

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TRABALHO DE FORMATURA

**O IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO NAS EMPRESAS
(ESTUDO DE CASO DO SETOR ELÉTRICO)**

**Autor: Paula Penna Moreira
Orientador : Israel Brunstein**

1997

HF 1997
M813i

***A Papai e Mamãe
Com muito carinho***

Agradecimentos:

Aos meus pais e meus irmãos, pelo amor que eu tenho por eles;

A minha vó Ruth por ter sempre me apoiado, me ensinado e por rever o português do meu trabalho;

Ao Gui, pelo carinho e apoio;

Ao Forum e às grandes amigas (Lu, Cau e Flá) que fazem da vida uma imensa alegria;

Ao meu orientador, professor Israel, pelos conselhos e ensinamentos brilhantes;

A todas as pessoas que me ajudaram a completar este trabalho, do Banco e das empresas (LIGHT, CERJ, ESCELSA, Vector, Sabesp, Usiminas, Fosfertil/Ultrafertil). Todos devem saber o papel fundamental que tiveram.

Sumário

O *Investment Banking*, os investidores locais e os estrangeiros (tanto empresas como pessoas físicas clientes do banco) desejam saber: Qual é o impacto da privatização sobre as empresas ex-estatais?

Escolhido o setor elétrico, um dos principais setores na atual pauta de privatização dos governos estaduais e federal, para uma análise mais profunda de suas empresas privatizadas, é feita uma descrição geral sobre o setor, para então analisar o impacto da privatização sobre as três empresas do setor privatizadas até 1996: ESCELSA, LIGHT e CERJ. A análise é feita sobre vários aspectos: estratégico, financeiro, comercial, recursos humanos, técnico e operacional. O que mudou? Por que mudou? Por que não foi feito antes, quando a empresa ainda era estatal?

O trabalho, portanto, faz uma análise inédita quanto aos obstáculos, entraves e desperdícios que sofrem as estatais brasileiras, um estudo de muito valor para se estimar o potencial de "*turn-around*" das empresas privatizadas.

Resumo

O trabalho tem como objetivo analisar a mudança pela qual a empresa estatal passa quando é privatizada. Há uma série de obstáculos, entraves e desperdícios que as estatais sofrem que serão apontados, exemplificados e resumidos ao final do trabalho. Tal levantamento é de grande interesse do Banco, o qual é muito ativo no processo de privatização brasileira e tem clientes interessados.

O capítulo I apresenta a empresa, a área de estágio e uma visão geral do trabalho.

No capítulo II será descrita a evolução das empresas estatais, com sua respectiva importância para o processo de industrialização do país, e o esgotamento deste modelo, reformulando o papel do Estado. Será apresentado um breve relato do programa de privatização do Brasil, inserido num contexto mundial, assim como seus principais objetivos e dificuldades enfrentadas.

No capítulo III, apresentamos estudos que comparam a eficiência das empresas estatais com empresas privadas, dando ênfase ao estudo de um caso brasileiro, realizado pelo diretor do BNDES Armando Castelar Pinheiro, em seu texto "No que deu, afinal, a privatização?", com as empresas privatizadas no período de 1981 a 1994. Através de ferramentas estatísticas, como o Teste do Sinal e o *Wilcoxon Signed Rank Test*, compara-se a evolução (antes e pós privatização) de alguns índices absolutos (vendas, lucro, endividamento, etc) e outros índices relativos (lucro/empregado, lucro/patrimônio, investimento/vendas, etc).

Para atingir uma análise mais detalhada, num universo mais "micro-econômico", são analisados alguns estudos de casos para ilustrar e exemplificar melhor a realidade privada contra a realidade estatal das empresas. Por sugestão de um diretor do Banco, foi escolhido o setor elétrico, por este ser um setor onde três empresas já privatizadas podem mostrar mudanças em seus desempenhos e, ao mesmo tempo, por possuir ainda diversas outras empresas a serem privatizadas, sendo elas do interesse do Banco e de seus clientes.

No capítulo IV, faz-se uma breve apresentação sobre o setor de energia elétrica brasileiro, para a seguir analisar o impacto da privatização nas empresas, sob vários aspectos: estratégico, financeiro, técnico e operacional, comercial, e de recursos humanos. São analisadas as três empresas privatizadas até o ano de 1996. A ESCELSA e a LIGHT, privatizadas respectivamente em julho de 1995 e em maio de 1996 pelo governo federal, e a CERJ, privatizada pelo governo do Estado do Rio de Janeiro em novembro de 1996.

No capítulo V, tenta-se responder "Quais são os entraves, obstáculos e desperdícios que sofrem as empresas estatais, afetando negativamente o seu desempenho, e que, portanto, podem – e são - ser superados com a privatização?". A estrutura deste capítulo também é dividida segundo os diversos aspectos: estratégico e cultural, financeiro, técnico e operacional, comercial e de recursos humanos. Para dar um maior enriquecimento ao trabalho, que busca a resposta da pergunta acima, são citados vários exemplos não só de empresas do setor elétrico, mas também de outros setores que já passaram pelo processo de privatização: setor siderúrgico, de fertilizantes, petroquímico, de transportes, etc.

Finalmente, no capítulo VI, apresenta-se a conclusão do trabalho.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
A. A empresa	2
B. O estágio	2
C. O trabalho	3
CAPÍTULO II: A EVOLUÇÃO E A PRIVATIZAÇÃO DAS EMPRESAS	
ESTATAIS	6
A. O Crescimento das Empresas Estatais	7
B. O Programa de Privatização	10
C. A Evolução dos Objetivos da Privatização Brasileira	18
D. As Dificuldades de Privatizar	23
CAPÍTULO III: A EVIDÊNCIA EMPÍRICA DA MELHORIA DAS	
EMPRESAS PÓS-PRIVATIZAÇÃO	25
A. Estatais x Privadas - no mundo	26
B. Um Estudo do Caso Brasileiro (1980 a 1994)	29
B.1. Metodologia de Avaliação e Base de Dados	29
B.1.1. Descrição dos 2 Testes	31
B.2. Análise dos Resultados	33
CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO: O SETOR ELÉTRICO	38
A. O Setor Elétrico.....	39
A.1 Estrutura	39
A.2. Mercado	40
A.3. Operação, Planejamento e Regulamento do Sistema	
Elétrico	43
A.4. Privatização.....	45
B. Estudo de Caso: LIGHT	48

B.1. Descrição da Empresa	48
B.2. O Impacto da Privatização	50
B.2.1. Aspectos Estratégicos e Financeiros	50
B.2.2. Aspectos Técnicos e Operacionais	52
B.2.3. Aspectos Comerciais	55
B.2.4. Aspectos de Recursos Humanos	58
C. Estudo de Caso: ESCELSA	60
C.1. Descrição da Empresa	60
C.2. O Impacto da Privatização	62
C.2.1. Aspectos Estratégicos e Financeiros	62
C.2.2. Aspectos Técnicos e Operacionais	65
C.2.3. Aspectos Comerciais	69
C.2.4. Aspectos de Recursos Humanos	70
D. Estudo de Caso: CERJ	72
D.1. Descrição da Empresa	72
D.2. O Impacto da Privatização	73
D.2.1. Aspectos Estratégicos e Financeiros	73
D.2.2. Aspectos Técnicos e Operacionais	75
D.2.3. Aspectos Comerciais	77
D.2.4. Aspectos de Recursos Humanos	78
CAPÍTULO VI: OBSTÁCULOS, ENTRAVES E DESPERDÍCIOS QUE	
SOFREM AS ESTATAIS	80
A. Aspectos Estratégico e Cultural	81
B. Aspectos Financeiros	84
C. Aspectos Técnicos e Operacionais	86
D. Aspectos Comerciais	89
E. Aspectos de Recursos Humanos	91
CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO	95

BIBLIOGRAFIA	101
ANEXOS	106
A. Tabelas	
A.1. Resumo dos Resultados para o Conjunto das Empresas Privatizadas na Década de 80	107
A.2. Resumo dos Resultados para o Conjunto das Empresas Privatizadas na Década de 90	108
A.3. Resumo dos Resultados para as Empresas com Privatização de Controle	109
A.4. Resumo dos Resultados para as Empresas com Privatização de Participações Minoritárias	110
B. Figuras	
B.1. Área de Concessão da CERJ e LIGHT	111
B.2. Área de Concessão da ESCELSA	112
C. Questionários	
C.1. Para Usiminas e Fosfertil/Ultrafertil	113
C.2. Para Sabesp	114

Capítulo I

Introdução

CAPITULO I : INTRODUÇÃO

A) A empresa

O local de realização do estágio é um banco de investimentos global, pertencente a um grande grupo suíço, que chamarei de "Banco". O Banco divide-se pelas seguintes áreas de negócios:

- Finanças Corporativas
- Mercados
- *Private Equity*¹
- Produtos Financeiros
- Vendas

Em 1º de janeiro de 1997, o Banco operava em mais de 50 escritórios em mais de 30 países, possuindo mais de 10.000 empregados.

No Brasil, o Banco conta com a área de Finanças Corporativas e a de Renda Fixa. A área de Finanças Corporativas tem como principal objetivo proporcionar aos clientes assessoria em operações de aporte de capital (através do acesso ao mercado de ações e de dívida), assessoria em fusões e aquisições, e assessorar vendedores ou compradores no processo de privatização.

Já a renda fixa, concentra aqui no Brasil as operações de renda fixa do Chile, Colômbia, Venezuela e, obviamente, do Brasil.

B) O estágio

O estágio está sendo realizado na área de Renda Fixa do banco, mais precisamente na Renda Fixa do Brasil. A Renda Fixa investe o dinheiro de sua própria carteira em títulos da dívida brasileira e, para diminuir seu risco e

maximizar seus ganhos, utiliza-se de instrumentos derivativos como swaps e futuros da Bolsa de Mercadorias e Futuros.

C) O trabalho

O tema deste trabalho surgiu durante uma conversa entre a autora e um dos diretores do *Investment Banking* (Finanças Corporativas). Esta área do Banco participa ativamente dos processos de privatização que vêm ocorrendo no Brasil, já tendo participado, como consultora do governo na privatização da ACESITA e da CERJ.

Nesta conversa, ficou evidente a necessidade de um projeto que analisasse o potencial de melhoria e alavancagem das empresas estatais, as quais possuem muitos entraves que prejudicam seu desempenho. São várias restrições legais e políticas, o predomínio de uma visão social (diferentemente da maximização de resultados), a falta de recursos, tudo isso afetando negativamente nos resultados financeiros, no relacionamento comercial, no estabelecimento de estratégias de longo prazo, na motivação de funcionários, e muito mais. Para uma análise mais detalhada, foi escolhido o setor elétrico, o principal setor da atual pauta de privatização.

Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar se houve melhoria de desempenho das empresas já privatizadas (principalmente as elétricas), e a razão dessa melhoria. A contribuição deste trabalho para o banco não fica somente na área de *Investment Banking*, pois também servirá de referência a investidores locais e, principalmente, estrangeiros que desejem participar do processo de privatização ou que busquem simplesmente empresas brasileiras para diversificarem seus investimentos.

No capítulo II será descrita a evolução das empresas estatais, com sua respectiva importância para o processo de industrialização do país, e o esgotamento deste modelo, reformulando o papel do Estado. Será apresentado

¹ É a área da empresa que busca empresas menores, de potencial alavancagem, para investir recursos próprios ou de fundos de investimentos para clientes

um breve relato do programa de privatização do Brasil, dentro de uma tendência mundial, assim como seus objetivos e dificuldades encontradas.

No capítulo III, apresentamos estudos que comparam a eficiência das empresas estatais com empresas privadas, dando ênfase ao estudo de um caso brasileiro, realizado pelo diretor do BNDES Armando Castelar Pinheiro, em seu texto "No que deu, afinal, a privatização?", com as empresas privatizadas no período de 1981 a 1994. Através de ferramentas estatísticas, como o Teste do Sinal e o *Wilcoxon Signed Rank Test*, compara-se a evolução (antes e pós privatização) de alguns índices absolutos (vendas, lucro, endividamento, etc) e outros índices relativos (lucro/empregado, lucro/patrimônio, investimento/vendas, etc).

Para atingir uma análise mais detalhada, num universo mais "micro-econômico", serão apresentados alguns estudos de casos para ilustrar e exemplificar melhor a realidade privada contra a realidade estatal das empresas. Por sugestão de um diretor do Banco, foi escolhido o setor elétrico, por este ser um setor onde três empresas já privatizadas podem mostrar mudanças em seus desempenhos, e ao mesmo tempo, por possuir ainda diversas outras empresas a serem privatizadas, sendo elas do interesse do Banco e de seus clientes.

No capítulo IV, faz-se uma breve apresentação sobre o setor de energia elétrica brasileiro, para a seguir analisar o impacto da privatização nas empresas, sob vários aspectos: estratégico, financeiro, técnico e operacional, comercial, e de recursos humanos. São analisadas as três empresas privatizadas até o ano de 1996. A ESCELSA e a LIGHT, privatizadas respectivamente em julho de 1995 e em maio de 1996 pelo governo federal, e a CERJ, privatizada pelo governo do Estado do Rio de Janeiro em novembro de 1996. Com o fim de obter maiores informações, a autora visitou a LIGHT e a CERJ, juntamente com uma analista do Banco, sendo recebida na LIGHT pela assessora do Diretor Executivo de Finanças, Eliza Bonner, e na CERJ pelo gerente financeiro, Arturo Ortiz. Na ESCELSA, a autora entrou em contato com o assessor da Diretoria de Relações com o Mercado, Paulo Zibetti Jorge, que lhe mandou relatórios anuais da empresa de 1994, 1995 e 1996.

No capítulo V, tenta-se responder "Quais são os entraves, obstáculos e desperdícios que sofrem as empresas estatais, afetando negativamente o seu desempenho, e que, portanto, podem ser – e são - superados com a privatização?". A estrutura deste capítulo também é dividida segundo os diversos aspectos: estratégico e cultural, financeiro, técnico e operacional, comercial e de recursos humanos. Para dar um maior enriquecimento ao trabalho, que busca a resposta da pergunta acima, são citados vários exemplos não só de empresas do setor elétrico, mas também de outros setores que já passaram pelo processo de privatização: setor siderúrgico, de fertilizantes, petroquímico, de transportes, etc. Foi desenvolvido um questionário, que encontra-se em anexo, para ser respondido por algumas empresas. As empresas que responderam ao questionário foram: Usiminas, Fosfértil/Ultrafértil e SABESP (uma ainda empresa estatal).

Finalmente, no capítulo VI, apresenta-se a conclusão do trabalho.

Capítulo II

*A evolução e a privatização das empresas
estatais*

CAPITULO II : A EVOLUÇÃO E A PRIVATIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTATAIS

Antes de partirmos para a avaliação das atividades de privatização no país, torna-se necessária uma retrospectiva da industrialização do Brasil e da influência do Estado neste processo.

A) O Crescimento das empresas estatais

No início do século, a participação do Estado na economia era percebida por duas frentes: na administração da política econômica e no campo empresarial, concentrando-se nos setores de transportes, de serviços portuários e no financeiro.

A partir dos anos 30, o Estado passou a praticar o intervencionismo consciente, porém não iniciando novas atividades empresariais, tendo atuado mais na regulamentação da economia.

A partir dos anos 40, a atuação do Estado sobre a industrialização do país tem se intensificado. O Estado brasileiro assumiu o papel de "Estado empresário", tomando para si a responsabilidade de realizar investimentos de grande monta e longa maturação que, por natureza, tinham pouca atratividade para o setor privado, criando condições para o desenvolvimento de uma indústria nacional integrada e garantindo a segurança nacional.

Vários argumentos têm sido utilizados para justificar este processo de estatização:

- **Motivos de ordem estratégica:** necessidade de domínio de tecnologias de difícil absorção, como no caso da energia nuclear ou da indústria de informática, e a possibilidade de interferência externa no desenvolvimento econômico, no caso de dependência com relação ao suprimento de um insumo estratégico, como petróleo ou carvão metalúrgico

- Motivos de ordem tecnológica: a iniciativa privada não teria condições para alcançar a escala mínima, devido a economias de escala e/ou de escopo da indústria em questão
- Motivos de ordem econômica: os investimentos seriam de elevado prazo de maturação ou baixa taxa de retorno sobre o capital; ou ainda porque existia a necessidade de substituição das importações para equilibrar o balanço de pagamentos

Justificado por todos estes motivos, o núcleo do segmento estatal da economia foi constituído nos anos 40, a partir de três setores de base: siderurgia, petróleo e energia elétrica.

Em 1942, ocorreu a fundação da Companhia Vale do Rio Doce, voltada à produção de minério de ferro. Em 1943, é inaugurada a Fábrica Nacional de Motores (FNM), criada para produzir motores para a aviação e navegação e, mais tarde, veículos e caminhões. Em 1944, nasce a Acesita, destinada à produção de aços especiais. Em 1946, há a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

A partir de 50, o Estado passou a intervir no sentido de iniciar um processo de industrialização, criando em 1952, o BNDE, com o intuito de captar recursos para financiar investimentos. Em 1953, foi instituído o monopólio do petróleo e criada a Petrobrás. Oito anos mais tarde, em 1961, surgia a Eletrobrás.

Tais iniciativas foram fundamentais para a formação da base produtiva industrial no ciclo de desenvolvimento entre 1956 e 1962, quando o setor produtivo cresceu impulsionado pelo Plano de Metas do governo de Juscelino Kubitschek, com a materialização dos projetos de grande porte. Naquela época, surgiram importantes empresas produtivas estatais, como a Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (USIMINAS) – uma associação do governo brasileiro e o japonês, através da Nippon Steel Corporation -, a Companhia Siderúrgica Paulista (COSIPA) e a Rede Ferroviária Federal.

Devido ao agravamento da inflação na primeira metade da década de 60, o governo manteve a política de evitar reajustes de preços de tarifas públicas, o que ocasionou uma acelerada descapitalização das empresas estatais.

Na época do milagre brasileiro, de 1968 e 1973, o setor público desempenhou papel decisivo no desenvolvimento econômico do país. Houve grande diversificação das empresas estatais, com a criação de subsidiárias, o que acarretou importante crescimento horizontal e vertical do setor produtivo estatal.

Em 1974, em decorrência das restrições externas advindas da crise internacional do petróleo no ano anterior, o ciclo expansionista começou a se reverter. Foi elaborado o II PND – Plano Nacional de Desenvolvimento, cujo objetivo era o de permitir a sustentação de altas taxas de crescimento em um período de recessão mundial, assim como orientar a economia para uma nova etapa de substituição de importações. Teve início também, um pesado programa de investimentos para as empresas estatais, com a expansão das operações “hospital” de salvamento e incorporação, pelo BNDE, de empresas privadas em estado de insolvência.

No final da década de 70, a expansão desordenada das empresas estatais fez com que o governo adotasse medidas para exercer um controle mais rigoroso das atividades do Estado. Com esta finalidade, surgiu, em 1979, no governo Figueiredo, a SEST – Secretaria de Controle das Empresas Estatais.

O início da década de 80 foi marcado por um período de estagnação econômica, com declínio acentuado da taxa de investimento e consolidação de uma inflação crônica. Houve uma acentuada deterioração das finanças públicas, agravada pelos problemas externos, fruto da crise do petróleo.

As demandas de recursos para investimentos, não apenas das empresas controladas diretamente pelo Estado, mas também dos setores que dependiam do governo para orientar e financiar sua formação de capital, superaram substancialmente a disponibilidade de poupança estatal. Devido à baixa geração própria das empresas estatais, às restrições de aporte de capital adicional trazidas pelas dificuldades financeiras do setor público e à queda do nível de atividade econômica, o nível de investimento das empresas estatais – direcionado à expansão, modernização e pesquisa - caiu significativamente

fazendo com que muitas destas empresas ficassem tecnologicamente defasadas.

Sendo assim, o retrato do Estado na década de 80 era de um Estado inchado, incapaz de retirar-se das atividades onde sua presença não era mais recomendada ou necessária, e com sua capacidade de investimento em estatais extremamente reduzida. Houve, então uma mudança na percepção do papel do Estado brasileiro, acompanhando uma tendência internacional. Este recente despertar foi, em parte, forçado por uma sequência de choques com impactos fortemente negativos sobre a nossa economia, que culminaram na crise da dívida externa e na crise fiscal doméstica.

Diante de tal quadro, o grande desafio foi encontrar outro padrão de financiamento que possibilitasse a retomada do processo de crescimento, transferindo para a iniciativa privada as empresas estatais e fomentando a economia de mercado.

B) O Programa de Privatização

Nos últimos quinze anos, o mundo testemunhou uma mudança real do socialismo para o capitalismo. Um dos aspectos mais importantes e visíveis desta tendência tem sido o entusiasmo e determinação de vários governos ao redor do mundo vendendo as empresas do Estado para investidores privados.

A origem do processo de privatização remonta à Grã-Bretanha no início dos anos 80, comandada pela então primeira-ministra Margareth Thatcher. Foi a venda da British Telecom em novembro de 1984 que desencadeou o processo de privatização no mundo. Esta emissão enorme foi recebida com grande demanda de investidores nacionais e estrangeiros. A emissão de US\$ 4,8 bilhões criou 2,25 milhões de novos acionistas na Inglaterra e, a resposta dos investidores japoneses e americanos provou a existência de um mercado globalizado. Na época, as ações desencadeadas se notabilizaram por sua amplitude, resultando na transferência de aproximadamente 40% das empresas

estatais para a iniciativa privada em um período de 10 anos, gerando US\$ 35 bilhões. Com a experiência, o Reino Unido adquiriu o domínio completo das técnicas envolvidas no processo, e por isso, tem servido como modelo para outros países.

Hoje, a privatização é ponto central da estratégia econômica de países desenvolvidos e em desenvolvimento no mundo inteiro, independente da tendência política de seus governos.

No caso brasileiro, podemos dizer que, embora incipiente, o processo de privatização teve início há cerca de uma década e meia, durante a administração do presidente João Figueiredo. Por volta de 1981, o decreto nº 91.991 fixou as normas para transferência, transformação e desativação de empresas sob o controle direto do Governo Federal. A responsabilidade destas medidas foi reservada a uma Comissão Especial, a quem cabia realizar o levantamento, a identificação e a proposta de enquadramento das empresas a serem transferidas ao setor privado ou desativadas, bem como estabelecer as condições e os valores que serviriam de base para a negociação das transferências. Até 1984, a Comissão respondeu pela privatização de 20 empresas. Entre 1985 e 1989, foram desestatizadas 18 empresas, muitas das quais tinham sido absorvidas pelo Estado na "operação hospital".

Em resumo, o processo de privatização ocorrido na década de 1980, cujo principal objetivo era o de evitar que o governo ampliasse ainda mais sua presença no setor produtivo, caracterizou-se por:

- Não ser parte de um programa mais amplo de desestatização e, portanto, envolveu apenas pequenas empresas e resultou em um volume reduzido de recursos arrecadados (entre 1981 e 1989, aproximadamente US\$ 780 milhões)
- A reprivatização de companhias que iniciaram suas atividades no setor privado e que passaram às mãos do Estado, na maioria dos casos em função de dificuldades financeiras
- A permanência do controle de preços e salários, a inflação, o baixo desempenho econômico e o receio de militares de entregar setores

estratégicos às multinacionais não trouxeram motivação para o deslanche do processo

A partir de 1990, entretanto, a privatização ganha maior fôlego com a criação do Programa Nacional de Desestatização (PND) – Lei 8.031/90, que surgia como parte integrante das reformas modernizantes da economia brasileira iniciadas pelo governo Collor.

