remuneração anual dos membros da diretoria em 2010 (R\$) ¹			
Máxima	2.488.099	Média	1.474.598
Minima	1.019.767		

Remuneração anual dos membros do CA em 2010 (R\$) ¹			
Máxima	231.120	Média	231.120
Minima	231.120		

Tag along para ações ordinárias	100%		
Tag along para ações preferenciais	100%		
A companhia adota oferta pública de aquisição de ações (OPA) obrigatória por compra de participação (poison pill) em seu estatuto?	Não		
Gatilho ² da OPA obrigatória por aquisição de participação	NA		
As condições de preço estabelecidas na OPA obrigatória incluem um prêmio sobre os valores de mercado?	NA		
A OPA obrigatória citada vem acompanhada de cláusula pátrea?	NA		
A companhia possui cláusula compromissória no estatuto para resolução de conflitos entre acionistas através de arbitragem?	Sim		

* Também integrantes do CA: Luiz Gonzaga de Melo Belluzzo, 67, advogado; Sérgio Canuto da Silva, 45, técnico em eletrônica; Sérgio Silva do Amaral, 66, advogado e diretor social; Luis Felipe Ceron Ceron, 49, engenheiro; Flom Lúcia Marin de Oliveira, 56, socióloga. Os quatro primeiros são administradores desde 2010 e quinto desde 2011.

¹ Inclui parcelas fixa e variável.
² Percentual acionário que obriga a realização de uma OPA.