No período de 1991 a 1993, o PND concentrou seus esforços na venda daquelas estatais anteriormente consideradas estratégicas para a industrialização do país, o que explica a grande participação dos setores siderúrgico, petroquímico e de fertilizantes. A venda da Usiminas, por exemplo, em outubro de 1991, permitiu a arrecadação de mais do dobro do obtido na década de 80. Neste período, a prioridade para o ajuste fiscal traduziu-se na maciça utilização das chamadas “moedas de privatização” – títulos representativos da dívida pública federal – na compra das estatais.

Depois de deslançado o processo no setor siderúrgico, o programa partiu para a privatização do Sistema Petroquisa – Petrobrás Química S.A., uma das subsidiárias controlada pela Petrobrás e que mantém participações diretas e indiretas em empresas voltadas à oferta de produtos químicos e petroquímicos.

Em seu conjunto, a Petroquisa abrangia, originalmente, quatro empresas controladas e 31 coligadas diretas, que respondiam por grande parte da produção nacional de petroquímicos. Na verdade, porém, como as coligadas geralmente possuem várias outras coligadas e controladas, o sistema é ainda muito mais abrangente e poderoso do que sua estrutura primária.

Até 1996, foram privatizadas 27 empresas do Sistema Petroquisa. Merecem destaque as privatizações da Copesul, COPENE, PQU e Petroflex que, juntas, totalizaram aproximadamente 63% do montante de US\$ 2.7 bilhões do setor.

No setor de fertilizantes, destacam-se as privatizações da Ultrafertil e Fosfertil, que juntas corresponderam por cerca de 93% do total do setor desestatizado, com um resultado de US\$ 387 milhões. No setor da Aeronáutica,

a Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. se enquadrando nos objetivos do PND.

A partir de 1995, com o início do Governo Cardoso, maior prioridade é conferida à privatização. O PND é apontado como um dos principais instrumentos de reforma do Estado, sendo parte integrante do programa de Governo. Foi criado o Conselho Nacional de Desestatização – CND – e praticamente concluída a privatização das estatais que atuam no segmento industrial.

Inicia-se então uma nova fase do PND, em que os serviços públicos estão sendo transferidos ao setor privado. A agenda inclui os setores de eletricidade e concessões na área de transporte e telecomunicações, o que acrescenta aos objetivos do PND a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade brasileira através do aumento dos investimentos a serem realizados pelos novos controladores.

Desta forma, em 1995, iniciou-se o processo de privatização no setor elétrico, através da venda da ESCELSA (Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.) e, no ano seguinte, realizou-se a venda da LIGHT.

Em 1996 ocorreram, ainda, várias privatizações no setor ferroviário, incluindo a Malha Oeste, Centro-Leste, Sudeste, Tereza Cristina e Sul.

Esta nova fase também é caracterizada pelo início do processo de desestatização de empresas estaduais, a cargo dos respectivos estados, ao qual o Governo Federal vem dando suporte. Apresentamos, a seguir, um gráfico com o resultado por setor do PND e um quadro com o resultado de vendas das empresas privatizadas pelo PND de 1991 a 1996.



Gráfico 1: Resultados Setoriais do PND

Fonte: Internet: www.bndes.com.br

Tabela 1. PND 91/96 – Resultado de Vendas (Evolução Anual)

US\$ Milhões

Setor	Empresa	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Total 91/96
Siderurgia	Usiminas	1.460,5			480,7				1.941,2
	CSN			1.285,0	210,3				1.495,3
	Açominas			598,5					598,5
	Açosita		465,4						465,4
	COSIPA*			359,9	225,8				585,7
	CST		347,4	6,2					353,6
	Piratini		106,7						106,7
	COSINOR	13,6	1,4						15,0
	Total	1474,1	921,0	2.249,6	916,8				5.561,4
	COPEL*		797,1	30,6	33,8				861,5
Petroquímica	PQU				287,5				287,5
	COPENE*					270,4			270,4
	PETROFLEX		234,0						234,1
	SALGEMA					139,2			139,2
	CPC					99,7			99,7
	POLIBRASIL						99,4		99,4
	POLIOLEFINAS			87,1					87,1
	POLIPROPILENO						81,2		81,2
	ALCALIS*		81,4						81,4
	PRONOR					63,5			63,5

PPH			59,4							59,4
POLISUL			56,8							56,8
OXITENO				53,9						53,9
POLITENO					44,9					44,9
NITROCARBONO							29,6			29,6
NITRIFLEX			26,2							26,2
COPERBO					25,9					25,9
CIQUINE					23,7					23,7
POLIALDEN					16,7					16,7
EDN								16,6		16,6
ACRINOR					12,1					12,1
DETEN*								12,1		12,1
CBE			10,9							10,9
KOPPOL								3,1		3,1
CQR							1,7			1,7
CBP							0,0			0,0
Total			1.265,7	171,6	444,7		604,0	212,4		2.698,7
Fertilizantes				205,6	0,0					205,6
Ultrafertil										
Fosfertil			182,0		0,0					182,0
Goiastertil			13,1		0,0					13,1
Arafortil					10,8					10,8
INDAG			6,8		0,0					6,8
Total			201,9	205,6	10,8					418,2
Elétrico							399,9			399,9
ESCELSA*										

[illegible]

* Processos não encerrados

Fonte: Relatório de Atividades 1995 – Programa Nacional de Desestatização e Internet: www.bndes.gov.br

C) A Evolução dos Objetivos da Privatização Brasileira

No Brasil, os objetivos da privatização foram mudando com o tempo. Quando teve início, em meados da década de setenta, o chamado “movimento contra a estatização da economia brasileira”, o principal foco da oposição empresarial recaiu sobre a perda de influência do setor privado na definição da política econômica. Além disso, pedia-se a supressão de privilégios de que gozavam as empresas públicas, a imposição de limites à criação de subsidiárias, e a proibição de uso da poupança compulsória e de outros incentivos fiscais por essas empresas.

Em resposta foram adotadas medidas de desestatização que zelavam pelo fortalecimento da empresa privada nacional, apoiando-a na ocupação dos chamados espaços vazios, com o aumento das barreiras às importações e a concessão de incentivos fiscais e creditícios a investidores privados nacionais.

Apenas com os choques de oferta do início da década de 80, os objetivos das políticas de desestatização passariam a contemplar a venda das empresas estatais. Esta preocupação, contudo, permaneceria em segundo plano frente à prioridade dada ao controle dos gastos das estatais, pois se percebia que essas empresas tinham saído fora do controle das autoridades. Permanecia viva no debate político da época a visão de que as estatais eram estratégicas e que a privatização embutia o risco de desnacionalização da economia brasileira e era uma ameaça à segurança nacional.

Na segunda fase da privatização, inaugurada com a criação do PND, em março de 1990, dentre todos os objetivos, o abatimento da dívida pública seria o seu objetivo mais marcante. Na lei nº 8.031 de 12 de abril de 1990, artigo 1º, com as correções da medida provisória no 1.481-47 de 14 de março de 1997, lê-se²:

“Art 1º – É instituído o Programa Nacional de Desestatização, com os seguintes objetivos fundamentais:”

² Fonte: Legislação do PND em 20/03/97

A evolução e a privatização das empresas estatais

“I – reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público”, a intenção do governo era desonerar-se da obrigação de fazer novos investimentos na ação produtiva direta, ganhando com isso maior eficiência;

“II – contribuir para a reestruturação econômica do setor público, especialmente através da melhoria do perfil e da redução da dívida pública líquida”, o governo pretendia a recompra de sua dívida, a fim de melhorar o fluxo de caixa do setor público, tornando-o menos vulnerável às flutuações das taxas de juros interna e externa, permitindo o ajuste fiscal;

“III – permitir a retomada de investimentos nas empresas e atividades que vierem a ser transferidas à iniciativa privada”, o propósito declarado do governo era aumentar a taxa de investimentos de nossa economia, através do aumento da capacidade de poupança e da maximização dos resultados do setor privado, gerando uma melhora na qualidade de bens e serviços ofertados à população, através da maior competição no mercado;

“IV – contribuir para a reestruturação econômica do setor privado, especialmente para a modernização da infra-estrutura e do parque industrial do país, ampliando sua competitividade e reforçando a capacidade empresarial nos diversos setores da economia, inclusive através da concessão de crédito”, em função da globalização da economia e dos mercados, a privatização deveria contribuir para a competitividade das empresas;

“V – permitir que a administração pública concentre seus esforços nas atividades em que a presença do Estado seja fundamental para a consecução das prioridades nacionais”, o governo redefinia sua posição, abandonando sua tradição de preservação de posições estratégicas, para uma nova dimensão do Estado, subordinado a prioridades nacionais, não necessariamente vinculadas ao desenvolvimento industrial que caracterizou os anos anteriores, e adotando um papel mais comprometido com as áreas sociais;

“VI – contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais, através do acréscimo da oferta de valores mobiliários e da democratização da propriedade do capital das empresas que integrarem o programa”, mostrando o desejo de se

criar no Brasil um capitalismo popular, onde grande parcela dos brasileiros pudesse ter acesso ao mercado acionário, como ocorre nos países desenvolvidos.

Nesta mesma medida provisória, define-se desestatização como sendo:

“a) a alienação, pela União de direitos que lhe assegurem, diretamente ou através de outras controladas, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores da sociedade;

b) a transferência, para a iniciativa privada, da execução de serviços públicos explorados pela União, diretamente ou através de entidades controladas, bem como daqueles de sua responsabilidade.”

Neste momento, a privatização passaria a incorporar algumas das maiores empresas estatais, inclusive as grandes siderúrgicas. A indústria de transformação, particularmente com a abertura comercial, passou a ser vista como uma área da atividade econômica em que o Estado não deveria estar presente, cabendo exclusivamente ao mercado determinar como e por quem deveria se dar a produção.

A terceira fase da privatização teve início com o governo Cardoso, com uma nova visão nos objetivos e prioridades do processo. O principal objetivo continuou sendo o de garantir o equilíbrio das contas da União, através do direcionamento das receitas da privatização para abatimento da dívida, como pode ser observado na frase do presidente: “Não haverá ano eleitoral capaz de demover-me da decisão tranquila de que o fundamental para o Brasil é a manutenção do controle da inflação, é o controle das finanças públicas. Os recursos gerados (pela privatização) serão destinados, de uma maneira obsessiva, para que asseguremos esse controle das finanças públicas”³. Contudo, a privatização incorporou-se a uma estratégia mais ampla de retomada do crescimento e de recuperação do investimento. A preocupação em usar a privatização para aumentar os investimentos pode ser caracterizada não apenas pelas declarações das próprias autoridades como também pela importância atribuída à Lei das Concessões na estratégia mais ampla de desestatização do

³ Gazeta Mercantil, 17 de Julho de 1997

governo. Segundo texto do Instituto Atlântico, "Documentos da Presidência da República sobre o PND e a Lei das Concessões, e o Plano Plurianual de Investimentos para 1996-99 apontam uma grande necessidade de investimentos em infra-estrutura e enfatizam o papel de destaque que se espera do setor privado na formação de capital em setores como energia, telecomunicações e transportes".

Em suma, apesar da priorização do abatimento da dívida pública, podemos identificar os benefícios advindos da privatização a diferentes grupos:

1. Ao Estado

A privatização tem prestado importante auxílio na redução da dívida do Tesouro Nacional e no saneamento definitivo das contas públicas, não apenas por meio do ingresso de recursos provenientes da alienação de bens e direitos no âmbito do PND, mas também desonerando o Estado de realizar investimentos adicionais nas empresas e atividades transferidas, tornando-se mais capaz de responder às demandas de áreas nas quais sua presença será sempre indispensável, principalmente as áreas sociais.

Além disso, o ganho financeiro do Estado não se concentra somente no recebimento do valor de sua participação nas empresas, mas também se reflete no lado fiscal, pois as empresas privadas, mais eficientes, vendem mais, pagando mais ICMS, lucram mais, pagando mais Imposto de Renda.

2. À Empresa

Segundo Armando Castelar Pinheiro, chefe do Departamento Econômico do BNDES, "a experiência mostrou, e continua a fazê-lo, que o setor privado é muito melhor gestor empresarial que a burocracia estatal. De fato, todas as empresas do governo já privatizadas têm apresentado substanciais ganhos de eficiência após a sua transferência para a iniciativa privada."

Em relação à necessária retomada de investimentos, o mesmo autor salienta: “De fato, números recém divulgados pelo governo mostram que, apenas para completar todos os projetos que estão sendo implementados por empresas estatais federais no momento, seria necessário investir perto de US\$ 71 bilhões entre 1996 e 2000. Isto equivale a uma média anual de aplicações de cerca de US\$ 14,3 a 17,9 bilhões. Em 1995, contudo, as estatais foram autorizadas a investir não mais do que US\$ 7,3 bilhões, consubstanciando um déficit de investimentos da ordem de US\$ 7,2 a 9,7 bilhões de dólares por ano. Desta forma, não será possível recuperar, expandir e melhorar os setores de energia, transportes, portos, telecomunicações, etc., sem a vigorosa participação do setor privado nestas atividades.”

A discussão da melhoria operacional, financeira e estratégica das empresas privatizadas é muito ampla, sendo melhor analisada no próximos capítulos.

3. À Sociedade

A sociedade ganha, teoricamente, com as consequências do processo global, pois a economia torna-se mais competitiva e eficiente e o Estado pode direcionar seus recursos para outras áreas como saúde e educação.

4. A Setores Consumidores

A melhoria operacional das empresas pode trazer a seus clientes preços mais competitivos e uma melhor qualidade.

5. A Fornecedores

Os fornecedores de insumos e equipamentos passam a negociar com empresas mais saudáveis, que pagam suas contas em dia e que estão expandindo seus negócios.

6. A Investidores

Aqueles que investiram, adquirindo ações das empresas nos leilões se beneficiaram da sua posterior valorização.

D) As Dificuldades de Privatizar

Para que, mais para frente, possamos identificar algumas das barreiras que a condição de estatal das empresas traz para sua eficiência, é interessante analisarmos quais foram os grupos de oposição e seus possíveis motivos.

Os principais obstáculos encontrados pelo governo no processo de privatização foram⁴:

- Sindicatos de trabalhadores, que receiam uma gestão privada, orientada para a produtividade e resultados. Os trabalhadores temem a privatização sob suspeita de desemprego e de piores condições de trabalho. Tal temor é aumentado ainda pelo fato de que o nível de salários pagos particularmente em empresas estatais em determinadas funções são, em média, superiores à remuneração de funções similares exercidas no setor privado;
- Oposição de dirigentes das estatais que temem perder as vantagens e os privilégios excepcionais usufruídos, e que, certamente, podem ficar ameaçados por uma administração privada ajustada;
- Oposição de políticos beneficiados por relações com os administradores das entidades estatais. Eles tendem a não apoiar a privatização, prevendo a eventual perda de benefícios que as empresas lhes proporcionam. Tais benefícios decorrem de fonte disponível de oferta de empregos, de recursos passíveis de serem utilizados na troca de conveniências particulares e partidárias, bem como de força política de atuação em suas bases eleitorais;

⁴ Fonte: Amaral Filho, *Privatização no Estado Contemporâneo*

A evolução e a privatização das empresas estatais

- Empresários do setor privado que são favorecidos pela condição estatal da empresa a ser privatizada, podendo ser clientes, fornecedores ou concorrentes que gravitam em torno da estatal, atraídos por algum tipo de favor. Alguns exemplos são: empresários cujos empreendimentos são atrelados ao usufruto de subsídios por meio de preços controlados dos bens e serviços produzidos pelas estatais; empresários que realizam transações mercantis de compra e/ou venda privilegiadas com estatais; empresários que operam no mesmo setor que a estatal, sob a proteção de mecanismos que criam condições artificiais de sobrevivência para estatais ineficientes, tais como a restrição à entrada de concorrentes;
- Barreiras institucionais quanto à necessária desregulamentação de certos setores;
- Facções de cunho socialista que interpretam a política de intervenção empresarial do Estado na atividade econômica como uma garantia de pleno emprego, elevados salários e benefícios sociais;
- Estabelecimento do preço vinculado ao valor da empresa, que constitui um assunto propriamente controverso;
- Nível excepcional de endividamento da empresa estatal, exigindo esforços para o ajustamento financeiro das estatais com tal perfil;

A evidência empírica da melhoria das empresas pós-privatização

Capítulo III

*A evidência empírica da melhoria das
empresas pós-privatização*

CAPITULO III: A EVIDÊNCIA EMPÍRICA DA MELHORIA DAS EMPRESAS PÓS-PRIVATIZAÇÃO

A) Estatais x Privadas - no mundo

Será que, dentro de um mesmo setor de um país, as empresas privadas são mais eficientes que as estatais? Vários estudos com este tema foram realizados em todo mundo. A tabela 2⁵ resume a conclusão destes diversos estudos, comparando o desempenho relativo de empresas estatais e privadas, sugerindo uma ligeira vantagem para as privadas, ainda que os resultados variem bastante de um setor para outro e sejam objeto de dúvidas quanto à metodologia utilizada, pois a maior dificuldade em estudos empíricos dessa natureza consiste em isolar o efeito da propriedade do capital de outras variáveis também relevantes (regime de concorrência, regulamentação, diferentes países ou setores, etc).

Tabela 2: Resultados Empíricos sobre a Eficiência Relativa de Empresas Estatais e Privadas

Setor	Empresa Estatal mais Eficiente	Resultado Ambíguo ou sem Diferenças de Eficiência	Empresa Privada mais eficiente
Eletricidade	Meyer (1975)	Mann (1970)	Shepherd (1966)
	Neuberg (1977)	Junker (1975)	Moore (1970)
	Pescatrice e Trapani (1980)	Fare, Grasskopf e Logan (1985)	Peltzman (1971)
		Spann (1977)	Tilton (1973)
		Atkinson e Halvorsen (1986)	De Alessi (1974)
			De Alessi (1977)
Coleta de Lixo	Pier, Vernon e	Kemper e Quigley	Edwards e Stevens

⁵ Tirada da publicação do BNDES "No que deu, afinal, a privatização?", de Armando Castelar Pinheiro

A evidência empírica da melhoria das empresas pós-privatização

	Wicks (1974)	(1976)	(1978)
		Hirsch (1965)	Savas (1977)
		Collins e Downes (1977)	Pommerehne e Frey (1977)
			Stevens (1978)
			Kitchen (1976)
Água	Mann e Mikesell (1971)	Feigenbaun e Teeples (1983)	Crain e Zardkoohi (1978 e 1980)
	Bruggink (1982)		Hausman (1976)
			Morgan (1977)
Serviços de Saúde		Becker e Sloan (1985)	Frech e Ginsburg (1981)
			Clarkson (1972)
			Rushing (1974)
			Lindsay (1976)
			Frech (1990)
			Bays (1979)
			Frech (1980)
			Bishop (1980)
			Finsinger (1982)
			Wilson e Jadow (1982)
			Schlesinger e Dorwart (1984)
Companhias Aéreas		Forsyth e Hocking (1980)	Davies (1971)
		Morrison (1981)	Davies (1977)
		Jordan (1982)	
Ferrovias		Caves e Christensen (1980)	
		Caves et al (1982)	
Instituições Financeiras		Lewin (1982)	Davies (1981)

A evidência empírica da melhoria das empresas pós-privatização

Serviços contra Incêndio			Ahlbrecht (1973)
Transporte não Ferroviário			Palmer, Quinn e Resendes (1983)
			Pashigian (1976)
			McGuire e Cott (1984)

Fonte: Armando Castelar Pinheiro, *No que deu, afinal, a privatização?* P. 9. 1995

Mais recentemente, o amadurecimento de programas de privatização em várias partes do mundo tem permitido substituir a avaliação do desempenho relativo de empresas privadas e estatais pela análise empírica do efeito da privatização sobre as empresas alienadas. A vantagem deste tipo de exercício é que a empresa funciona como seu próprio controle, evitando a influência de diferenças devidas ao país ou ao setor de atividade.

Um estudo do gênero, realizado por Meggison, Nash e Randenborgh (1994), que compara o desempenho operacional e financeiro antes e após a privatização, de 61 empresas de 18 países, atuando em 32 setores de atividade diferentes e alienadas através de oferta pública de ações no período 1961 a 1990. Os autores avaliam os impactos da privatização sobre o desempenho dessas empresas comparando os valores médios de uma série de variáveis (na sua maior parte tiradas das demonstrações contábeis dessas companhias) nos três anos pré-privatização e nos três anos seguintes, utilizando para isso os testes do sinal e de Wilcoxon. As conclusões resumidas são:

"Our results document strong performance improvements, achieved surprisingly without sacrificing employment security. Specifically, after being privatized, firms increase their real sales, become more profitable, increase their capital investment spending, improve their operating efficiency, and increase their working forces. Furthermore, these companies significantly lower their debt levels and increase dividend payout. Finally, we document significant changes in the size and composition of corporate boards of directors after privatization... Our results are also quite robust to various partitions of the data into smaller

subsamples, such as full-versus-partial privatizations, industrialized-versus-developing country divestitures, and competitive-versus-regulated industry sales.”

B) Um Estudo do Caso Brasileiro (1980 a 1994)

B.1. Metodologia de Avaliação e Base de Dados

Pinheiro, em sua publicação do BNDES, também analisa a melhoria das empresas privatizadas no Brasil, no período de 1980 a 1994. A metodologia utilizada para testar se houve ou não mudança de desempenho nas estatais privatizadas é, essencialmente, a mesma adotada por Meggison, Nash e Randenborgh (1994): o *Wilcoxon Signed Rank Test* e o Teste do Sinal. Este último mede a proporção de empresas que apresentou mudanças no sentido esperado, enquanto o primeiro ajusta esta medida levando em conta a magnitude da mudança. Estes testes são aplicados a um conjunto de variáveis com que se procura aferir o desempenho econômico-operacional das empresas. Em ambos os casos testa-se se houve uma mudança de desempenho comparando-se a média aritmética das variáveis antes e depois da privatização. Na medida do possível, procura-se contrastar a média dos quatro anos anteriores à venda com a dos quatro anos posteriores. No entanto, foram consideradas todas as empresas para as quais se dispunha de informações para pelo menos um ano antes e outro depois da privatização. O ano da privatização em si foi eliminado, já que compreende alguns meses com estatal e outros como empresa privada.

A análise é baseada em 8 variáveis, previamente selecionadas: receita líquida, o lucro líquido, o patrimônio líquido, o investimento, o imobilizado, o número de empregados, o endividamento e a liquidez corrente. A partir dessas foram derivadas outras seis, que procuram medir a eficiência da empresa (vendas por empregado e lucro por empregado), sua taxa de rentabilidade (lucro

A evidência empírica da melhoria das empresas pós-privatização

sobre vendas e lucro sobre o patrimônio líquido) e a propensão a investir (investimento sobre vendas e investimento sobre o imobilizado). Essas quatro últimas variáveis, obtidas como a razão de fluxos, têm a vantagem de não serem sensíveis ao deflator utilizado.

O autor recorreu a um grande conjunto de fontes para obter as informações necessárias, destacando-se: "Balanço Anual" da Gazeta Mercantil, "Maiores e Melhores" da Revista Exame, "As 500 Maiores" da Conjuntura Econômica, bancos de dados da Economatica e dados fornecidos pelas próprias empresas. Todos os dados foram deflacionados pelo mesmo deflator, o IPA industrial.

O autor também optou por padronizar todos os dados, de forma a evitar que os resultados fossem dominados pelo comportamento das grandes empresas, não refletindo o ocorrido nas firmas de menor porte. Assim, todas as variáveis foram padronizadas dividindo-se as médias antes e depois pelo valor⁶ da variável no ano zero, ou seja, da privatização.

No geral, foi possível conseguir uma boa cobertura em termos de número de empresas para as duas décadas. Para a amostra como um todo, obteve-se um número de observações entre 29 e 46, dependendo da variável considerada. Para a década de 80, o número de observações variou entre 14 e 19, ficando entre 11 e 27 para as privatizações do período 1991 e 1994. Com este número de empresas foi possível ainda dividir a amostra em privatizações de participações e com venda de controle, ficando o número de observações entre 7 e 14 para o primeiro grupo e 22 e 32 para o segundo.

O autor faz duas ressalvas importantes antes de passar aos resultados e às análises: a primeira é que deve-se ter cuidado ao relacionar exclusivamente a melhoria de eficiência nas empresas com a privatização, afirmando que "... nunca é possível ter certeza de que mudanças que se observam na empresa foram devidas à privatização (e não, por exemplo, a medidas paralelas de liberalização e desregulamentação) e de que estas não teriam tido lugar mesmo

⁶ No caso do lucro e do patrimônio líquido, que para certas empresas eram negativos no ano da privatização, e de outras variáveis delas derivadas, a padronização foi feita dividindo-se as médias antes e após pelo valor absoluto

A evidência empírica da melhoria das empresas pós-privatização

que a empresa não tivesse sido privatizada (por exemplo, no caso de a melhor *performance* ter sido causada pela melhoria do quadro macroeconômico). Não obstante, esta preocupação tem mais sentido quando se considera a privatização de uma ou poucas empresas. Em uma análise empírica como a da próxima seção, onde é considerado um grande número de empresas, em diferentes setores e privatizadas ao longo de uma década e meia, o efeito de outras variáveis sobre o desempenho empresarial, ainda que presente, dificilmente distorcerá as conclusões obtidas.”

A outra questão levantada são os objetivos sociais das estatais. Mais especificamente, seria preciso avaliar como em cada operação de transferência de estatal para o setor privado se lida com o “*trade-off* fundamental da privatização” assim denominado por Galal et alii (1994, p.23), isto é, o fato de que de um lado a gerência privada tende a aumentar a eficiência empresarial, mas que, de outro lado, a motivação privada pode levar à maior exploração dos consumidores, dos trabalhadores e do meio ambiente, “there is a trade-off between the possibility that private objectives are less desirable socially, and the possibility that the private sector will pursue these objectives more efficiently.” Como os objetivos sociais são externos à firma, a comparação entre os desempenhos de empresas estatais e privadas é uma tarefa quase impossível, pois o resultado das atividades com objetivos não-comerciais é quase impossível de se medir. Além disso, embora a autora deste trabalho acredite que toda sociedade é beneficiada não só pela melhoria de eficiência da empresa, mas também pela desoneração do Estado desta atividade empresarial, a análise da questão citada foge dos objetivos principais deste trabalho.

B.1.1. Descrição dos 2 Testes

O *Wilcoxon Signed Rank Test* e o Teste do Sinal são testes não-paramétricos, que verificam a hipótese de que um determinado tratamento não tem efeito usando pares de variáveis casadas (em nosso caso, as variáveis

A evidência empírica da melhoria das empresas pós-privatização

casadas são variáveis de uma mesma empresa antes e após privatizadas). Observam-se n pares independentes de variáveis aleatórias (X_i, Y_i) , $i = 1, 2, \dots, n$, sendo que o vetor X_i é a resposta do grupo de controle (ou "padrão") e o vetor Y_i é a resposta do grupo submetido ao tratamento (neste caso, a privatização). A hipótese de que não há efeito real com tratamento significa dizer que $Y_i - X_i$ e $X_i - Y_i$ têm a mesma distribuição, ou seja, $Z_i = Y_i - X_i$ apresenta uma distribuição simétrica em relação a zero.

O *Wilcoxon Signed Rank Test* rejeita a hipótese nula de que a privatização não tem efeito, em favor da alternativa que ela melhora o desempenho da empresa, para valores altos da estatística W definida como:

$$W = 1/2 \sum_{i=1}^n Ri + n(n+1)/4 = \sum_{i=1}^s Ti$$

Onde R_i é o *signed rank* de Z_i , isto é, o número de ordem de $[Z_i]$ multiplicado pelo sinal de Z_i . $T_1 < \dots < T_s$ são os valores positivos de R_i ordenados e s o número de Z_i positivos. Para $n < 16$, os valores críticos do teste são apresentados em Bickel e Doksum (1977, p. 494-481). Para $n > 16$, pode-se usar uma aproximação normal recorrendo-se ao fato de que, quando a hipótese nula é válida:

$$E(W) = n(n+1)/4$$

e

$$Var(W) = n(n+1)(2n+1)/24$$

O segundo teste aqui utilizado, menos sensível que o Wilcoxon Signed Rank Test, é o Teste do Sinal, que considera apenas o sinal dos Z_i e rejeita a hipótese nula de que o tratamento não tem efeito se a estatística S , igual ao número de Z_i positivos, ficar acima (ou abaixo, dependendo da hipótese alternativa) de um valor crítico apropriadamente escolhido. Se a hipótese nula é verdadeira, S tem distribuição binomial com parâmetros n e $1/2$. Para $n > 10$, os

A evidência empírica da melhoria das empresas pós-privatização

valores críticos para um teste de nível de significância α podem ser aproximados por

$$1/2 + n/2 + \sqrt{n}z(1-\alpha)/2$$

Onde $z(1-\alpha)$ é o percentil da normal padrão. Para $n < 10$, os valores críticos do teste estão tabulados em Bickel e Doksum (1977, p. 478).

B.2. Análise dos Resultados

A seguir, encontra-se a tabela 3, com um resumo dos resultados obtidos para o conjunto da amostra. Em anexo, nas tabelas A.1 e A.2 repete-se a análise separando-se as empresas conforme tenham sido privatizadas nas décadas de 80 ou 90, enquanto nas tabelas A.3 e A.4 reportam-se os resultados obtidos dividindo-se a amostra conforme a privatização tenha envolvido a venda de controle ou de participação minoritária⁷. Em cada caso são apresentados os valores das médias e medianas das variáveis antes e depois da privatização – normalizando-se os valores de cada empresa de forma que no ano zero, o ano da privatização, a variável assumia valor 1 -, a diferença das médias e medianas e a proporção de empresas que apresentou crescimento na variável. Além disso, são apresentados os valores da estatística z para testar a hipótese nula de que a mediana das diferenças seja igual a zero. A primeira estatística corresponde ao teste de Wilcoxon, a segunda ao teste do sinal.

⁷ Na década de 80, a privatização envolveu a venda de controle em 17 das 21 empresas para as quais se conseguiu dados. Para o período 1991/94, 17 das 29 operações contabilizadas envolveram a venda de controle.

Tabela 3: Resumo dos Resultados para o Conjunto de Todas as Empresas Privatizadas

Variável	Número de Empresas	Média antes da Privatização (Mediana)	Média depois da Privatização (Mediana)	Diferença de Médias (Mediana)	Estatística z para a Mediana das Diferenças	Proporção de Firms com Aumento da Variável (%)	Estatística z para a Proporção de Mudanças
Vendas	46	1,01 (1,00)	1,19 1,27	0,18 0,27	3,39	67,3	2,80
Vendas/Empregado	42	0,99 0,81	1,59 1,48	0,60 0,67	4,97	88,1	4,78
Lucro/Empregado	40	0,83 -0,09	1,15 0,44	0,32 0,53	2,23	75,0	3,00
Número de Empregados	44	1,63 1,30	0,83 0,90	-0,80 -0,40	-4,66	9,1	-5,28
Lucro líquido	44	2,51 -0,10	0,68 0,42	-1,83 0,52	2,42	77,3	3,47
Lucro/Vendas	42	-0,50 -0,22	0,60 0,26	1,10 0,48	1,79	61,9	1,39
Lucro/Patrimônio	44	-0,77 -0,58	30,8 0,27	3,85 0,85	2,18	70,5	2,56
Patrimônio Líquido	45	0,70 0,60	1,74 1,78	1,04 1,18	4,34	88,9	5,07

Endividamento	39	1,42	1,05	-0,37	-1,30	38,5	-1,28
		1,19	1,00	-0,19			
Liquidez Corrente	43	1,34	1,34	0,09	1,22	62,7	1,52
		0,94	1,25	0,31			
Investimento	30	0,66	5,32	4,66	4,02	83,3	3,47
		0,55	2,10	1,55			
Imobilizado	31	0,89	1,22	0,33	3,64	87,1	3,95
		0,81	1,27	0,46			
Investimento/Vendas	29	0,75	11,43	10,68	3,64	79,3	2,97
		0,59	2,16	1,57			
Investimento/Imobilizado	29	1,17	10,26	9,09	2,04	58,6	0,74
		0,79	1,31	0,52			

Fonte: Armando Castelar Pinheiro, No que deu, afinal, a privatização? P. 20. 1995

Conforme pode ser observado na tabela, os resultados obtidos confirmam que, com a privatização ocorre uma melhoria bastante significativa, em termos estatísticos e econômicos, do desempenho das empresas. Assim, para a maior parte das variáveis rejeita-se a hipótese nula de que a privatização não altera o desempenho da firma em favor da alternativa de que com o “efeito privatização” aumenta a produção, eficiência, a lucratividade e a propensão a investir, cai a necessidade de mão-de-obra e melhoram os indicadores financeiros da empresa. Entretanto, os resultados mostram algumas diferenças relevantes de acordo com a forma que se divide a amostra.

As vendas reais apresentam um substantivo crescimento para o total da amostra e para todas as subamostras consideradas, com os testes de Wilcoxon e do sinal rejeitando a hipótese de que nada muda com a privatização. Também, as vendas reais por empregado aumentaram na média (mediana) em 60% (83%), enquanto que, para as empresas vendidas na década de 90, o aumento na média (mediana) foi de 98% (92%), sendo substancialmente maior para as alienações de controle do que de participações minoritárias. Já o lucro por empregado, apresentou em geral crescimento, sendo mais elevado e significativo nas privatizações de controle. Com relação a redução de pessoal, Pinheiro salienta: “Esses resultados sugerem que a redução do número de empregados se explica principalmente pela existência de um excedente de pessoal, que tende a caracterizar um grande número de estatais, e é na sua maior parte facilmente identificado e eliminado antes mesmo da venda. Os dados da década de 90 mostram ainda que, mesmo que o número de empregados na produção também tenha caído, sua participação no total de trabalhadores das empresas cresceu com a privatização.”

Como esperado, a privatização levou a aumento da lucratividade das empresas, assim como para a rentabilidade do patrimônio (lucro/patrimônio), para a margem de lucro (lucro/vendas), observando-se um crescimento estatisticamente significativo para o total da amostra. Também, foi confirmada a tendência das empresas a aumentarem o investimento após a privatização, tendo-se para todos os casos um resultado positivo com significância de 1%.

No geral, os resultados obtidos ratificam que as empresas ficaram mais eficientes e lucrativas após privatizadas, e que, como pode ser verificado nas tabelas de sub-amostras em anexo, (1) a melhoria de desempenho é mais significativa, em termos estatísticos e econômicos, nos casos da venda de controle do que de participações minoritárias, o que é consistente com a idéia de que com a mudança de propriedade os incentivos para trabalhadores e administradores das empresas aumentam; e (2) as mudanças foram mais significativas para as privatizações da década de 90 do que para as da década de 80, confirmando o princípio de que os impactos da privatização sobre a eficiência das empresas são maiores quando esta é combinada com outras medidas de liberalização e austeridade.

Capítulo IV

Estudo de caso: o setor elétrico

CAPITULO IV: ESTUDO DE CASO: O SETOR ELÉTRICO

O setor elétrico foi escolhido por sugestão do diretor do banco, por este ser um setor em que já existem empresas privatizadas mostrando um melhor desempenho e, ao mesmo tempo, ainda haver muitas outras empresas que estão incluídas no programa de privatização, sendo do interesse de muitos investidores locais e estrangeiros.

Desde 1995 até outubro de 1997, a venda de sete empresas do setor rendeu R\$ 8,8 bilhões, dos quais R\$ 5,5 bilhões vieram do exterior. Uma estimativa do Ministério de Minas e Energia é que o patrimônio do setor elétrico vale algo em torno de R\$ 70 e 90 bilhões, mas que nos leilões deverá render pouco mais de R\$ 50 bilhões.

Antes de partirmos para uma análise individual das empresas do setor elétrico que foram privatizadas até o fim de 1996 (LIGHT, ESCELSA, no âmbito federal, e CERJ, no âmbito estadual), iremos fazer uma breve apresentação sobre o setor.

A. O SETOR ELÉTRICO

A.1 Estrutura

Mais de 90% da energia gerada em todo Brasil é hidroelétrica. O setor de energia elétrica brasileiro é um sistema regulado federalmente e que inclui um total de 64 companhias, entre elas quatro empresas federais regionais, 26 empresas estatais, 6 empresas controladas por municípios, 27 empresas privadas e Itaipu, uma binacional.

Centrais Elétricas Brasileiras, ELETROBRÁS, a empresa controladora (*holding*) do governo federal, controla 4 empresas de geração e transmissão regionais: FURNAS, ELETROSUL (Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A.), CHESF (Companhia Hidroelétrica de São Francisco), e ELETRONORTE

(Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.). A ELETROBRÁS ainda tem 50% de participação em Itaipu (uma usina hidroelétrica produto de um acordo entre Brasil e Paraguai, cuja produção é 95% direcionada ao Brasil), 29% de participação na LIGHT (a principal empresa de distribuição do Estado do Rio de Janeiro) e participações minoritárias em várias outras estatais do setor. Incluindo a energia fornecida por Itaipu, a ELETROBRÁS, através de suas subsidiárias, fornece aproximadamente 64% de toda energia consumida no Brasil.

Em 1973, o governo federal dividiu o país em 5 regiões: o Sudeste (incluindo o Estado de Espírito Santo), o Sul, o Centro-Oeste, o Norte e o Nordeste. Estas regiões seriam servidas por 4 empresas federais controladas pela ELETROBRÁS, sendo que cada uma seria responsável pelo sistema de geração e transmissão de sua região. As 4 empresas federais seriam ELETROSUL, servindo a região Sul; FURNAS, servindo as regiões Sudeste e Centro-Oeste; CHESF, servindo o Nordeste; e ELETRONORTE, para a região Norte.

FURNAS e ELETROSUL estão ligadas entre si através de uma rede de transmissão, à qual está conectada também a ITAIPU. A rede de transmissão forma o sistema de energia interconectado do Sul, Sudeste e Centro-Oeste e fornece aproximadamente 80% da energia do país. As linhas de transmissão da CHESF e ELETRONORTE formam o sistema interconectado das regiões Norte e Nordeste. Os dois sistemas não estão inter-ligados.

A.2. Mercado

O consumo de energia elétrica brasileiro é relativamente baixo dada sua população de 156 milhões de habitantes. Veja o gráfico de consumo per capita por país a seguir:

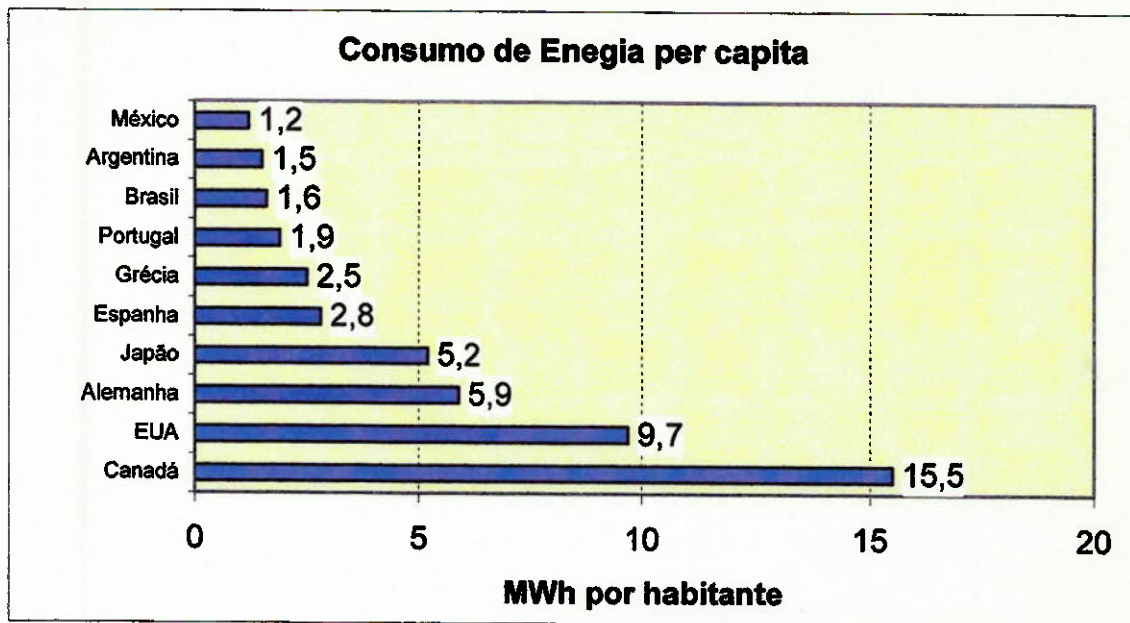


Gráfico 2: Consumo de Energia per capita

Fonte: CS First Boston, *Privatization of CERJ*

Em valores absolutos, o Brasil consome duas vezes a eletricidade de todo o México, cinco vezes da Argentina ou onze vezes do Chile, representando 40% do consumo de toda América Latina.

Tabela 4: Comparação da América Latina

	Brasil	México	Argentina	Chile
PIB (US\$ bi)	614	245	290	67
População (mi)	156	89	34	14
Consumo de energia (mi MWh/ano)	250	110	52	22
Consumo por habitante	1.6	1.24	1.53	1.57

Fonte: Credit Suisse First Boston, *Privatization of CERJ*

Como pode ser observado no gráfico a seguir, o consumo de energia no Brasil tem crescido a níveis maiores que o o Produto Interno Bruto.

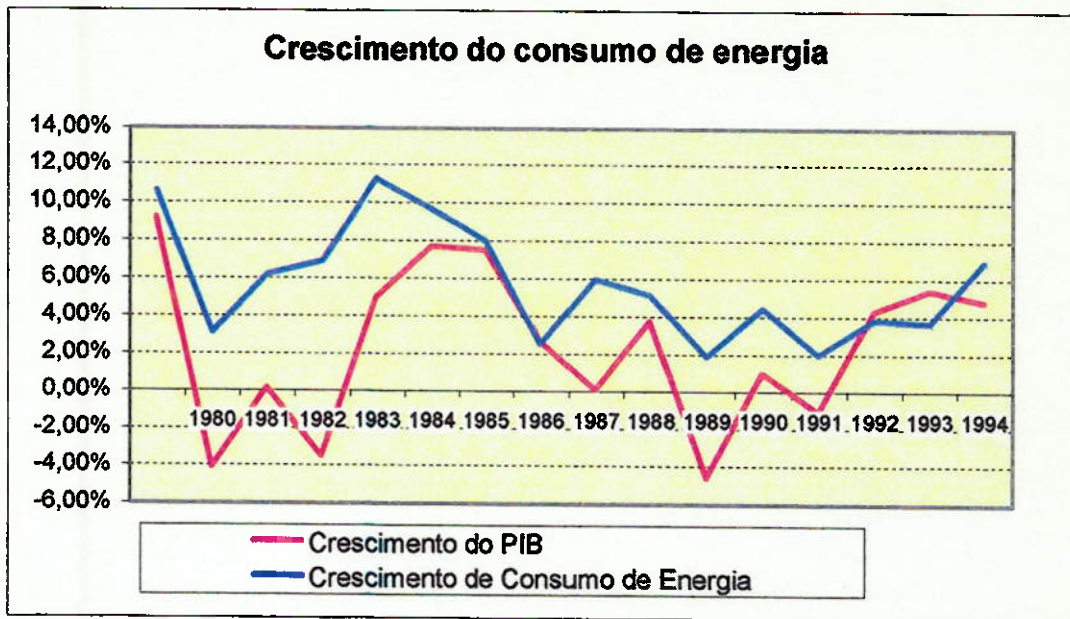


Gráfico 3: Crescimento do Consumo de Energia

Fonte: CS First Boston, Privatization of CERJ

A energia elétrica, 90% da qual é gerada por hidroelétricas, representa 40% do total de energia consumida pelo país. Em 31 de dezembro de 1996, o Brasil tinha uma capacidade instalada de geração de energia de 57.232 MW (incluindo os 50% da capacidade de Itaipu). A seguir, uma tabela da capacidade de geração do setor de energia elétrica em 1996:

Tabela 5: Capacidade de geração total (MW)

	Hidro	Petróleo	Carvão	Nuclear	Outras	Total
ELETROBRÁS	23.927	1.914	554	657	19	27.052
ITAIPU	6.300	-	-	-	-	6.300
Outras	22.200	1.188	492	-	1	23.880
Total	52.427	3.102	1.046	657	20	57.232

Fonte: ESCELSA Offering Memorandum

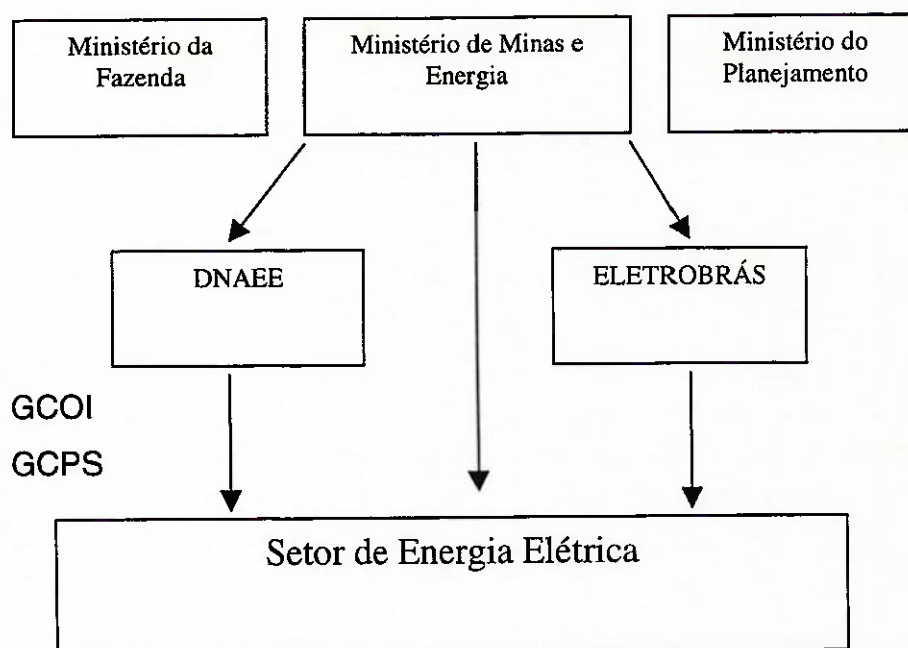
Entre 1987 e 1996, o consumo de eletricidade no Brasil cresceu quase 45% (de 180,794 GWh), o número de consumidores cresceu aproximadamente

47,7% (de 26,9 milhões para 39,8 milhões) e a capacidade instalada total aumentou de 47,605 MW para 57,332 MW.

A.3. Operação, planejamento e regulação do sistema elétrico

O setor elétrico do Brasil é coordenado pela ELETROBRÁS e regulado pelo DNAEE (Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica), o órgão regulador do setor que faz parte do Ministério de Minas e Energia. O DNAEE é responsável pelo estabelecimento da política do setor e por coordenar o planejamento, supervisão e operação do setor, enquanto que as empresas de energia elétrica são responsáveis por projetar, construir e operar seus próprios sistemas de energia. DNAEE é também responsável por conceder ou estender qualquer permissão ou concessão do setor elétrico.

Figura 1: Regulamento do setor elétrico



Historicamente, outros ministérios como o Ministério da Fazenda e o Ministério do Planejamento têm influenciado no processo regulatório, como influenciadores na determinação das tarifas com o propósito de controlar a inflação ou ainda para atingir outros objetivos. O setor de energia elétrica do Brasil é regulado pelo governo Federal, através do Ministério de Minas e Energia, o qual tem autoridade total sobre o setor através de regulamentos e decretos. O Governo Federal, através do GCPS (Grupo Coordenador do Planejamento de Sistema) e GCOI (Grupo Coordenador da Operação do Sistema Interligado) controla, respectivamente, o planejamento e a operação do sistema elétrico. O setor está atualmente passando por várias mudanças. Por exemplo, segundo a lei de dezembro de 1996, Nº 9.427, a política regulatória do setor, atualmente implementada pelo DNAEE, será estabelecida por um novo órgão. ANEEL será o novo órgão regulador do setor, substituindo o DNAEE e assumindo todas suas atividades e responsabilidades. ANEEL será um órgão regulador independente, que deverá delegar algumas funções para outros órgãos em certos Estados.

Dentre as responsabilidades do ANEEL destacam-se:

- conceder e supervisionar concessões no sistema de geração, transmissão e distribuição de energia, incluindo aprovação do estabelecimento de aumentos em tarifas;
- supervisionar e examinar as informações financeiras das concessionárias;
- emitir regulamentos para o setor;
- planejar, coordenar e executar estudos de fontes de energia, conceder e supervisionar concessões para o uso de tais fontes;
- promover o processo de ofertas para novas concessões;
- resolver disputas entre empresas do setor entre si ou com consumidores

O regulamento do setor, entretanto, ainda não está totalmente definido. Segundo Mário Luiz Menel da Cunha, diretor-executivo da Associação Brasileira de Empresas Produtoras Independentes de Energia Elétrica, "Fizemos um

processo inverso ao que aconteceu em outros países, onde foi criado o marco regulatório e só depois ocorreram as privatizações. No Brasil, deixamos o modelo estatal se esgotar e agora o governo tem que privatizar sem que o novo modelo seja delineado"⁸.

O setor exige um aparato regulatório para, no futuro, proteger, de um lado, os interesses do consumidor em relação a preços, qualidade e continuidade de serviço; e, de outro, os novos investidores que querem regras claras para obter rentabilidade para o empreendimento.

A.4. Privatização

Em 1995, o governo brasileiro priorizou a privatização das companhias de energia elétrica e transportes rodoviários. Em fevereiro de 1995, a Lei de Concessões de Serviços Públicos foi estabelecida permitindo o investimento de empresas privadas no setor elétrico. Ainda, em julho de 1995, o congresso aprovou a lei Nº 9.074, que permite produtores independentes de energia elétrica competir com monopólios estatais.

O Governo Federal privatizou suas 2 empresas de distribuição (ESCELSA e LIGHT) e pretende privatizar também suas companhias geradoras, embora queira manter o controle sobre o sistema ITAIPU. A ESCELSA foi privatizada em julho de 1995, arrecadando R\$ 380 milhões, e a LIGHT em maio de 1996, arrecadou R\$ 2.2 bilhões. O processo de privatização das geradoras iniciou-se com a divulgação da concorrência de consultoria financeira para as empresas FURNAS e ELETROSUL.

Além da privatização das empresas controladas pelo Governo Federal, muitos governos estaduais estão dispostos a implementar uma reorganização e reestruturação de empresas elétricas estaduais. O Estado do Rio de Janeiro foi quem iniciou o processo privatizando a CERJ em novembro de 1996 com a arrecadação R\$ 605 milhões. Em maio de 1997, o Estado de Minas Gerais vendeu 33% do capital da CEMIG para uma subsidiária da AES Corporation. O

⁸ Gazeta Mercantil, 4 de julho de 1997, *Mudança no setor elétrico cria insegurança entre os investidores.*

governo da Bahia vendeu a COELBA em julho de 1997 arrecadando US\$ 3,1 bilhões, o Rio Grande do Sul a CEEE em outubro de 1997 (US\$ 1,9 bilhão), e São Paulo a Companhia Paulista de Força e Luz em novembro de 1997 (US\$ 2,7 bilhões).

Observe que o governo decidiu vender primeiro a ponta de distribuição de energia (o que não é fácil já que a maior parte da distribuição não está nas mãos do governo federal, mas sim dos estados). A razão para isto é que o governo queria eliminar o principal risco de prejuízo para os novos acionistas das empresas. Sendo que esse risco é justamente o governo. Se, por exemplo, a privatização começasse pelas usinas geradoras, o empresário que as assumisse teria como únicos clientes as concessionárias de distribuição estatais, com uma longa história de calotes a seus fornecedores. Um risco que desinteressaria potenciais investidores.

O Contrato de Concessão

O contrato de concessão dado a cada empresa privatizada contém o prazo vigente da concessão, as condições de qualidade de serviço que devem ser atendidas, regulamentos, e também a metodologia dos reajustes das tarifas. Os reajustes são anuais, garantindo a reposição da inflação. Além disso, é permitido que as empresas, no momento de mudança de um custo externo, entrem com a requisição de um repasse de custos. Os contratos mostram a seguinte fórmula:

$$IRT = [VPA + VPB * (IVI \pm X)] / RA$$

Sendo:

IRT: o índice de reajuste tarifário;

VPA: o valor da parcela A, o qual inclui os custos externos à empresa, por exemplo os custos de suprimento de FURNAS e ITAIPU, os impostos, etc;

VPB: o valor da parcela B, que é a margem bruta da empresa;

IVI: o índice de inflação a ser usado, o IGP-M;

X: um índice de produtividade, para que os ganhos de produtividade da empresa possam ser repassados ao consumidor periodicamente, só é usado a partir do sétimo ano, e daí em diante, de 5 em 5 anos;

RA: receitas anuais;

B. ESTUDO DE CASO – LIGHT

B.1. Descrição da Empresa

As bases do sistema Light-Rio começaram a ser criadas em 1904, com a instalação da “The Rio de Janeiro Tramway, Light & Power Company Limited”, subsidiária de um grupo canadense. O grupo atuava não somente no setor de energia elétrica, mas também em transporte, telefonia e distribuição de gás. Esses setores, excluindo-se o de energia elétrica, foram repassados aos governos dos estados onde o grupo canadense atuava – Rio e São Paulo.

No final da década de 70, respondendo apenas pelo fornecimento de energia elétrica, a empresa passou ao controle acionário da Eletrobrás. Os sistemas Light-Rio e Light-São Paulo foram desmembrados. O do Rio ficou sob responsabilidade do governo federal; o de São Paulo foi vendido ao governo do Estado, passando a constituir a Eletropaulo.

Incluída no Plano Nacional de Desestatização, a Light foi leiloada na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, em 21 de maio de 1996, e, em 4 de julho, os novos controladores assinaram contrato de concessão por 30 anos.

O capital social está dividido em Grupo Controlador – 50.44%, Eletrobrás – 30.48%, Público – 19.08%. O Grupo Controlador é composto pela AES Coral Reef Inc. (11.35%), pela EDF Corporation S.A. (11.35%), pela HOUSTON Industries Energy Inc. (11.35%), pelo BNDES Participações (9.14%) e pela CSN – Companhia Siderúrgica Nacional – (7.25%).

A EDF é responsável por 94.3% de toda a energia produzida na França. A AES tem como principal atividade adquirir, desenvolver e operar instalações de geração de energia elétrica de forma segura, limpa, econômica e confiável em países do mundo todo. A HOUSTON INDUSTRIES é a nona companhia elétrica dos Estados Unidos e tem como principal atividade investir em companhias elétricas de geração, transmissão e distribuição. A CSN absorve 11% da energia distribuída pela Light, sendo a maior consumidora individual.

Light Sistemas de Eletricidade S.A. é a distribuidora de energia elétrica da cidade do Rio de Janeiro e seus municípios vizinhos, cobrindo 2.7 milhões de consumidores e cuja receita está em torno de 2.0 bilhões de reais. A seguir, encontram-se alguns dados sobre a empresa:

Tabela 6: A área de concessão da LIGHT

Dados 1995	Unidade	RJ	LIGHT - Qtde	LIGHT - %
Superfície	Km ²	43.305	10.970	25
Municípios	Nº	87	28	32
População	1000 hab.	13.296	9.307	70
Consumidores	x 1000	3.958	2.750	69
Consumo de Energia	GWh	26.587	21.170	80
KWh/Cons.Res/Mês	-	193	207	-
Demanda	MWh/h	5.074	3.833	76

Fonte: Internet www.lightrio.com.br

Um mapa da área de concessão pode ser encontrado em anexo.

A receita da empresa divide-se pelas seguintes classes:

Tabela 7: Estrutura da receita da LIGHT

	Estrutura de Consumo por Classe – MWh – 1º trimestre 97	Estrutura da Receita por Classe – 1º trimestre de 97
Industrial	34.4%	19.0%
Residencial	33.2%	49.2%
Comercial	21.0%	23.8%
Outras	11.4%	8.0%

Fonte: Internet www.lightrio.com.br

O parque gerador da empresa é constituído por quatro usinas geradoras (Ilha dos Pombos, Fontes Novas, Nilo Peçanha e Pereira Passos), com uma potência de 776 MW, e duas usinas Elevatórias (Santa Cecília e Vigário). Sua capacidade geradora responde por cerca de 16% da demanda total do seu

mercado consumidor, sendo o restante da energia distribuída comprada de Furnas (48%) e Itaipu (36%).

B.2. O Impacto da Privatização

B.2.1. Aspectos Estratégicos e Financeiros

A empresa, já privatizada, preparou um "Business Plan" traçando as estratégias de investimentos e atendimento a consumidores para os próximos 5 anos. Foram investidos em 1996 R\$ 174 milhões. O orçamento de investimento para 1997, foi estabelecido em R\$ 294 milhões, bastante superior à média verificada nos últimos anos, de aproximadamente R\$ 120 milhões.

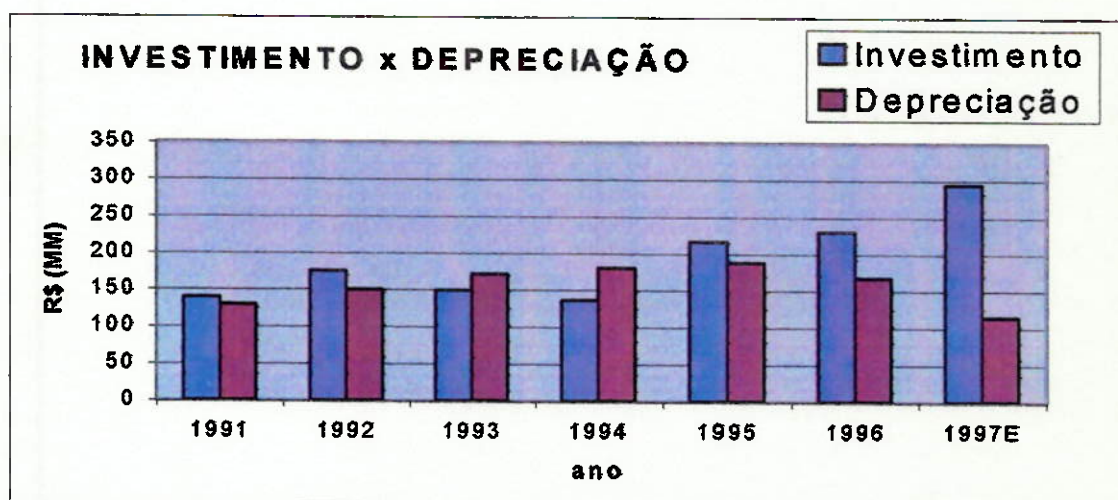


Gráfico 4: Investimento x Depreciação da LIGHT

Fonte: Elaborado pela autora com informações da empresa

Na questão da lucratividade, a Light voltou a dar lucro (R\$ 173 milhões em 1996) e as previsões para 1997 são de R\$ 360 milhões. Em 1995, a Light fechou com um prejuízo de R\$ 111 milhões.

O perfil dos novos acionistas foi dividido eficientemente nos departamentos: a AES ficou responsável pela parte de geração, a EDF pela distribuição; a HIE pelas finanças e a CSN pelo administrativo.

A empresa determinou várias oportunidades de investimento em geração e distribuição, aproveitando-se do processo de privatização em andamento.

Na área financeira, a LIGHT se "desatrelou" das políticas da Eletrobrás, permitindo assim um gerenciamento próprio (melhor) dos recursos financeiros da empresa. O que acontecia na época em que a empresa ainda se encontrava na condição de estatal era que seus resultados eram melhores que a média das outras empresas sob o comando da Eletrobrás, sendo que todos os resultados iam para a "mãe" Eletrobrás, que redistribuía os lucros conforme seu julgamento. A Light, portanto, via seu resultado sendo distribuído principalmente para as concessionárias menos produtivas do Norte e Nordeste.

A empresa tornou-se mais hábil na negociação do reajuste de suas tarifas, que anteriormente, era extremamente dependente da política inflacionária do governo Federal. Em novembro de 1996, a empresa conseguiu a permissão do DNAEE para reajustar em 8,038% suas tarifas de fornecimento, o primeiro reajuste obtido por um concessionária de energia elétrica desde 1995.

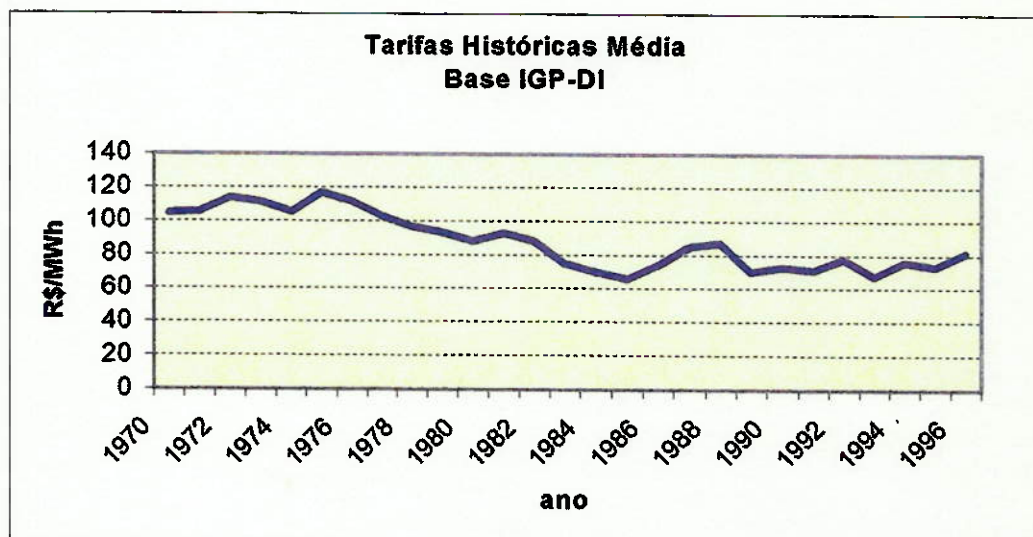


Gráfico 5: Tarifas Históricas Média da LIGHT

Fonte: Apresentação da empresa

B.2.2. Aspectos Técnicos e Operacionais

Em 1996, o parque gerador da Light bateu o recorde dos últimos 12 anos, ao alcançar 4.562 GWh, transmitidos por 2.036 km de linhas áreas e 152 km de linhas subterrâneas. A rede de distribuição chegou a 177.418 km. Deve-se ressaltar que a capacidade das subestações de transmissão aumentou 240,4 MVA (4%) e, nas subestações de distribuição, verificou-se crescimento de 15 MVA (2%).

Este complexo foi inteiramente preparado para suprir o aumento de demanda registrado em todos os verões, por meio do Plano de Curto Prazo, que envolveu investimentos de R\$ 45 milhões para inspeção de 22 mil câmaras subterrâneas, substituição de 1.350 transformadores que estavam operando no limite da capacidade e podas de emergência em 50 mil árvores.

Prosseguiu-se a recuperação do Complexo de Lajes, com a modernização do gerador B da Usina de Fontes Nova. Mais dois fatos merecem destaque: a conclusão de projetos de reforma, modernização e repotencialização da Usina de Ilha dos Pombos e de motorização da Usina de Santa Branca. Os projetos serão executados em regime de *turn-key* e estima-se investimentos de R\$ 69 milhões e R\$ 35 milhões, respectivamente. Santa Branca deve acrescentar aproximadamente 58 MW ao parque gerador da Light, enquanto Ilha dos Pombos terá sua capacidade expandida de 164 MW para 187 MW. Há ainda novos projetos em andamento como um usina termoelétrica em parceria com a CERJ, ESCELSA, CFLCL e ELETROBRÁS, com capacidade de 700 MW e um custo de R\$ 400 milhões, sendo a parcela da LIGHT 45%. Há 30 anos, a empresa não investia na ampliação de suas usinas.

Para assegurar a melhoria das condições de operação, foram instalados tele-alarmes em 25 subestações. A isto, alia-se a redefinição das opções técnicas, particularmente quanto ao Sistema de Supervisão e Controle (SSC), ao Sistema Gráfico de Gerência de Redes e à padronização de materiais. Outra importante providência tomada pela Light refere-se a realização de estudos para

construção de usinas termelétricas, que permitirão aumentar ainda mais a geração própria.

No passado, a preocupação com a redução das perdas não era prioritária. A rede da empresa não obtinha manutenção adequada, devido à falta de investimentos. Como resultado, as perdas de energias cresceram de 13% em 1991 para 16% em 1995. Destes 16% de perdas, 6.6% são perdas técnicas, enquanto 9.2% são perdas não técnicas (2.7% residenciais, 1.4% comerciais/industriais, 0.6% medidores, 3% favelas, 0.5% iluminação pública, 1% sistema de faturamento/perdas administrativas).

Após a privatização, foi montado um programa de redução das perdas estabelecendo metas de curto e médio prazo a serem atingidas. Para dar suporte a esse programa foi criada uma "força-tarefa", composta de firmas contratadas e de pessoal próprio de várias áreas da distribuição; em muitas favelas, contratou-se pessoal da própria favela para o gerenciamento. O Plano de Recuperação consiste em selar todas as instalações acessíveis aos clientes, ligar todos os usuários existentes e normalizar a situação dos outros, treinar os leitores dos medidores, aumentar a capacidade de fiscalização da empresa. Foi estabelecida uma meta para dezembro de 1997 em relação às perdas - que por ocasião da privatização atingiam 16%. A redução pretendida é de 1.8%, sendo que estima-se que, a cada ponto percentual reduzido, tenha-se um custo de R\$ 9,0 milhões mas um incremento anual nas receitas de R\$ 20,0 milhões.

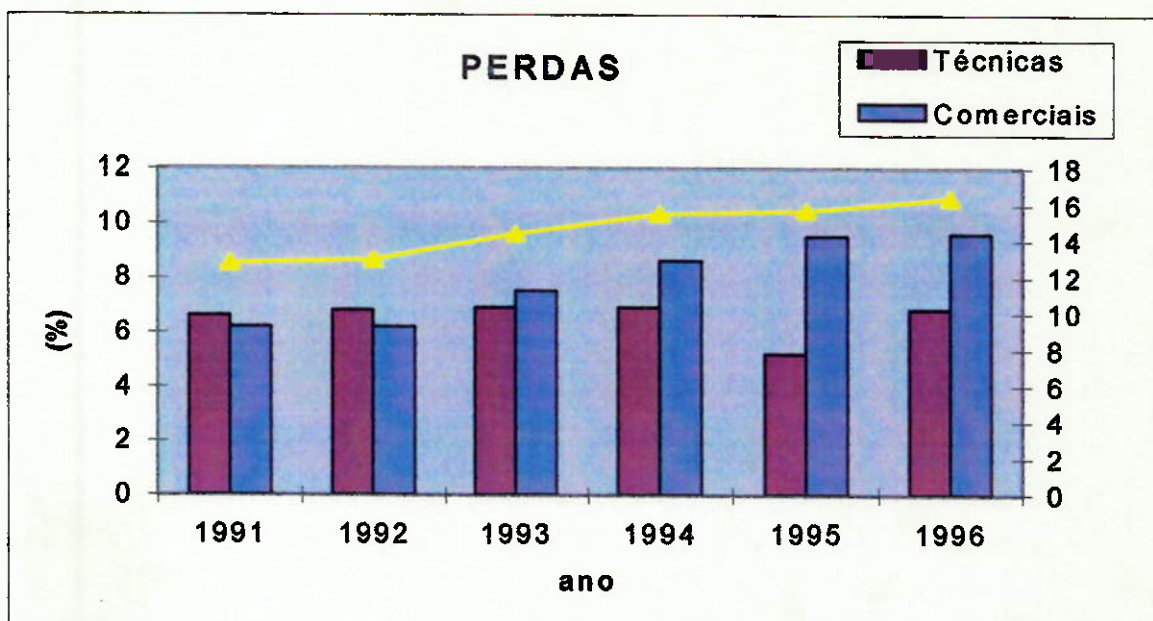


Gráfico 6: Perdas da LIGHT

Elaborado pela autora, baseado em informações da empresa

Os indicadores de qualidade de serviço, DEC e FEC, que ao final do primeiro semestre de 1996 eram 8.06 e 5.69 respectivamente, passaram a ser, ao final do primeiro semestre de 1997, 5.77 e 4.91.

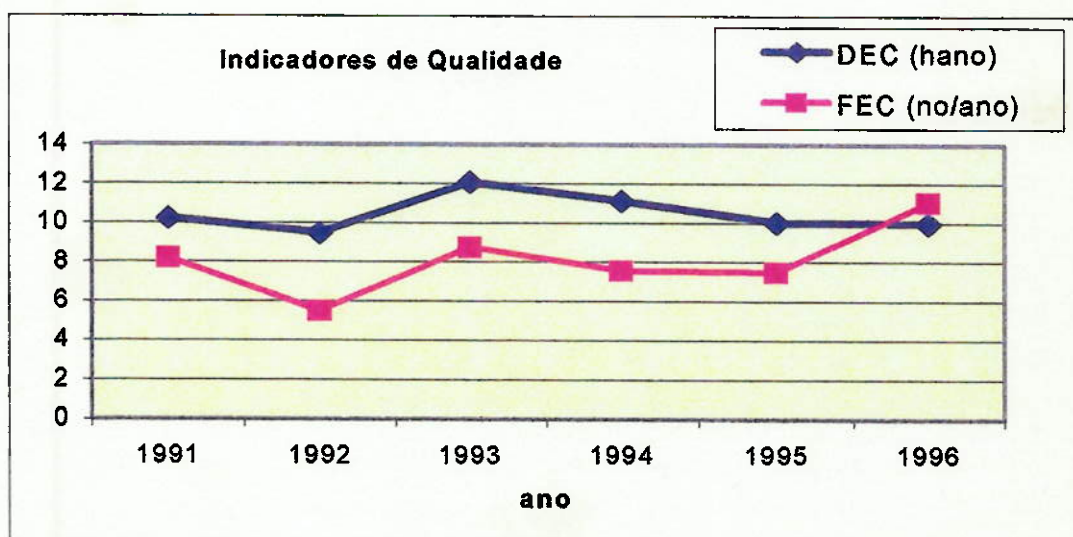


Gráfico 7: Indicadores de Qualidade de LIGHT

Fonte: Elaborado pela autora com informações da empresa

Antes da privatização, não havia preocupação na empresa em avaliar o desempenho dos equipamentos integrantes do sistema elétrico. Atualmente, não só este acompanhamento é rigoroso como também foi promovida toda uma reformulação das normas até então em vigor, a fim de torná-las internacionais. Ou seja, no padrão antigo, a maioria dos equipamentos elétricos tinha características próprias que só atendiam à Light. Isto tornava os equipamentos “especiais” para a Light, ou seja, mais caros. Através da adoção de um padrão internacional, o preço não só cai como também o prazo de entrega é menor por se tratar de um equipamento de linha normal de fabricação.

Os novos sócios da empresa também tiveram um papel muito importante na implementação de tecnologias mais modernas, segundo a assessora da LIGHT. Um exemplo citado é o novo sistema SAP, o qual integra todo o sistema gerencial da empresa, incluindo compras, vendas, contabilidade, finanças e planejamento. Entre os benefícios deste novo sistema, destaca-se: informação *on-line* para todas as partes envolvidas, maior segurança das informações, redução de custos (estima-se R\$ 6 milhões por ano), redução de tempo, esforço e custo da contabilidade, melhor e mais rápido atendimento às explicações ao órgão regulador (DNAEE).

B.2.3. Aspectos Comerciais

Foi atribuída uma maior importância à área comercial da empresa. Com a criação do “Contrato de Gestão”, foram intitulados 5 gerentes regionais visando a um melhor atendimento aos consumidores. Cada um destes gerentes recebe as missões prioritárias expressas em números e acompanhadas por cronogramas de execução. À medida em que o documento determina as atribuições dos gerentes, concede-lhes principalmente a autonomia para gestão de cada um de seus orçamentos de investimentos e de operação de custeio. Esse fato permitiu à Light participar mais ativamente junto as necessidades de seus clientes.

Pesquisa realizada no fim de 1996, encomendada pela Light, mostrou que o índice de satisfação dos clientes é de 84%. Para aproximar-se ainda mais de seus clientes, a empresa publica, bimestralmente, o informe LIGHT, com explicações e informações de interesse do consumidor, tais como sugestões para combater o desperdício de energia e serviços prestados pela companhia, informações que também se encontram na sua página da Internet. Atualmente 45 mil pessoas telefonam mensalmente para a empresa ou procuram suas agências comerciais, para esclarecer dúvidas sobre as contas. Desse total, apenas 15% correspondem a erros de faturamento, que são corrigidos com a instalação de modernos sistemas informatizados.

Em relação à melhoria no relacionamento com os fornecedores, a Light privatizada passa a poder definir seus próprios critérios para escolha de fornecedor, e tornar-se apta a negociar melhor seus contratos. Atualmente, a Light pode, finalmente, exigir qualidade. No passado, a Light era obrigada a seguir as rígidas leis de contratação (Lei Nº 8666/93) adotadas pelo Governo Federal onde o fator decisivo na compra era unicamente o preço. Atualmente a empresa tem como avaliar (e até premiar) um determinado fornecedor quanto ao seu desempenho no que diz respeito ao atendimento, pontualidade, assistência técnica e qualidade.

Foi obtida expressiva economia (R\$ 27 milhões) com a renegociação de contratos com fornecedores. Na área de patrimônio, as medidas adotadas pela empresa permitiram poupar mais R\$ 1 milhão. A racionalização da frota resultou na venda de 540 veículos, equivalentes a 22.4% do total.

O censo de Qualidade Energética, iniciado em março/97 com a finalidade de promover o recadastramento de todos os seus clientes, proporcionará um conhecimento mais detalhado dos mesmos e, conseqüentemente, permitirá melhorar os sistemas de faturamento e reduzir a quantidade de reclamações. Até junho de 1997, 615 mil clientes haviam sido recadastrados.

O Plano da Light para solucionar a inadimplência é "cobrar ou cortar", aumentar a capacidade de cortes de fiscalização de cortes, e compensar o faturamento com o ICMS e taxas IP, já que por fatores políticos, nada menos

que 15 órgãos públicos federais e estaduais e 10 prefeituras além de empresas de grande porte e consumidores de alta tensão não pagavam as contas de energia. Já foi definido que, para consumidores de baixa voltagem, corta-se o fornecimento de energia após 15 dias de atraso e que, para consumidores de média e alta voltagem, corta-se o fornecimento após 11 dias de atraso no pagamento. A empresa estabeleceu como objetivo para 1997 diminuir a inadimplência em 50%, a um custo de R\$ 4.3 milhões, trazendo uma recuperação de receita esperada de R\$ 40 milhões.

O sucesso das providências adotadas pela Light, na busca de maior eficiência e qualidade, expressou-se na conquista do Prêmio Destaque Procom. Marco significativo de 1996 foi também a volta da empresa à mídia, com a campanha publicitária que fixou o slogan "transformando energia em conforto".

Ao mesmo tempo em que racionalizava procedimentos, aplicações de recursos e métodos de ação, a Light obtinha receitas alternativas, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado. Um bom exemplo é a Via Light, que ligará o Centro de Nova Iguaçu à Estrada Rio do Pau, em local próximo ao entroncamento da Linha Vermelha com a Via Dutra, numa extensão de 10 km, beneficiando 2 milhões de pessoas. A nova via está sendo construída na faixa de segurança de linhas de transmissão da empresa, que aplicará R\$ 8 milhões na compactação da rede. Em troca, receberá do estado R\$ 11.2 milhões, além do direito exclusivo de exploração comercial da Via Light, por um período de 10 anos. A isto, deve-se acrescentar que o nome da empresa ficará ligado a um empreendimento de inquestionável interesse social, trazendo um ganho de imagem, bem como a redução dos custos de fiscalização das linhas de transmissão. E, mais ainda, a construção de residências e imóveis de uso comercial e industrial acarretará, naturalmente, um aumento no consumo de energia.

B.2.4. Aspectos de Recursos Humanos

Nesta área, o fato mais relevante de 1996 foi, indubitavelmente, a racionalização do quadro de pessoal, operada nos meses de agosto (346 funcionários) e setembro (3.669 empregados), estes últimos por adesão ao Plano de Desligamento Incentivado (PDI). O Programa significou uma redução da ordem de 36% no efetivo de 10.990 funcionários que compunham o quadro em julho de 96. As funções gratificadas passaram de 523 para 256, com decréscimo de 46%. As despesas relativas ao PDI somaram R\$ 114 milhões, enquanto que os custos com pessoal foram reduzidos em mais de R\$ 12 milhões por mês.

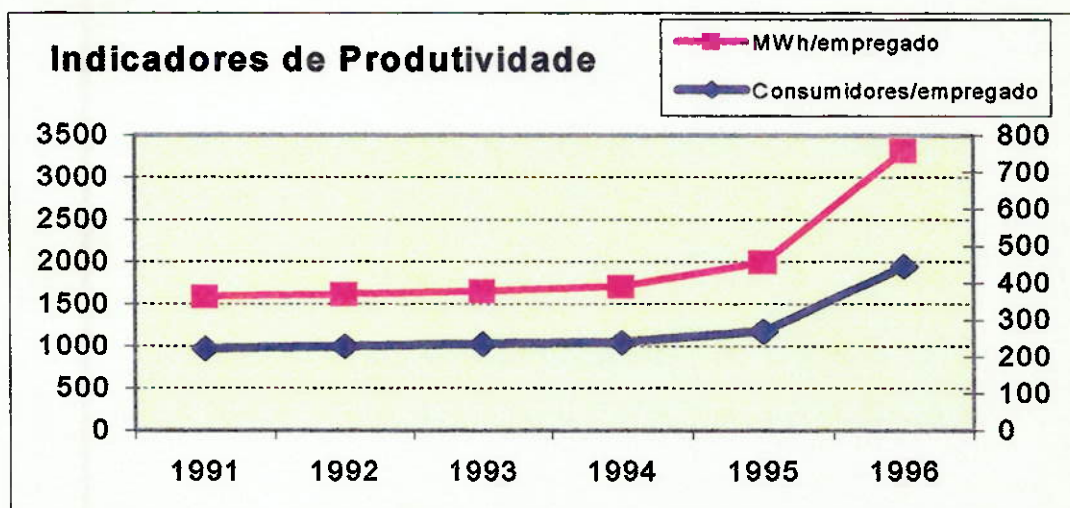


Gráfico 8 : Consumidores / Empregado da LIGHT
Elaborado pela autora com informações da empresa

Este programa não só diminuiu despesas da companhia devido substancialmente ao menor número de funcionários, mas também diminuiu as faltas por razões de saúde de 428 em junho de 96 para 266 em junho de 1997 e as horas extras de 447.000 para 326.000 no mesmo período.

Foi estabelecido um programa de treinamento, a um custo de R\$ 2,6 milhões, esperando-se desenvolver nos empregados qualidades como liderança e trabalho em grupo, de forma que possibilitar a descentralização de decisões e maior delegação de responsabilidade e autonomia.

As relações sindicais também sofreram mudanças. Em ambiente de maior autonomia, chegou-se a um acordo nas negociações, que a empresa procurou orientar para um novo modelo de retribuição ao trabalho, baseado no cumprimento dos objetivos corporativos. A valorização da força de trabalho é consequência do envolvimento do empregado na consecução das metas da Light.

As mudanças, porém, foram maiores e mais profundas. Os empregados passaram a ter assento no Conselho de Administração e participam da gestão da empresa. A criação da revista da Light, a promoção de um concurso de desenhos para os filhos dos empregados e a distribuição de cestas de Natal, entre outras iniciativas, renovaram e humanizaram a comunicação corporativa, consolidando o clima institucional. Além disso, os programas de treinamento operacional e gerencial foram reativados.

C. ESTUDO DE CASO – ESCELSA

C.1. Descrição da Empresa

No início dos anos 50, a inflação brasileira passa a níveis desconfortáveis e a corrosão das tarifas desestimula investimentos por parte das concessionárias estaduais existentes na época. O Governo do Estado do Espírito Santo, então, decide intervir para solucionar o problema, lançando o programa de eletrificação e iniciando a construção da Usina de Rio Bonito. É criada a Espírito Santo Centrais Elétricas SA – ESCELSA. Além de vender energia elétrica à Central Brasileira, a ESCELSA se lança na construção de linhas de transmissão e subestações, assumindo ainda a distribuição em numerosos municípios.

A crise econômica brasileira da década de 80 apontou o esgotamento do modelo estatal. O Estado “empreendedor” já não possuía recursos para suportar as necessidades de investimentos infra-estruturais. A ESCELSA é, então, incluída no Programa de Desestatização, sendo a primeira concessionária estatal a ser desestatizada. No dia 11 de julho de 1995, a empresa foi arrematada em leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, pelas empresas IVEN SA e GTD Participações SA.

Tabela 8: Capital da ESCELSA

Acionista	%
IVEN SA	48.52
GTD Participações SA	25.00
Eletrobrás	16.14
CINVES (Clube de Investimento dos Empregados)	6.20
Governo do Estado do Espírito Santo	2.17
Outros	1.97
Total	100

Fonte: Escelsa, Relatório Anual 1995

Atualmente, a ESCELSA é uma empresa que atua na transmissão e distribuição de energia elétrica no Estado do Espírito Santo, tendo distribuído 96% da energia de todo o Estado em 1996, e faturado R\$ 357 milhões.

A empresa distribui eletricidade para 67 municípios do total de 77 do Estado, cobrindo uma área de aproximadamente 47 mil km² (90% da área do Estado). Em 1996, a empresa distribuiu 5,487 GWh de eletricidade a um total de 2.6 milhões de consumidores (95% da população do Estado). Em anexo (B.2), pode ser observado um mapa da área de concessão da ESCELSA.

Tabela 9: Área de Concessão da ESCELSA

Empresa	Área de Concessão (Km²)	Municípios Atendidos	População (mil)
ESCELSA	41.372	67	2.636
ELFSM	4.812	7	146
Ambas	-	3	-
TOTAL	46.184	77	2.782

Fonte: Internet www.escelsa.com.br

A empresa tem concessão para 10 usinas hidroelétricas, as quais corresponderam em 1996 por 14.6% do total de energia requerido

Seu parque gerador é composto por:

Tabela 10: Parque Gerador da ESCELSA

UHE	MW	%	Operação
Mascarenhas	123.0	70.7	Set/1973
Suíça	30.6	17.6	Fev/1965
Rio Bonito	13.8	7.9	Dez/1959
Jucu	2.2	1.3	Nov/1909
Fruteiras	1.6	0.9	Jul/1912
Mangaraviti	1.1	0.6	Out/1935
Outras	1.8	1.0	-
Total	174.1	100	-

Fonte: Internet www.eselsa.com.br

C.2. O Impacto da Privatização

C.2.1 Aspectos Estratégicos e Financeiros

A estratégia da empresa está focada na melhoria da qualidade de seus serviços dentro da sua área de concessão e, também, aumentar sua posição dentro do setor elétrico do país.

A administração da ESCELSA pretende aumentar sua participação no mercado brasileiro de distribuição de energia através de compras de outras companhias. A privatização do setor elétrico é uma oportunidade única para a empresa, que acredita estar bem posicionada para aproveitar estas oportunidades devido a sua experiência e sucesso na melhoria de suas operações após privatizada. A empresa avalia as oportunidades de aquisição baseada na potencial rentabilidade de cada alternativa e também nos seguintes aspectos: (a) potencial de ganhos de produtividade, racionalização de custos e melhoria na eficiência do sistema; (b) localização geográfica; (c) tamanho da companhia; (d) necessidade de aporte de capital; (e) momento adequado. Em 30 de junho de 1997, a empresa já havia identificado 8 companhias de distribuição a serem privatizadas que se encaixam nos critérios acima definidos:

COELBA, CEMAT (Centrais Elétricas Matogrossenses), ENERSUL (Empresa Energética de Mato Grosso do Sul S.A.), CEAL (Companhia Energética de Alagoas), CELPA (Centrais Elétricas do Pará S.A.), CEMAR (Companhia Energética do Maranhão), SAELPA (Sociedade Anônima de Eletrificação da Paraíba); e COSERN (Companhia de serviços elétricos do Rio Grande do Norte). O leilão da COELBA já se realizou, com vários consórcios concorrendo, entre eles a ESCELSA e a LIGHT, sendo o vencedor o consórcio liderado pela Iberdrola, grupo espanhol que controla 40% da distribuição de energia de seu país, a R\$ 1,73 bilhão (ágio de 77%). A ENERSUL foi leiloada em 19 de novembro de 1997, e a ESCELSA foi a vencedora do leilão, oferecendo R\$ 625,5 milhões (ágio de 83,8%).

O programa de investimentos da empresa será, principalmente, direcionado para as novas aquisições e também no desenvolvimento de novas fontes geradoras de energia. Devido ao andamento do processo de privatização e a restrições financeiras, a dependência de empresas geradoras do governo para suprir aumentos de demanda torna-se perigosa. A empresa pretende expandir sua capacidade geradora através da compra de usinas termo e hidroelétricas. O principal benefício da expansão da geração própria seria uma melhoria na qualidade da energia fornecida aos clientes. A área de concessão da ESCELSA é a mais distante de todo sistema de energia conectado do Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Sendo assim, a estabilidade da tensão da eletricidade fornecida pela ESCELSA é de mais baixa qualidade que a fornecida pelas outras empresas dessa região. Embora a empresa planeje melhorar a estabilidade da tensão através de um "*upgrading*" de suas linhas de transmissão e distribuição, estas melhorias estão limitadas pelo nível de manutenção e investimento de outras concessionárias que estão antes da ESCELSA nas linhas de transmissão. Além disso, se a empresa obtiver concessão para construir usinas com atrativos ganhos marginais, ela poderá reduzir suas compras de Furnas, aumentando sua lucratividade.

Usinas termoeletricas requerem investimentos iniciais muito menores que as hidroelétricas. Contudo, estas últimas tendem a apresentar menores custos

de geração por não necessitarem de combustível. No Brasil, atualmente, o único combustível que é economicamente competitivo com geração hidroelétrica e que tem um pequeno impacto ambiental é o gás natural. Usinas térmicas permitirão à empresa fornecer a seus grandes clientes uma fonte de energia segura mesmo se houver racionamento no sistema nacional de energia.

Em junho de 97, a ESCELSA entrou numa licitação junto com a Eletrobrás e a Companhia de Força e Luz Cataguazes Leopoldina para construir uma usina termoelétrica perto de Campos, no estado do Rio de Janeiro. A empresa terá no mínimo uma participação de 25% na planta que deve chegar a produzir 700 MW, através de um investimento de aproximadamente R\$ 90 milhões. O custo de geração está previsto para ser de R\$ 34/MWh. Em maio de 97, a empresa assinou um acordo com a Petrobrás para futuras compras de gás natural. A ESCELSA pretende construir uma usina termoelétrica com capacidade entre 150 MW e 250 MW a custo de R\$ 100 milhões. Porém, a construção de usinas deve ser aprovada pelo DNAEE.

Na ocasião de sua privatização, a ESCELSA possuía 4 pequenas e ineficientes usinas que foram desativadas. A empresa está no processo de reativar três destas quatro usinas, esperando completar este processo até julho de 1999, com um investimento de R\$ 14 milhões e gerando um aumento de capacidade de 9,2 MW. A empresa planeja também investir em usinas hidroelétricas através de ofertas em leilões, escolhendo oportunidades segundo os seguintes critérios: (a) localização próxima ou no Estado do Espírito Santo; (b) preço da concessão; (c) um competitivo custo de geração. A empresa já identificou seis potenciais concessões que seguem esses critérios. A ESCELSA também está negociando com a CEMIG para se tornar sócia de uma concessão de uma usina de 300 MW, a custo estimado de R\$ 300 milhões, sendo que a ESCELSA seria detentora de 33% do negócio.

Um outro aspecto estratégico nos planos da companhia é a diversificação para outros ramos em sinergia com seu negócio. A empresa pretende, portanto, entrar em concessões cujo setor alavanque sua infra-estrutura. Nestes novos setores estão sendo considerados águas e esgotos, gás, TV a cabo no Espírito

Santo ou ainda, em outros Estados que a empresa venha a estar presente em energia elétrica. TV a Cabo Vitória SA ("TVIX"), uma subsidiária da ESCELSA irá participar de um consórcio interessado na concessão da TV a cabo de Vitória. TVIX acredita que seu acesso à rede existente da ESCELSA lhe dá vantagem competitiva na construção de uma rede de fibraóptica.

A empresa, privatizada em meados de 1995, já pode mostrar a melhora nos seus resultados: o lucro/prejuízo vem evoluindo positivamente:

Tabela 11: Resultados da ESCELSA

	Resultado (milhões de reais)*
1993	-67
1994	45
1995	-115
1996	85
Jun-97	63

Elaborado pela autora, com dados da Economática

* Ajustado pela inflação (IGP-DI)

C.2.2. Aspectos Técnicos e Operacionais

Já em 1995, a tendência ascendente no comportamento das perdas de energia se reverteu. Esta redução teve início em um plano de ação para apuração do cálculo estratificado dessas perdas nos diferentes segmentos do sistema elétrico. As ações se desdobraram em jurídicas, técnico-operacionais, comerciais, obras físicas e marketing, em um trabalho conjunto das diversas áreas, e que, em termos de ganhos elétricos, representou um adicional de vendas equivalente a 80.413 MWh, que ao preço de 55.08 (tarifa média de 95) possibilitou um ganho de faturamento de R\$ 4.4 milhões em 95.

As principais ações dentro deste plano foram:

- Instalação de medidores – em consumidores ligados sem medição
- Instalação de capacitores
- Regularização de ligações clandestinas

- Redução do número de circuitos secundários com queda de tensão superior a 15%
- Substituição de transformadores com sobrecarga

Conforme é dito no relatório anual de 1996, "as perdas de energia elétrica estão entre as prioridades da concessionária. As perdas continuarão sendo combatidas em todos seus pontos de origem."

Uma das principais armas para combatê-las é o vasto programa de investimentos em andamento, 204 milhões de reais em 3 anos. Dentro deste programa, foram investidos 62 milhões de reais em 1996, fortalecendo tecnicamente e expandindo sistemas, para atender os requisitos de mercado, retomar as obras de eletrificação rural e construção de redes simplificadas nas periferias urbanas.

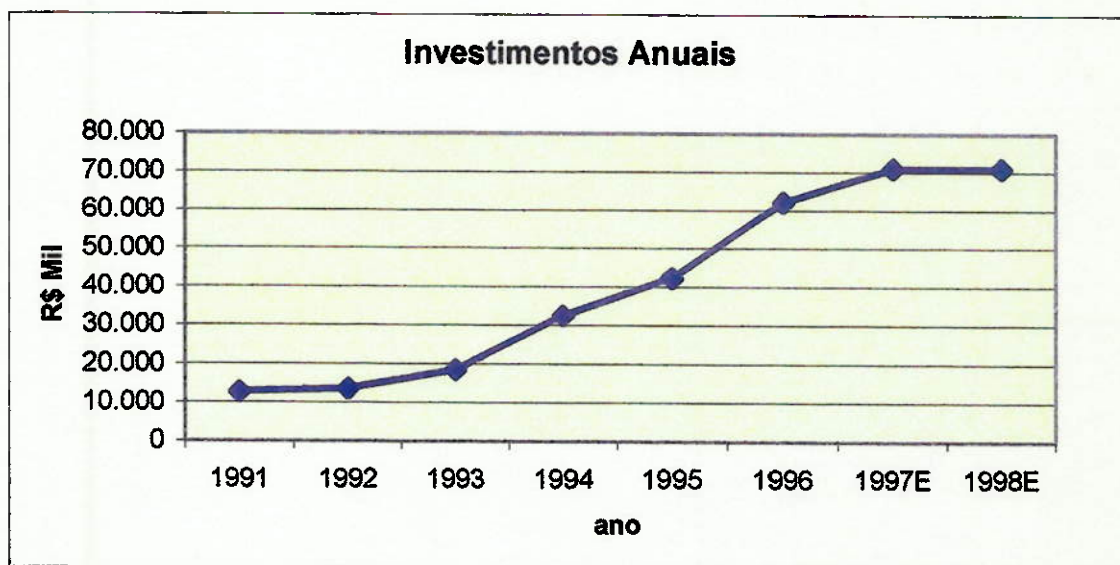


Gráfico 9: Investimentos Anuais ESCELSA

Fonte: ESCELSA

As perdas que, no período de 12 meses terminando em 30 de Junho/95 eram de 11.4% passaram para 9.1% no período de 12 meses terminando em 31 de março/97. Interrupções programadas no serviço representaram 35% de todas as interrupções de 1996. Interrupções não programadas, causadas por acidentes como greves, incêndio ou corrosão, representaram os restantes 65%.

A relativamente grande proporção das interrupções não programadas é resultado da capacidade restrita do sistema da empresa devido à falta de investimento nas linhas de transmissão e distribuição nos dez anos anteriores à privatização. A ESCELSA tem programado investir adicionais R\$ 160 milhões de 1997 até 1999 para melhorar e renovar o sistema.

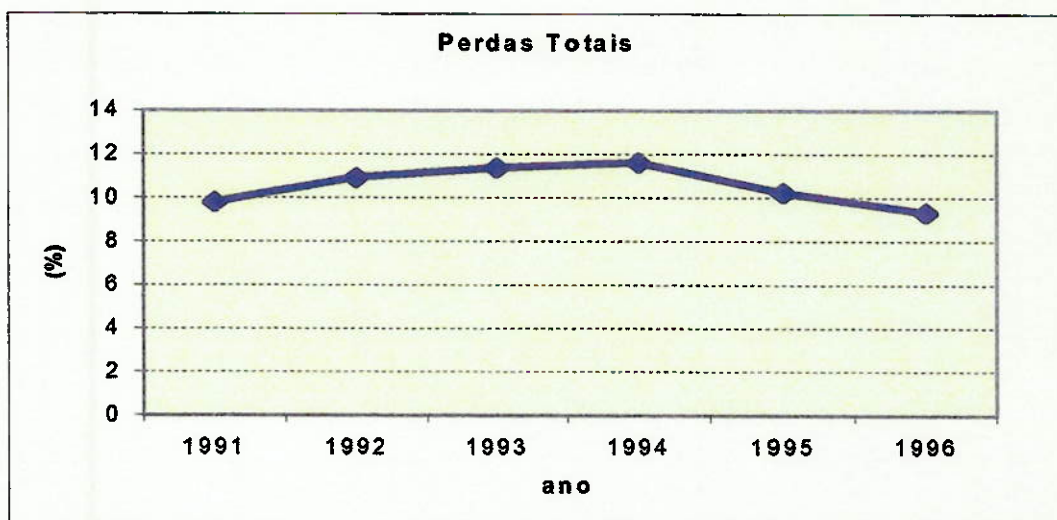
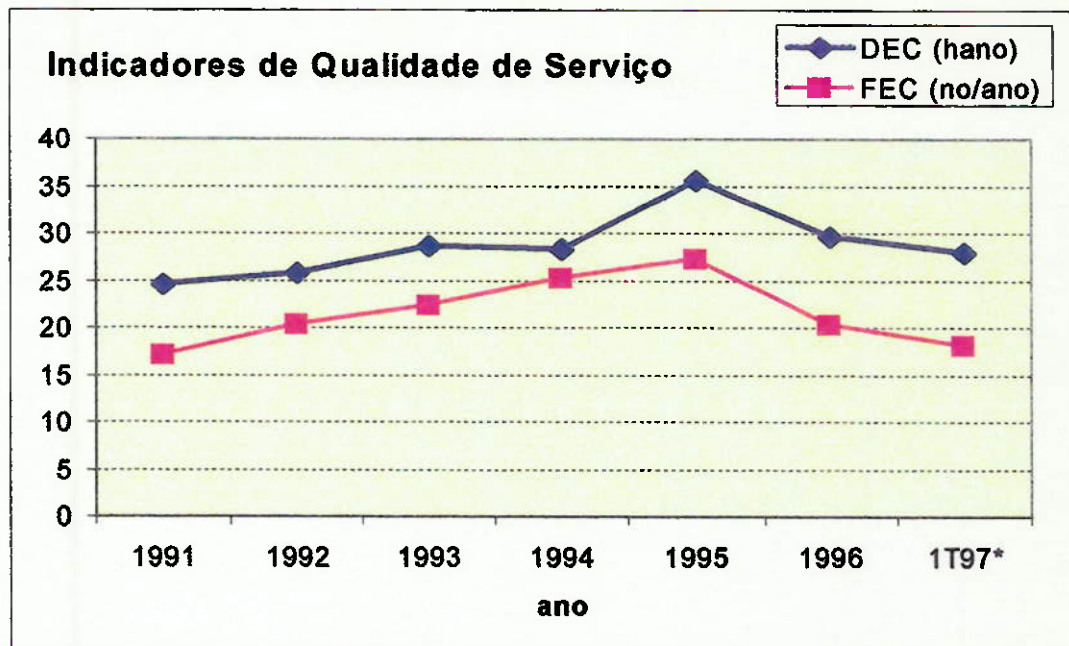


Gráfico 10: Perdas Totais ESCELSA

Fonte: ESCELSA

Desde a privatização, a empresa também tem diminuído a duração e frequência das interrupções, assim como o tempo médio de resposta aos clientes. O tempo médio de resposta a interrupções no serviço a clientes caiu de 294 minutos, em doze meses findos em 30 de junho de 1995, para 222 minutos, em doze meses findos em 31 de março de 1997. Pode-se sentir, portanto, os efeitos da retomada de investimentos e da instituição de uma nova mentalidade de empresa eficiente e interessada no cliente. Os indicadores de duração e frequência das interrupções são apresentados a seguir.



* Período de 12 meses, em 31 de março de 1997

Gráfico 11: Indicadores de Qualidade ESCELSA

Fonte: ESCELSA

Com relação à racionalização do uso de materiais, a adequação da frota de veículos proporcionou redução de 60 veículos ou 12,5% do total durante o exercício de 1995, aumentando o índice de utilização dos veículos e reduzindo o tempo de manutenção e a ociosidade da frota. Os serviços de manutenção foram totalmente terceirizados após o advento da privatização.

Em 1996, a frota foi ampliada em 12 veículos e houve renovação de 27%. Já em 96, o custo de operação e manutenção foi reduzido em 15,55%. Conforme pode-se ver no relatório anual de 96, "esta redução mostra que a decisão foi acertada". As medidas de racionalização adotadas pelos usuários e pelo setor de transporte, permitiram uma redução do consumo de combustível e de quilometragem de 7,6%.

Os serviços de carpintaria, gráfica, manutenção predial, elétrica, refrigeração e segurança de incêndio também foram terceirizados.

C.2.3. Aspectos Comerciais

A ESCELSA iniciou em 1995 o Programa de Arrecadação Alternativa, firmando convênios com empresas comerciais para receber contas de energia elétrica, tendo com objetivo racionalizar o uso de instalações, melhorar a qualidade do atendimento ao consumidor e reduzir custos no processo de arrecadação.

O pagamento das contas de energia elétrica no Agente Arrecadador possibilita ao cliente as vantagens de atendimento fora do horário de expediente bancário e redução de filas, além de contribuir para a melhoria da imagem da empresa junto às comunidades e possibilitar parceria com outras prestadoras de serviços públicos.

Ao final de 1995 foram iniciados os testes do Sistema Automatizado de Atendimento ao Consumidor, visando a incrementar o nível de atendimento ao público através dos telefones 120 e 196. Também foi implementado o atendimento a ligações de novas instalações consumidoras em baixa tensão no mesmo dia da solicitação ou na data estabelecida pelo consumidor. O processo de ligação foi reformulado utilizando as técnicas e ferramentas da Qualidade Total, permitindo o atendimento aos clientes conforme sua conveniência.

O atendimento diferenciado aos "consumidores especiais" da empresa foi delineado e incentivado a partir da privatização. Foram confeccionados 23 contratos e aditivos de contrato, feitos esclarecimentos e dadas orientações técnicas em visita às instalações dos consumidores. Planejada e executada a visita a todos os consumidores atendidos na tensão de 138 kV, ou seja, Aracruz, CVRD e coligadas, Belgo Mineira, Itabira, Samarco, CST. A estes consumidores foi entregue, para efeito de pesquisa, um questionário sobre: qualidade do atendimento, entrosamento para efeito de soluções, necessidade de serviços, etc.

Com a privatização, em julho de 1995, o reflexo principal na área de Suprimentos se efetivou pela não sujeição à Lei 8666/93, das licitações no setor

estatal, o que permitiu a redução dos prazos de entrega, da qualidade dos bens e serviços, e dos preços de aquisição de materiais e serviços. Devido ao processo de licitações demorado e custoso, a empresa optava por pedidos maiores do que suas necessidades imediatas. Objetivando reduzir custos, prazos e níveis dos estoques, foi iniciado o desenvolvimento de ações para:

- Melhoria dos processos da área de suprimentos
- Programação de compras de acordo com as necessidades de aplicação
- Acompanhamento de preços de aquisição
- Parceria com fornecedores

A empresa que demorava dez meses para contratar o serviço de limpeza sob suas linhas de transmissão de energia, faz a contratação em uma semana.

C.2.4. Aspectos de Recursos Humanos

O programa de reestruturação organizacional e administrativa implementado reduziu de 153 para 79 as unidades organizacionais da empresa, diminuindo de 66 para 33 os órgãos de nível gerencial. O quadro de pessoal, que em junho de 1995 era de 2510 empregados, diminuiu para 1827 ao final do ano. O decréscimo de 30% no quadro de pessoal da ESCELSA, em relação ao ano anterior, é reflexo das adesões ao Programa de Desligamento Incentivado. Ao final de 1996, o número de empregados era de 1770. E em 31 março de 1997, este número era de 1717. A seguir, uma gráfico com o indicador número de consumidores por empregado.

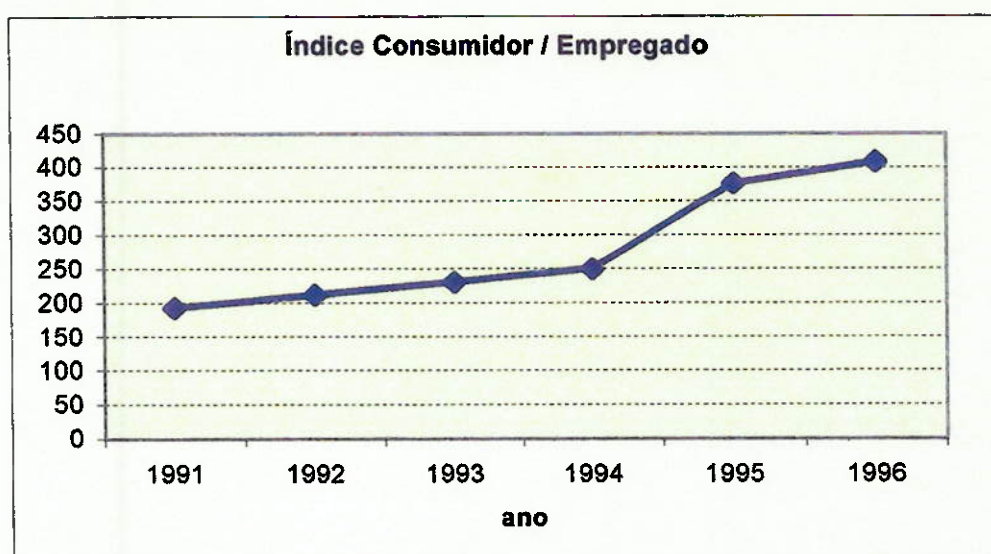


Gráfico 12: Indicador Consumidores por empregado ESCELSA

Elaborado pela autora com informações da empresa

D. ESTUDO DE CASO – CERJ

D.1. Descrição da Empresa

A história da CERJ como uma empresa de energia elétrica começa na cidade de Campos (ao norte do Rio de Janeiro) em 1883, onde se instalou uma pequena usina termoeletrica. A Companhia Brasileira de Energia Elétrica, CBEE, foi fundada em maio de 1909, para fornecer energia para os municípios de Niterói, São Gonçalo e Petrópolis. Em 1927, o controle acionário passou para a American and Foreign Power Company Inc. – AMFORP.

Em novembro de 1964, a ELETROBRÁS comprou o controle das subsidiárias da AMFORP. Ao final de 1978, o controle da empresa passou para o governo do Estado, ganhando o nome de Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro – CERJ, em abril de 1980.

No dia 20 de novembro de 1996, no leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o consórcio composto pela Sociedade Panamenha de Eletricidade (Chilectra), Empresa Eletrica de Panama S/A (Enersis), EDP – Eletricidade de Portugal e Endesa Desarrollo S/A venceu o leilão da CERJ.

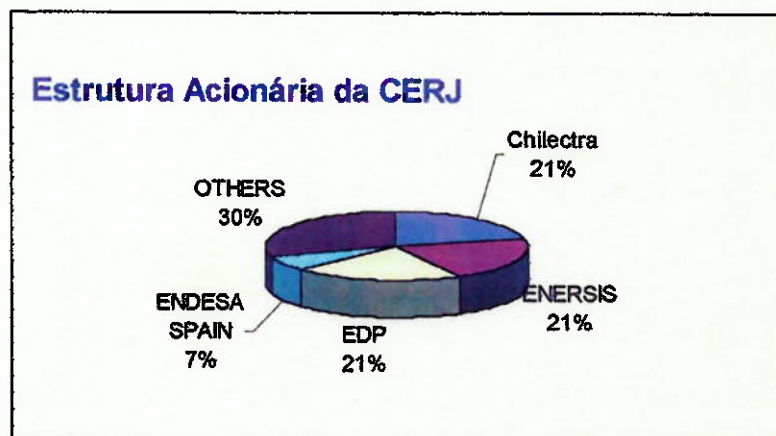


Gráfico 13: Estrutura Acionária CERJ

Elaborado pela autora com informações da empresa

A CERJ é atualmente uma das duas principais companhias de distribuição de energia elétrica do Estado do Rio de Janeiro, tendo uma rede de distribuição ligada a uma rede de transmissão de baixa, média e alta voltagem. A empresa serve 65 municípios no Estado do Rio de Janeiro, atendendo uma população de 4,3 milhões de habitantes, e cuja área de concessão abrange 31.741 km², 73,3% do área de todo Estado. Em anexo, encontra-se um mapa da área de concessão da CERJ.

A estrutura de vendas de energia, para 12 meses até Junho de 1997, é mostrada na tabela abaixo:

Tabela 12: Estrutura da Receita da CERJ

Classe	Nº de consumidores	MWh
Residencial	1.101.967	2.339.603
Industrial	5.619	1.517.069
Comercial	108.677	1.027.631
Outros	27.856	1.471.318
Total	1.244.119	5.925.621

Fonte: Relatório Anual 1996

A geração própria da CERJ corresponde somente à 2,9%. O restante é fornecido por FURNAS (71,2%) e ITAIPU (25,9%).

D.2. O Impacto da Privatização

D.2.1. Aspectos Estratégicos e Financeiros

A empresa foi dividida entre seus acionistas da seguinte forma: Enersis/Chilectra ficaram com a presidência, a área financeira, comercial e de Recursos Humanos, a EDP ficou com operações, e a ENDESA ficou com a auditoria.

A CERJ, determinada a focar na distribuição, não pretende no momento aumentar significativamente sua geração própria, porque quer se focar na

redução de perdas e melhoria do serviço na distribuição, e também porque está segura de que qualquer aumento de custos de geração externa poderá ser repassada aos seus consumidores através da fórmula de reajuste presente no contrato de concessão.

Nos últimos 5 anos, a média de investimentos realizados foi de R\$ 29,6 milhões, um número relativamente baixo se comparado com os investimentos previstos para os próximos 5 anos (R\$ 420 milhões). Veja a seguir, a evolução dos investimentos no passado e o programa de investimentos definido:



Gráfico 14: Investimentos CERJ

Elaborado pela autora com informações da empresa

Tabela 13: Investimentos previstos por área

	1997	1998	1999	2000	2001
Geração	205	20.017	-	-	-
Transmissão	17.051	23.021	19.377	15.957	13.678
Subestação	9.334	12.603	10.608	8.736	7.488
Distribuição	48.410	65.359	55.015	45.307	38.834
Total	75.000	130.000	85.000	70.000	60.000

Fonte: CERJ

Conforme pode ser observado na tabela, os investimentos vão se concentrar na distribuição. Os critérios adotados na escolha dos investimentos serão os de custo-benefício.

Também na CERJ, os resultados começam a mostrar melhoria:

Tabela 14: Resultados da CERJ

	Resultado (milhões de reais)*
1992	-72
1993	-120
1994	-145
1995	-72
1996	-284
Jun-97	14

Elaborado pela autora, com dados da Economática

* Ajustado pela inflação (IGP-DI)

Na área financeira, houve uma redução de custos significativa devido à redução de juros sobre os pagamentos atrasados da companhia. Segundo Arturo Ortiz, gerente-financeiro da CERJ, a empresa era conhecida como "mau-pagadora", e sendo, assim, lhe recaíam juros de CDI + 3% ao mês. Na nova administração, as dívidas são pagas em dia, dando muito mais crédito à empresa e refletindo na redução de juros para CDI + 1% ao ano. Com certeza, o pagamento em dia melhorou a imagem da empresa com seus fornecedores.

D.2.2. Aspectos Técnicos e Operacionais

A CERJ é responsável pela operação e manutenção de 1.250 km de 138 KV e 69 KV de linhas de transmissão e aproximadamente 750 km de 34,5 KV de linhas de sub-transmissão. A empresa possui 114 subestações com capacidade de transformação de 2.970 MVA.

A empresa está aumentando a capacidade de 10 subestações e investindo em 5 novas subestações e na expansão de outras 6 já existentes, que deverão ser terminadas até dezembro de 1997, melhorando a qualidade dos serviços.

A CERJ dividiu todas suas perdas, desenvolveu programas para atacá-las e já as diminuiu. As perdas foram divididas em: técnicas, aquelas que são perdas das linhas do próprio sistema de transmissão e distribuição; administrativas, causadas por problemas de administração dos sistemas, por cobranças erradas; e comerciais, fruto de desvios de energia, falta de medidores, fraudes, roubos e outros fatores. Como prioridade para a empresa estão as perdas não técnicas, pois acredita-se que os benefícios conseguidos na melhoria da eficiência técnica através de investimentos caros seriam desperdiçados com o aumento das perdas não-técnicas. Uma estimativa da empresa mostra que 1% de redução das perdas seria equivalente a R\$ 6,4 milhões no lucro operacional. A meta da empresa é chegar a 12% de perdas no ano de 2001, sendo que no fim de 1996, as perdas eram de 29,3%.

Em 1997, o total de investimentos soma R\$ 22,274 milhões, sendo os dois principais projetos: Plano de Investimentos em Medidas Técnicas (PIMT) com um custo para a empresa de R\$ 4,710 milhões, e Recuperação de Clientes (RECLI) com um custo de R\$ 6,986 milhões.

O PIMT consiste na construção de redes com tecnologia anti-roubo. O programa irá usar equipamentos e materiais que permitem um melhor controle e evitam que novos consumidores tentem intervir na rede. O RECLI envolve a instalação de medidores numa caixa padronizada, com lacre. No total, a empresa pretende visitar 100% de seus clientes.

Com relação ao combate às perdas, já foram realizados:

- 143.586 inspeções
- 13.961 casos de fraude detectadas
- 20.804 situações de medidores defeituosos
- 36.800 ligações clandestinas detectadas
- 5.035 consumidores reconectados ao sistema sem cobrança

- 87.331 medidores instalados nos consumidores B, que não estavam sendo medidos

Estes avanços possibilitaram um aumento de vendas em 18.595.000 KWh, ou seja, R\$ 2.870.000 de receita que anteriormente não era cobrada. A seguir, um gráfico com a evolução das perdas da empresa, incluindo as metas definidas para os próximos anos.

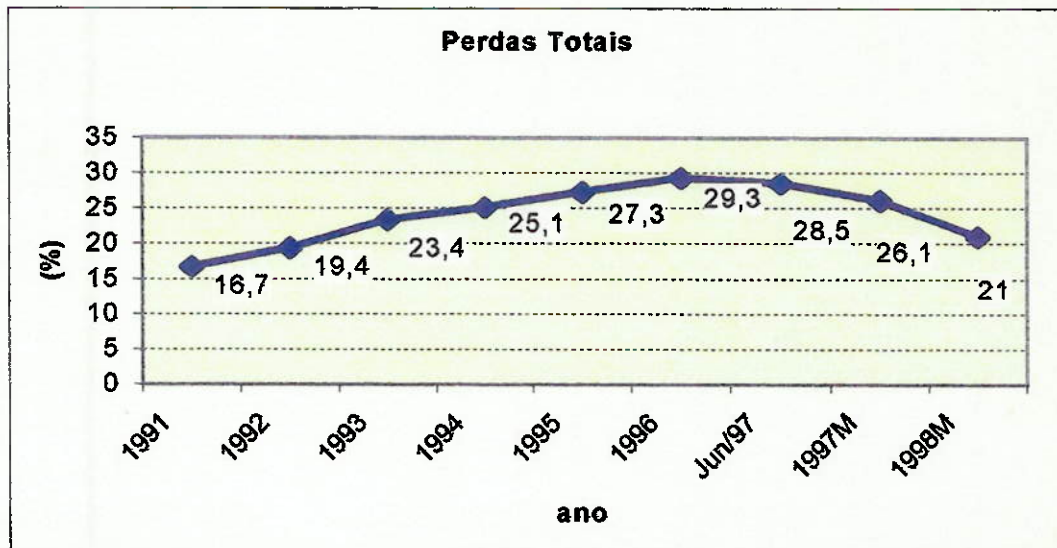


Gráfico 15: Perdas totais de energia CERJ

Elaborado pela autora com informações da empresa

D.2.3 Aspectos Comerciais

A área comercial da CERJ, além de cumprir suas obrigações diárias, concentrou-se nos esforços para diminuir as perdas comerciais, cujos resultados já foram apresentados acima.

Outro esforço de marketing foi direcionado para o programa de administração dos contratos de alta demanda, incluindo a nova fábrica da Volkswagen em Resende.

Reduziram-se os prazos de corte de energia para os inadimplentes dos anteriores 40 dias em 1995 para 25 dias. Por outro lado, os consumidores ganharam no melhor atendimento do DISQUE-CERJ, projetado pelo

departamento de engenharia de distribuição da empresa para garantir um atendimento mais rápido e eficiente.

Com relação aos seus fornecedores, a empresa renegociou todos seus contratos, trazendo uma redução de 40% nas despesas de contratos. Arturo Ortiz mencionou um caso que deixa claro o desperdício e a corrupção embutida nos antigos contratos: na ocasião de renegociação de um dos contratos, entra o representante da empresa fornecedora de um serviço e diz: “Antes de mais nada, nosso preço já pode cair 15%, pois 5% era comissão para o antigo diretor financeiro e 10% era comissão para o antigo presidente da CERJ.”

A renegociação dos contratos trouxe resultados significativos – uma economia de 40% nos contratos, segundo o gerente Arturo Ortiz– pois 32% dos empregados da empresa são de serviços terceirizados.

D.2.4. Aspectos de Recursos Humanos

O número de empregados que em 31 de dezembro de 1996 era 4.376 passou a 2.136 em 30 de junho de 1997, ou seja, uma redução de 51%. O Plano de desligamento de funcionários custou para a empresa aproximadamente R\$ 48 milhões, sendo que traz uma redução na folha de pagamentos de R\$ 4,9 milhões por mês.

Tabela 15: Evolução do Número de Funcionários

Funcionários	Junho/97	Dez/96	Dez/95
Técnicos	1.662	3.472	3.985
Administrativos	638	892	821
Total	2.300	4.364	4.806

Fonte: CERJ

A seguir, um gráfico com a evolução do indicador número de consumidores por empregado da empresa.

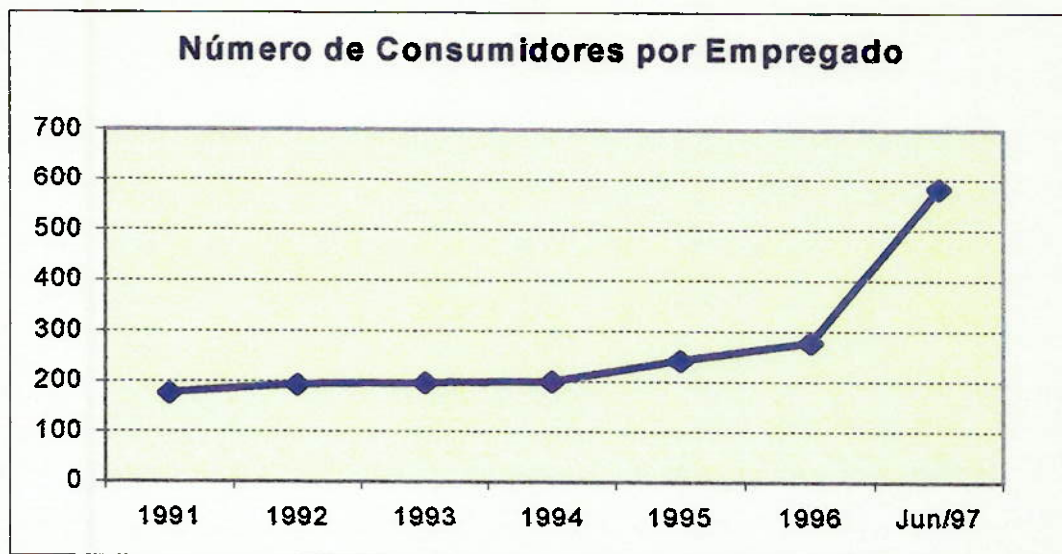


Gráfico 16: Indicador Consumidores por Empregado CERJ

Elaborado pela autora com informações da empresa

Segundo relatório da empresa, não mais será preciso fazer esforços com relação à quantidade de funcionários, mas sim com a sua qualidade. Esta nova visão deverá ser conseguida através de programas de treinamento, que já prevê 35 horas/homem de treinamento.

Os centros administrativos têm empregados com o título de Advogados, Economistas, etc, pois os centros têm departamentos jurídicos e econômicos. Entretanto, a existência destas posições estava relacionada ao plano de carreira e remuneração da seguinte forma: melhor posição hierárquica e melhor salário àqueles de melhor nível escolar, ao invés de ser conforme as tarefas e responsabilidades assumidas por cada um.

Capítulo V

*Obstáculos, entraves e desperdícios que
sofrem as estatais*

CAPITULO V: OBSTÁCULOS, ENTRAVES E DESPERDÍCIOS QUE SOFREM AS ESTATAIS

Como pode ser observado no capítulo III e nos estudos de casos, as empresas ex-estatais privatizadas mostraram significativas melhorias operacionais e financeiras. Por que a privatização realizou um efeito tão positivo sobre elas? Por que essas melhorias não foram efetuadas ainda sobre a condição de estatal das empresas? Apresentamos a seguir vários argumentos para justificar a dificuldade das estatais em se tornarem eficientes, citando exemplos reais não só de empresas do setor elétrico mas também de outras empresas brasileiras privatizadas (setor siderúrgico, fertilizantes, etc).

A. Aspectos Estratégico e Cultural

Os muitos programas de privatização implementados em todo o mundo nos últimos anos tiveram duas motivações principais: colaborar para o ajuste das contas públicas e aumentar a eficiência da economia, que torna-se condição de sobrevivência num mundo globalizado. De forma geral, a experiência tem mostrado que a motivação fiscal tem prevalecido na prática, com a privatização sendo usualmente adotada por governos com dificuldades de fechar suas contas. Entretanto, embora no curto prazo possa haver um *trade-off* entre os dois objetivos, no longo prazo estes são convergentes pois o aumento da eficiência garante o aumento dos lucros, da renda e das receitas fiscais. Enquanto os ganhos fiscais da privatização são transitórios e imediatos, o aumento de eficiência permite um aumento permanente na renda.

As estatais têm uma face privada e outra pública: de um lado elas têm um objetivo comercial, relacionado à produção e comercialização de um bem ou serviço; e de outro, têm objetivos de política, como o desenvolvimento de setores estratégicos da cadeia produtiva, o atendimento a populações carentes, o nível de emprego, o controle de inflação, etc.

O estabelecimento de preços ou tarifas é atrelado a políticas econômicas e sociais do Governo, que nem sempre cobrem os custos operacionais e as necessidades de investimentos da empresa. As empresas também sofrem dificuldades em estabelecer estratégias de longa duração em função das periódicas mudanças de Governo de Estado a cada eleição e das eventuais interferências de grupos políticos na definição de rumos e prioridades da empresa. Um bom exemplo pode ser visto na COSIPA: a empresa teve 5 diretorias entre 1988 e 1991, com gente nomeada por Leopoldo Collor de Mello, e também pelos deputados Gastone Righi e Roberto Cardoso Alves.

Os gerentes das estatais nem sempre têm clareza dos objetivos, muitas vezes conflitantes, do acionista controlador e do setor público, o que dificulta a tomada de decisões e a alocação de recursos.

A direção das estatais é muitas vezes indicada por critérios políticos, havendo um incentivo apenas marginal para que o interesse dos acionistas seja respeitado. Abre-se assim um espaço para que os dirigentes busquem atingir seus objetivos pessoais ou daqueles que os colocaram nessa posição.

Os objetivos sociais são usualmente alcançados com o sacrifício dos objetivos comerciais e da rentabilidade da empresa. No setor privado há maior clareza dos objetivos, mais direcionados para resultados comerciais. A privatização implica necessariamente abrir mão dos objetivos não-comerciais, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos. Megginson, Nash e Mathias citam em seu artigo, p.424: "State-owned enterprises are often chronically unprofitable, at least, in part because they are often charged with objectives such as maximizing employment and developing backward regions".

A adoção dos objetivos empresariais como únicos e prioritários gera um aumento de lucratividade. A gestão estatal tem como foco central de atuação a estrutura produtiva das empresas. Já o acionista privado, norteado pela maximização do retorno de seu investimento, adota uma visão mais ampla do negócio, de forma a garantir a plena utilização do potencial produtivo. A estrutura produtiva da empresa sob controle privado, orientada para a obtenção

de resultados, passa a ser usada como alavanca de novos negócios que geram grupos mais fortes e competitivos, num contexto de abertura econômica.

Os novos administradores privados começam a estabelecer nas empresas visões de longo prazo, metas a serem atingidas, e um plano de ação. Buscam-se oportunidades de sinergia com outras empresas, sejam elas do mesmo ramo de negócio, sejam ainda fornecedores ou clientes. Nas elétricas, por exemplo, já foram desenvolvidos critérios de avaliação de todas as empresas a serem privatizadas, pois os novos sócios consideram a privatização uma oportunidade única.

Na Usiminas, a criação de subsidiárias, prestação de assistência técnica e de consultorias técnicas especializadas permitiu um maior aproveitamento de suas potencialidades. Foram estabelecidos maiores investimentos, pretendendo a modernização e adequação da empresa às exigências do mercado. Novos negócios rentáveis foram criados através da diversificação, verticalização e realização de associações. Foi estabelecida uma visão de longo prazo: Usiminas 2002, com a filosofia "80x20": 80% aço, 20% diversificação, seja através de associações estratégicas, seja através de participações minoritárias. Foi contratado o serviço de consultoria da empresa internacional Booz Allen & Hamilton Co., para implantação de um sistema eficaz de informações gerenciais, simplificação de processos administrativos, racionalização e adequação de pessoal e reengenharia empresarial.

O próprio presidente da Usiminas, Reinaldo Campos Soares, fez uma análise da empresa antes e depois da privatização, através do seguinte quadro:

Tabela 14: Mudança de valores com a privatização na Usiminas

Aspectos	ANTES	DEPOIS
Base estratégica	Produtividade Qualidade Redução de custos Tecnologia Capacitação	Aumentou: Marketing Associações estratégicas Subsidiárias Diversificação
Processo de decisão	Centralizado Burocratizado (alta hierarquização) Dependente Rigidez Organização estática	Participativo Simplificado (poucos níveis hierárquicos) Autônomo Flexibilidade e inovação Dinamismo
Ênfase no pessoal	Competência técnica	Competência técnica Liderança, iniciativa, Criatividade, independência
Admissão	Dependência governamental	Autonomia para contratar/despedir
Negócio	Restrito ao aço	Novos negócios
Ênfase empresarial	Produção / Social	Estratégico / Econômico / Social ("Profit Seeking")

Elaborada pela autora com dados da Usiminas

B. Aspectos Financeiros

Os novos sócios das empresas privatizadas, em geral, já reservaram desde o primeiro ano altos níveis de investimentos para cobrir a falta deles anteriormente. A corrida para superar o atraso de investimentos pode ser observada em todos os setores, podendo ser bem caracterizada pelo setor elétrico, onde a falta de investimentos levou a uma deterioração dos índices de qualidade de serviço (DEC e FEC) e a um aumento de perdas técnicas e

comerciais. A seguir, apresentamos um quadro da evolução anual dos investimentos nas três empresas do setor elétrico estudadas neste trabalho.

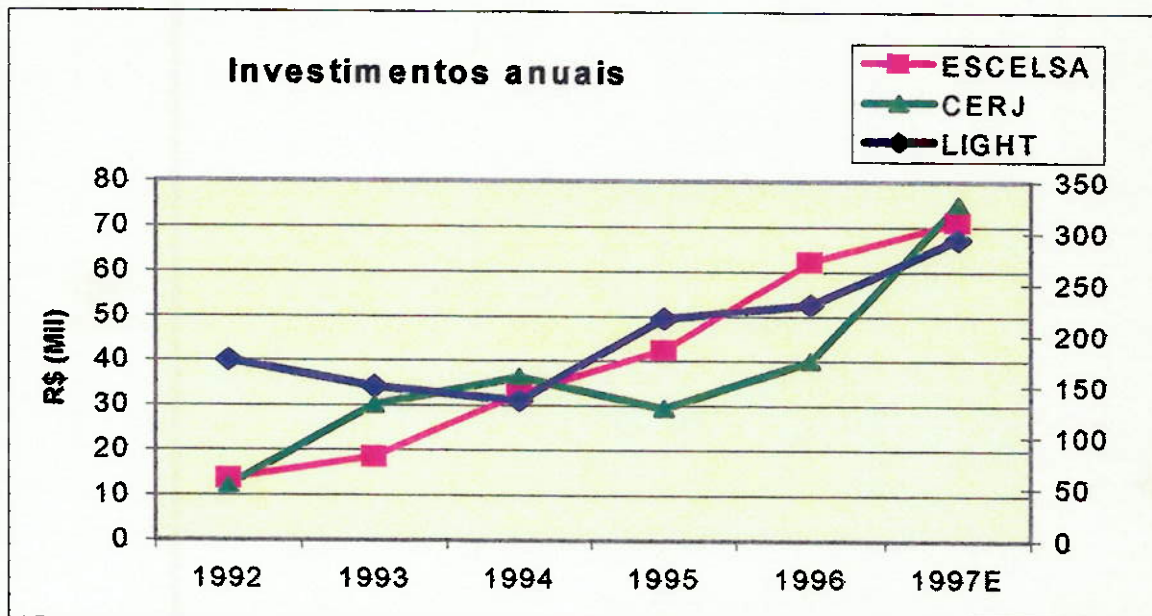


Gráfico 17: Investimentos anuais da elétricas privatizadas

Elaborado pela autora

Além disso, outro fator que difere as empresas estatais das privadas é o grau de acesso aos recursos do Tesouro, que permite às primeiras sustentar grandes e sistemáticos prejuízos sem serem obrigadas a fechar as portas. Os orçamentos são flexíveis e há várias barreiras à saída. Uma empresa estatal dificilmente vai à falência. Muitas vezes, a empresa controladora do setor faz um enorme "bolo" de todos os lucros e prejuízos de suas controladas e o distribui conforme a necessidade de sobrevivência de cada uma. As empresas mais eficientes são, portanto, prejudicadas. E a ineficiência da maioria das empresas, escondida nas *holdings*, é paga pelo Governo e por todos contribuintes. Este fenômeno já pôde ser observado nos setores elétrico e siderúrgico, com a Eletrobrás e a Siderbrás no passado. O conhecimento desta

realidade relaxa a pressão sobre gerentes e funcionários por obter lucro e operar eficientemente.

Mas a influência da *holding* não pára por aí. Ela também aprova – lentamente, ou não aprova – os investimentos de suas subsidiárias. Ela ainda determina quais tipos de operações financeiras e com quais instituições suas subsidiárias podem negociar. Em muitos setores, o planejamento estratégico era elaborado pelo *holding* do grupo. Segundo, Alexandre Antelo, gerente de planejamento do grupo Fosfertil/Ultrafertil (ex-estatais), os planos de ação traçados eram executados parcialmente e seu acompanhamento era na verdade uma obrigação e não um comprometimento efetivo na busca de resultados.

As empresas estatais eram obrigadas a efetuar todas suas aplicações financeiras no Banco Central, conforme determinava o Decreto Lei nº 1.290/73, que sempre remunerava as aplicações a taxas inferiores às praticadas no mercado. Um exemplo claro de desperdício na área financeira é mostrado pela VEJA, em sua reportagem “Sujeira sob o Tapete” (p.66): “A CSN(...) tinha o hábito de deixar dinheiro parado em contas correntes abertas em pequenos bancos no final dos anos 80, o que configura um pecado capital em tempos de alta inflação como aqueles. Os bancos ganharam dinheiro – pelo menos 80 milhões de dólares – e a CSN perdeu”.

As estatais não tinham autonomia para operações financeiras, nem o livre acesso aos créditos de instituições nacionais e estrangeiras, inclusive aos financiamentos de longo prazo do BNDES (vedado às estatais).

C. Aspectos técnicos e operacionais

No universo estatal, as decisões são, na maioria das vezes, lentas e burocratizadas, devido ao excesso de etapas e instâncias no processo decisório. Esta situação é gerada pelo próprio gigantismo do setor estatal, que criou a necessidade de implantação de órgãos e autoridades (Sest, Ministérios) às quais as principais decisões têm que ser submetidas. Esses, no intuito de

preservar o patrimônio público, “engessam” a atuação das empresas estatais. A empresa privatizada rapidamente consegue desobtruir o sistema de tomada de decisões. As empresas de fertilizantes quando estatais, por exemplo, estavam sujeitas a 7 auditorias, sendo interna, externa, Petrofértil, Petrobrás, Ministério de Minas e Energia, Sest e Tribunal de Contas da União.

Consequentemente, para atender todos os órgãos necessários, as empresas possuíam um contingente elevado de empregados nas áreas de contratos, compras, recursos humanos, orçamento e auditoria, entre outras, para manter controles, objetivando o atendimento das disposições legais, que na verdade não agregavam nenhum valor para a organização e nem para o país. A Vale do Rio Doce, por exemplo, foi flagrada com um departamento dedicado à preparação de relatórios formado por 200 funcionários.

A eliminação do excesso de relatórios e procedimentos, inerentes ao ambiente estatal, permitiu a várias empresas uma significativa racionalização dos processos em diversas áreas funcionais, propiciando mais agilidade, flexibilidade e qualidade. A revisão dos procedimentos foi realizada buscando: simplificação dos processos, eficácia nas informações gerenciais, eficácia na administração de pessoal, eliminação de funções duplicadas, maior delegação de responsabilidades.

A combinação de burocracia, “ladroagem”, uso político, desperdício e ineficiência é capaz de causar rombos enormes às empresas. E rombos que são carregados ano a ano pelos contribuintes. A Revista VEJA, em sua reportagem “Sujeira sob o Tapete” mostra vários exemplos sobre o desperdício presente nas estatais.

A Embraer até sua privatização em 1994 era servida por 6 restaurantes: um para operários, um para técnicos, outro para profissionais com formação superior, um para chefias de seção, outro para gerentes, e um último para diretores. Os presidentes da Cosipa tinham a sua disposição 122 serviçais, a um custo de US\$ 2,6 milhões por ano, dos quais sobraram só 4. A Rede Ferroviária Federal era dona de 22.000 imóveis, entre eles uma ilha em Angra dos Reis e um horto florestal no interior do Rio de Janeiro.

Num contrato para a reforma de um alto forno, que a CST estatal tinha fechado por US\$ 185 milhões, a direção privada renegociou por US\$ 105 milhões. No total, a CST economizou US\$ 22 milhões por ano com a revisão de contratos. A CSN pagaria US\$ 7 milhões pela construção de uma barragem no Rio Paraíba. Os novos donos barraram o contrato e conseguiram um preço de US\$ 2,7 milhões.

Um bom sinal no aspecto do desperdício é que agora, até as empresas estatais que serão postas a venda já estão realizando um trabalho em cima disso. A Cesp tinha 20.000 funcionários, metade deles trabalhando em escritórios. Hoje tem 10.000. Entre os 20.000 existia um quadro de 180 jornalistas e 54 assessores da presidência. Nos últimos três anos, foram vendidos dois aviões, 445 automóveis e 825 imóveis.

A falta de investimentos praticada pelas empresas estatais provocou um significativo atraso tecnológico nas plantas das empresas. No setor elétrico, por exemplo, o resultado foi uma deterioração das linhas de transmissão e distribuição, ampliando as perdas técnicas da empresa, e também a falta de medidores (em quantidade e qualidade) e de fiscalização provocou o aumento das perdas comerciais, prejudicando bastante o resultado das empresas. Veja a seguir a evolução das perdas totais de energia da ESCELSA, LIGHT e CERJ, observando o comportamento de reversão que pode ser revelado na ESCELSA, privatizada em 1995.

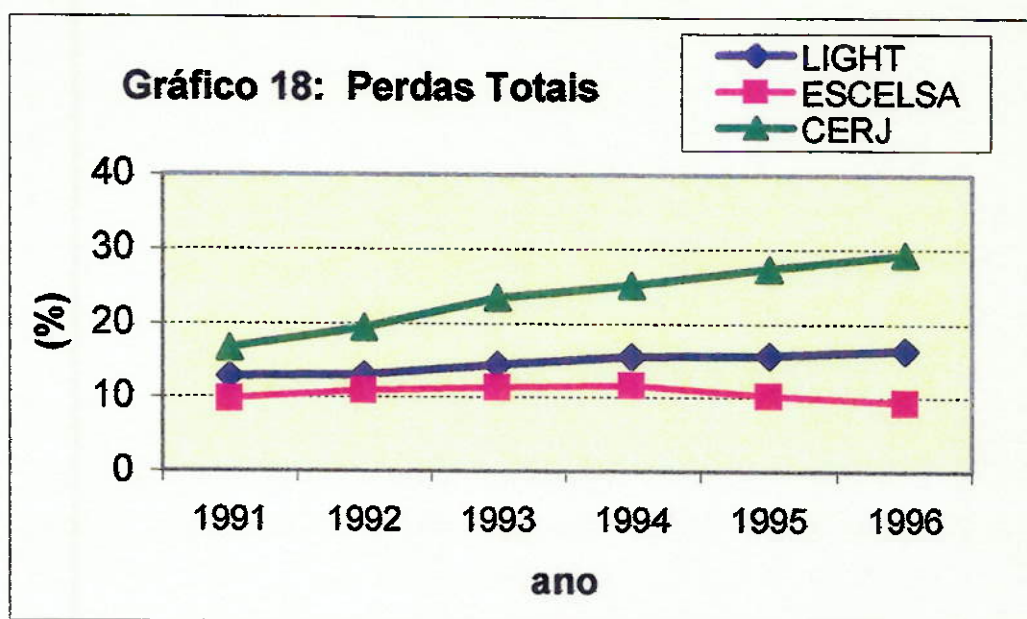


Gráfico 18: Evolução de perdas das elétricas privatizadas

Elaborado pela autora

Geralmente, as empresas sob a condição de estatal não questionam judicialmente temas polêmicos como a inconstitucionalidade da cobrança de tributos.

D. Aspectos Comerciais

Um obstáculo à eficiência na contratação de serviços ou produtos é a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Ela regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que diz: "Obras, serviços, compras e alienações serão contratadas mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações."

Esta lei estipula o menor preço como principal critério de avaliação nas licitações. E como diz um ditado popular “o barato pode sair caro”, os menores preços de licitação podiam não significar menor custo global da empresa. As empresas, além de pagarem o próprio custo de divulgação da licitação (e também o custo de oportunidade pela demora dos resultados), muitas vezes acabavam pagando pela má qualidade. As estatais, não podendo negociar preços dentro ou fora da licitação, estão sujeitas a formação de cartéis de fornecedores. A lei também não permite praticar parcerias com os fornecedores. Por todos esses motivos, percebe-se que tanto o relacionamento quanto o custo dos produtos ou serviços contratados poderiam melhorar bastante pós-privatização. A ESCELSA, para dar um bom exemplo, demorava 10 meses para contratar o serviço de limpeza sob suas linhas de transmissão de energia, procedimento que agora é feito em uma semana.

O processo de compras na maioria das empresas foi reestruturado, ganhando em eficiência, através de simplificação e racionalização do cadastro de fornecedores, liberdade para negociar os preços, diminuição do prazo de entrega e recebimento de produtos, associação com fornecedores (na busca pela melhor qualidade, garantia de abastecimento e menores custos), adoção do *just-in-time*, etc

As empresas privatizadas passam a adotar uma visão *market-driven*, dando maior atenção ao cliente, através de: entregas rápidas, redução do *lead-time*, maior rapidez na solução a reclamações e a criação de uma estrutura própria, física e humana, para a atenção personalizada ao cliente.

A Usiminas, por exemplo, adquiriu dois importantes distribuidores de aço: Rio Negro e Fasal, como uma forma de se aproximar mais de seu consumidor final. A Escelsa fez associações com empresas comerciais para criar um sistema próprio de arrecadação que permite ao consumidor pagar sua conta fora do expediente bancário, enfrentando menos filas e tendo um melhor atendimento.

No setor de fertilizantes, alguns exemplos são interessantes para mostrar a reviravolta no campo comercial das empresas. As empresas de fertilizantes,

enquanto estatais, ao invés de adequarem seus preços de vendas e seus respectivos custos de forma a competir eficazmente no mercado internacional, sempre pleiteavam junto aos órgãos governamentais, sobretaxas nas importações de similares que chegaram a índices superiores a 45% de imposto de importação. As vendas eram centralizadas na *holding*, ou seja, não promoviam o estreitamento da relação da empresa com seus clientes, dificultando e, às vezes até perdendo, as operações comerciais. Os clientes informavam quais eram suas intenções de compra de produtos, não existindo nenhum compromisso do cliente em adquirir e nem da empresa em vender os produtos.

Atualmente, a Fosfertil e a Ultrafertil têm contratos anuais de vendas de produtos, onde o cliente assume desde o início de cada exercício, o compromisso de adquirir volumes mensais e anuais por tipo de produto comercializado e as empresas se comprometem a fornecer os produtos nas quantidades acordadas a preços competitivos com o mercado internacional e a divulgar a tabela de preços com antecedência de 45 dias, para que os clientes tenham total liberdade de até cancelar o contrato de compra e importar produtos, caso os preços de tabela divulgados não sejam compatíveis com o mercado internacional.

E. Aspectos de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos nas estatais é totalmente restrita. Contratação de pessoal só por concurso público. A remuneração é condicionada a “tetos” estabelecidos fora da empresa, por vezes aquém do mercado, provocando a saída de profissionais qualificados, e por vezes superior ao mercado, o que enseja a rotulação de marajás aos empregados de empresas estatais. A avaliação de desempenho nas estatais é sujeita a regras lineares (estabelecidas por leis e decretos), não permitindo a avaliação de competências individuais.

As empresas não possuíam liberdade para contratar e demitir empregados. As demissões só poderiam ser efetivadas se fossem caracterizadas como falta grave ou formando um processo administrativo desde a advertência verbal, escrita e suspensão, para justificar que a demissão não era política e sim pelo baixo desempenho ou insubordinação, o que, segundo o gerente da Fosfertil, Alexandre Antelo, eram fatores praticamente impossíveis de caracterizar.

Desta forma acabava existindo uma estabilidade de emprego, comprometendo visivelmente o desempenho dos empregados e consequentemente das empresas. Na Fosfertil, por exemplo, não havia contratação desde 1986, fazendo com que as oportunidades de ascensão profissional dos empregados dentro da organização fossem, praticamente, inexistentes, desmotivando os funcionários.

Exemplos que podem ser citados do setor siderúrgico: A CST reduziu as gerências de 191 para 84, a Acesita eliminou 5 superintendências, 21 departamentos e 53 chefias de divisão, e a CSN deparou com a existência de 545 gerentes para 30 departamentos.

No caso das elétricas, a privatização provocou uma redução no efetivo de pessoal de 36%, 31% e 51% respectivamente na LIGHT, ESCELSA e CERJ.

Além disso, a idade média dos funcionários nas empresas estatais é, em geral, bem superior a de empresas privadas, o que faz com que a privatização traga um rejuvenescimento no quadro de funcionários. Há contratação de vários recém-formados. Apresentamos a seguir um levantamento da CERJ com relação ao número de anos que cada funcionário estava na empresa:

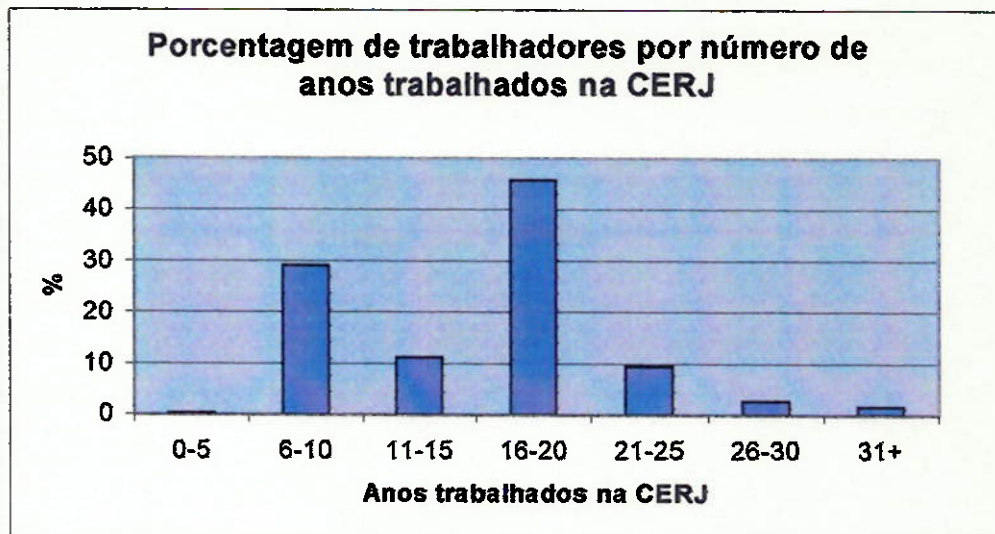


Gráfico 19: Porcentagem de trabalhadores por número de anos trabalhados na CERJ

Fonte: CERJ

O treinamento da força de trabalho exercia um papel secundário nas empresas estatais. Qualquer viagem de um funcionário ao exterior tem de ser autorizada pelo ministro da área a que a empresa pertence. Esses controles normalmente não adiantam para elevar o padrão moral das empresas, mas servem para torná-las ainda mais ineficientes. A CST, por exemplo, empresa que exporta 90% de sua produção, perdeu contratos porque seu funcionário estava no aeroporto, pronto para embarcar, mas o telex de Brasília com a autorização do Ministro de Minas e Energia para a viagem não chegou a tempo.

Em todas as privatizações, os empregados acabaram comprando, com subsídio, uma parcela das ações das empresas. De posse de ações da empresa, seus empregados assumem uma postura de proprietários participantes do controle acionário, obtêm melhores níveis de salários (compatíveis com seu desempenho), estão diante de maiores oportunidades para o desenvolvimento profissional e sentem-se mais motivados.

A participação dos empregados no controle acionário gerou, em muitas empresas, um ambiente de trabalho mais motivado e mais criativo,

principalmente para aqueles mais preparados e partidários dos objetivos empresariais, levando-os a assumir uma posição de proprietários. Essa participação, em muitas empresas, se concretizou na eleição de um representante dos empregados no Conselho de Administração.

A empresa ainda ganha maior representatividade e flexibilidade nas negociações com os sindicatos e empregados.

Rinaldo Campos Soares, presidente da Usiminas, cita algumas medidas do campo de Recursos Humanos que geraram um potencial de melhoria da produção:

- Maiores investimentos na capacitação dos empregados de acordo com os novos objetivos da empresa
- Implementação de remunerações baseadas na eficiência e produtividade
- Elaboração de planos de incentivo para aposentadoria e demissão voluntária
- Ajuste das funções na estrutura organizacional
- Redução planejada e negociada do pessoal

Capítulo VI

Conclusão

CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO

O papel das empresas estatais em meados do século foi fundamental. O Estado brasileiro incorporou o papel de “Estado empreendedor”, assumindo a responsabilidade de realizar investimentos de grande escala e longa maturação que, por natureza, tinham pouca atratividade para o setor privado, criando condições para o desenvolvimento de uma indústria nacional.

Vários fatores contribuíram para o esgotamento do modelo de “Estado empreendedor”, entre eles: a estagnação econômica da década de 80, com declínio acentuado da taxa de investimento, a consolidação de uma inflação crônica, e a deterioração das finanças públicas. Sendo assim, o retrato do Estado na década de 80 era de um Estado inchado, incapaz de retirar-se das atividades onde sua presença não era mais recomendada ou necessária, e com sua capacidade de investimento em estatais extremamente reduzida. Houve, então uma mudança na percepção do papel do Estado brasileiro, acompanhando uma tendência internacional.

A globalização da economia neste fim de século tornou urgente a melhoria da competitividade das empresas. O aumento geral dos fluxos de comércio, os produtos cada vez mais universalmente disponíveis, viram *commodities*, oferecidos a preços competitivos com extrema rapidez. Consequentemente, as empresas devem reagir rapidamente, oferecendo menores preços e produtos com maior valor agregado para seus clientes.

Por todos estes fatores, o governo a partir de 1990, resolveu acelerar o processo de privatização que até então havia se caracterizado por ser uma reprivatização de companhias que iniciaram suas atividades no setor privado e que passaram às mãos do Estado na maioria dos casos em função de dificuldades financeiras, resultando numa baixa arrecadação de recursos para o governo.

Começou-se pelas empresas do setor industrial, incluindo os setores siderúrgico, petroquímico e de fertilizantes. A partir de 1995, o alvo do

programa passou para os serviços públicos, como energia e telecomunicações, afinal o governo se deu conta que, com o empuxo econômico dos últimos três anos (com o sucesso do plano real), o consumo de energia chegou a crescer ao ritmo de 10% ao ano. Ou seja, o país poderia estar se aproximando perigosamente de um período de blecautes frequentes. Só as empresas privadas, contudo, têm condições no momento de investir no parque energético e oferecer mais energia. Imagine, agora, com o novo pacote de medidas fiscais, que inclui cortes nos orçamentos das empresas estatais.

Pode-se começar a sentir os resultados positivos advindos do programa de privatização. A privatização das empresas tem trazido bons resultados para os cofres públicos, não só pela venda da participação do governo, mas também pelo recolhimento de impostos das estatais que cresceram significativamente. As empresas também se beneficiaram, hoje mais eficientes.

No trabalho do BNDES "No que deu, afinal, a privatização?" relatado neste trabalho, que analisa empresas brasileiras privatizadas desde 1981 até 1994, o autor conclui, com significativo nível de significância, que as empresas efetivamente melhoraram após privatizadas: vendas, lucro e investimento aumentaram, indicadores como vendas/empregado, lucro/patrimônio, etc aumentaram, enfim, as empresas apresentaram um desempenho bem melhor. No caso das empresas elétricas, cujo estudo de caso é feito neste trabalho, ainda não foi possível fazer uma análise igual a do BNDES, pois são casos muito recentes de privatização (a LIGHT e a CERJ foram privatizadas no ano passado, não tendo um ano fechado de empresa privatizada para ser considerado).

Nos estudos de casos, então, são analisadas as melhorias nas empresas, mostrando quais providências foram tomadas rapidamente por seus novos acionistas para tornar a empresa mais eficiente e lucrativa.

Nas elétricas, pode-se ter uma visão detalhada sobre a evolução da cultura dentro das empresas privatizadas. As perdas comerciais tornaram-se prioridade para a empresa. O montante de investimentos deu um "pulo" nos primeiros anos para superar o atraso tecnológico dos últimos anos. Todos os

contratos foram renegociados para evitar o desperdício presente. A área comercial começou a ter uma visão mais focada no cliente, na satisfação de suas expectativas. O quadro de pessoal foi reajustado para as reais necessidades das empresas. O treinamento tornou-se uma ferramenta essencial para o aproveitamento máximo de seus funcionários.

Deve-se, porém, destacar que a privatização pode não ser tão eficiente. É preciso regular o setor, e promover a concorrência. No setor elétrico, por exemplo, este momento de transição é visto com certa cautela, traduzindo um sentimento de insegurança, pois a iniciativa privada está sendo chamada para investir num setor para o qual as regras do jogo ainda não estão totalmente definidas. Contudo, pode-se detectar sinais de que a concorrência está sendo promovida: antes mesmo de ser totalmente privatizado, o mercado de energia elétrica brasileiro já está vivendo uma nova fase de concorrência. No Rio de Janeiro, as três distribuidoras que possuem área de concessão, a LIGHT, a CERJ e a CENF, estão disputando grandes consumidores entre si. Para conquistar os clientes, as distribuidoras oferecem tarifa mais baixa e garantia de níveis mínimos de interrupção de fornecimento. A disputa entre as concessionárias de distribuição de energia está começando pelos grandes consumidores industriais, que já têm o poder de escolha do seu fornecedor, poder que deverá chegar também ao consumidor residencial, assim que o governo definir as regras de acesso (pedágio) aos sistemas de transmissão e distribuição.

Por causa da ausência dessa definição, a competição entre as concessionárias fluminenses está se dando até agora junto aos novos empreendimentos construídos no estado, que ainda não possuem rede de abastecimento. A CERJ já fechou contrato com a fábrica de motores da Volkswagen em Resende e um contrato de 12 anos para fornecimento de energia à fábrica de vidros da empresa Guardian. Já a CBA (Companhia Brasileira de Alumínio) deverá mudar de fornecedor de energia elétrica no final de 1998. Instalada no município paulista de Alumínio, dentro da área de concessão da Eletropaulo, a CBA passará a ser atendida pela CESP.

De uma forma geral, pode-se verificar que, em todas empresas privatizadas, o objetivo social da empresa é rapidamente substituído pela maximização de resultados. A influência política some em favor do predomínio da visão dos acionistas. Estratégias "desafiadoras" de longo prazo são estabelecidas, em favor de expansão ou diversificação dos negócios. Altos níveis de investimentos são programados.

Na área produtiva, busca-se o total aproveitamento dos recursos (máquinas, equipamentos e funcionários) e um aprimoramento da tecnologia.

Na área comercial, contratos de parceria com fornecedores começam a ser fechados, garantindo para empresa maior qualidade, melhores condições de pagamento, e garantia de entrega do prazo estabelecido. As empresas adotam uma estratégia comercial mais focada no cliente, adotando uma postura diferente. Carlos Alberto, funcionário de uma empresa que trata com as concessionárias de energia, mencionou⁹: "O tratamento com clientes quando a empresa é privatizada muda. Aquele mesmo funcionário de uma COELBA privatizada, assume uma atitude diferente, parece que sabe mais e que você é agora mais importante".

O treinamento assume um papel muito importante no desenvolvimento dos funcionários, mas ele inclui não somente os ensinamentos técnicos mas também o incentivo à criatividade e liderança. Agora, com as empresas mais eficientes e livres de diversos decretos, leis e controles, os funcionários ganham mais autonomia e responsabilidades. Tudo isso, traz à empresa um sentimento de satisfação e motivação dos funcionários, substituindo totalmente a antiga acomodação.

Por fim, pode-se concluir que o Programa de Privatização está trazendo ótimos resultados e atingindo seus objetivos. O Estado está recebendo dinheiro das privatizações e recolhendo mais impostos, além de estar livre da obrigação de investir nas estatais, podendo abater a dívida pública e investir em outros setores (saúde, educação, etc). O mercado de capitais foi fortalecido. As

⁹ Em conversa com a autora

Conclusão

empresas reestabeleceram sua “saúde”, dando bons resultados aos seus acionistas. A economia brasileira ficou mais competitiva.

Bibliografia

BIBLIOGRAFIA

- BALANÇO ANUAL. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 31 de outubro de 1996, p 4-25.
- TOURINHO, Octavio A. F., VIANNA, Ricardo L. L.. *Motivação e estruturação do Programa Nacional de Desestatização*. Brasília, 10/93
- CASTRO, Paulo Rabelo de. *Moedas sociais da privatização*. Rio de Janeiro, Instituto Atlântico, 1994.
- OLIVEIRA FILHO, Luiz Chrysóstomo, PINHEIRO, Armando Castelar. *Privatização: a Terceira onda*. Rio de Janeiro, Instituto Atlântico, 1994.
- CASTRO, Paulo Rabelo de. *A Reengenharia do Estado Brasileiro: rumo ao sociocapitalismo*. Rio de Janeiro, Instituto Atlântico, 1994.
- PINHEIRO, Armando Castelar. *Encontro de contas, reforma da previdência e privatização*. Rio de Janeiro, Instituto Atlântico, 1995.
- BNDES. *Programa Nacional de Desestatização: relatório de atividades 1995*. Rio de Janeiro, 1995.
- BNDES. *Programa Nacional de Desestatização: sistema de informações*. Rio de Janeiro, 1996.
- BNDES. *Legislação do Programa Nacional de Desestatização*. Rio de Janeiro, 1997.
- ESCELSA. *Relatório anual 1995*. Espírito Santo, 1995
- CERJ – Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro. *Relatório anual 1996*. Rio de Janeiro, 1996.
- LIGHT: Serviços de Eletricidade S.A.. *Apostila da reunião Abamec 25/12/96*. Rio de Janeiro, 1996.
- LIGHT: Serviços de Eletricidade S.A.. *Relatório anual 1996*. Rio de Janeiro, 1996.
- LOPES Filho e Associados. *Relatório de acompanhamento Light Serviços de Eletricidade S.A.* Rio de Janeiro, 1997.
- ING-BARINGS. *Brazilian research: Light. the next Chilectra?*. São Paulo, 1997.
- PARIBAS CAPITAL MARKET; BANCO BBA Creditanstalt S.A.. *Light*. São Paulo, 1997.
- MEGGINSON, William L., NASH, Robert C. e RADENBORGH, Mathias Van. *The financial and operating performance of newly privatized firms: an*

- international empirical analysis*. The Journal of Finance, v.49, n.2, Junho 1994. p403-451
- CREDIT SUISSE FIRST BOSTON. **Long term values of Brazilian utilities**. New York, 1997.
- SILVEIRA, Cintia Oliveira. **PND: Programa Nacional de Desestatização, do governo de Collor até o de FHC**. São Paulo, FAAP, 1995.
- BNDES. **Panorama de setores e empresas após o processo de desestatização**. Rio de Janeiro, 1995
- SALLA, Maria Jucileide de Albuquerque. **A Rentabilidade das empresas do setor siderúrgico após a privatização**. São Paulo, Faculdades Sant'Anna, 1996.
- PINHEIRO, Armando Castelar. **A privatização tem jeito**. Brasília, Ipea, 1994.
- ____; Oliveira Filho, Luiz C. **Privatização no Brasil: passado, planos e perspectivas**. Brasília, Ipea, 1991.
- TOURINHO, Octavio A.F. e VIANNA, Ricardo L. **Avaliação e agenda do Programa Nacional de Desestatização**. Brasília, Ipea, 1993.
- PINHEIRO, Armando Castelar e GIAMBIAGI, Fabio. **As empresas estatais e o Programa de Privatização do Governo Collor**. Brasília, Ipea, 1992.
- MARQUES, Hamilton Nonato, **Privatização e qualidade dos serviços públicos de infra-estrutura: controle social e participação do consumidor**. Brasília, Ipea, 1996.
- PINHEIRO, Armando Castelar; SCHINEIDER, Ben Ross. **The fiscal impact of privatization in Latin America**. Brasília, Ipea, 1994
- ____; GIAMBIAGI, Fabio. **Brazilian privatization in the 1990s**. Brasília, Ipea, 1993.
- TOURINHO, Octavio A.F. e VIANNA, Ricardo L.L.. **Motivação e estruturação do Programa Nacional de Desestatização**. Brasília, Ipea, 1993.
- BICKEL, P., DOKSUM. K. **Mathematical statistics: basic ideas and selected topics**. Holden-Day, Inc., 1977.
- BNDES. **Panorama de setores e empresas após o processo de desestatização**. Rio de Janeiro; 1995 (mimeo).
- PINHEIRO, Armando Castelar. **No que deu afinal a privatização?** Rio de Janeiro, BNDES, 1996.
- USIMINAS – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.. **Relatório anual 1995**. Belo Horizonte, 1995

- VELLOSO, Eliane. *Distribuidoras de energia disputam clientes*. São Paulo, **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 31 de outubro de 1997.
- MELLONI, Eugênio. *CBA troca Eletropaulo pela Cesp*. São Paulo, **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 de outubro de 1997.
- FERREIRA, Roger; ALMEIDA, Raquel. *Sujeira sob o tapete*. São Paulo, Revista Veja, n.31, Agosto 1997. p 66-71.
- GRINBAUM, Ricardo. *Privatização em alta voltagem*. São Paulo, Revista Veja, n.40, Outubro 1997. p 122-123
- CORRÊA, Mauricio e LEAL, Luis Eduardo. *FHC reitera busca do equilíbrio fiscal*. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 de julho de 1997.
- ANDIMA. *Moedas de Privatização*. Rio de Janeiro, 1995.
- BNDES et al. *Lucratividade, dividendos e investimentos das empresas estatais: uma contribuição para o debate sobre a privatização no País*. Rio de Janeiro, 1996.
- LEMONS, Mauricio Borges, CEDEPLAR e UFMG. *Usiminas: avaliação do processo de privatização e diretrizes para ação*. Belo Horizonte, Cedeplar, 1991
- PRESIDENCIA DA REPÚBLICA. *A nova fase da privatização*. Brasília, 1995
- LANDAU, Elena. *Programa de privatização: resultados e perspectivas*. Brasília, Estabilidade e Crescimento; os Desafios do Real, 1994.
- BNDES. *Alguns aspectos do processo de privatização de empresas siderúrgicas*. Rio de Janeiro, 1990.
- MAGALHÃES, Olinda Ribeiro de, ANDRE, Antonio M.; MAGALHÃES JÚNIOR, Japy Montenegro. *Privatization: the Brazilian case*. Brasília, 1993
- COSTA, Sergio Gustavo Silveira da. *Setor Petroquímico – Privatização e Reestruturação*. São Paulo, Conjuntura Economica, 1992
- SOARES, Rinaldo Campos. *Usiminas a caminho da privatização*. Belo Horizonte, Metalurgia e Materiais, 1991
- KLAUS, Herweg. *Privatização: possibilidades de áreas como siderurgia, energia elétrica e petroquímica*, Rio de Janeiro, 1989
- BIRD. *Brazil: privatization and the steel sector*. Washington, 1992
- MESQUITA, Mario M. C.; NAIDIN, Leane Cornet; IPEA. *Desempenho exportador, regulamentação internacional e privatização: o caso da siderurgia brasileira*. Rio de Janeiro, Ipea, 1992

- USIMINAS. **Privatização da Usiminas.** Belo Horizonte, Assembléia Legislativa, 1991
- SOARES, Rinaldo Campos. **Usiminas a caminho da privatização.** Belo Horizonte, 1991
- FARIAS NETO, Pedro Sabino de. **Metodologias de avaliação de desempenho de empresas estatais como contribuição para a eficiência e a eficácia organizacional.** São Paulo, 1992. 251p. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- SOARES, Rinaldo Campos. **Brasil: La cultura de Usiminas.** Siderurgia Latinoamericana, 1993.
- AMARAL FILHO, Marcos Jordão. **Privatização no estado contemporâneo.** São Paulo, Icone Editora, 1996.
- Brasil. **Licitações e concessões de serviços públicos.** Livraria do Advogado. Porto Alegre, 1996.
- CS FIRST BOSTON, GARANTIA, ULHOA CANTO. **Privatization of Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 1996.
- MORGAN STANLEY; CITICORP SECURITIES; PACTUAL OVERSEAS; UNIBANCO. **Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. Offering Memorandum.** 1997
- ELETROBRÁS. **Relatório Anual 1994.** Rio de Janeiro, 1995
- CORREA, Mauricio. Mudança no setor elétrico cria insegurança entre investidores. **Gazeta Mercantil.** 4 de julho de 1997

Tabela 3
Resumo dos Resultados para o Conjunto das Empresas Privatizadas na Década de 80

<i>Variável</i>	<i>Número de Empresas</i>	<i>Média antes da Privatização (Mediana)</i>	<i>Média depois da Privatização (Mediana)</i>	<i>Diferença de Médias (Mediana)</i>	<i>Estatística Z para a Mediana das Diferenças*</i>	<i>Proporção de Firms com Aumento da Variável (%)</i>	<i>Estatística Z para a Proporção de Mudanças**</i>
Vendas	19	1.04 (0.85)	1.51 (1.29)	0.47 (0.44)	2.54 ^{a,c}	68.4	1.38 ^c
Vendas/Empregado	16	1.20 (0.92)	1.40 (1.39)	0.20 (0.47)	2.38 ^{a,c}	75.0	1.75 ^{b,c}
Lucro/Empregado	14	1.79 (0.10)	0.89 (0.21)	-0.90 (0.11)	0.72	71.4	1.34 ^c
Número de Empregados	16	1.64 (1.06)	1.21 (0.99)	0.43 (0.07)	-1.40 ^c	25.0	-1.75 ^{b,c}
Lucro Líquido	17	0.65 (-0.03)	1.71 (0.32)	1.06 (0.35)	1.54 ^c	76.5	1.94 ^{b,c}
Lucro/Vendas	16	0.52 (0.06)	0.52 (0.018)	0.00 (0.13)	0.36	50.0	-0.25
Lucro/Patrimônio	17	0.83 (0.01)	7.65 (0.25)	6.82 (0.25)	1.44 ^c	64.7	0.97
Patrimônio Líquido	19	1.56 (0.68)	6.28 (1.60)	4.72 (0.92)	1.53 ^c	73.7	1.83 ^{b,c}
Endividamento	17	1.99 (0.96)	3.11 (0.95)	1.12 (-0.01)	-0.12	41.2	-0.49
Liquidez Corrente	19	1.28 (0.97)	1.15 (1.07)	-0.13 (0.10)	-0.70	52.6	0.00
Investimento	16	0.77 (0.55)	4.93 (2.10)	4.16 (1.55)	2.69 ^{a,d}	75.0	1.75 ^{b,c}
Imobilizado	16	0.80 (0.77)	2.02 (1.19)	1.22 (0.42)	2.48 ^{a,c}	81.3	2.25 ^{b,c}
Investimento/Vendas	15	0.93 (0.59)	3.37 (2.16)	2.44 (1.57)	2.33 ^{a,c}	73.3	1.55 ^{c,f}
Investimento/Imobilizado	15	1.54 (0.86)	1.71 (1.21)	0.17 (0.35)	0.80	60.0	0.52

Fontes: Balanço Anual, revista Visão, Sest, Econômica, arquivos da Fundação Getúlio Vargas e dados fornecidos pelas próprias empresas.

Obs.: Em todos os casos, as variáveis foram padronizadas de forma que tivessem valor igual à unidade no ano da privatização. Para o lucro e o patrimônio líquidos, que em muitos casos apresentavam valores negativos no ano da privatização, as variáveis foram padronizadas de forma que seu valor absoluto no ano da privatização fosse igual a 1. Isto explica por que em alguns casos as médias antes e após a privatização são menores que a unidade.

^aIndica significância ao nível de 1% para o teste unilateral.

^bIndica significância ao nível de 5% para o teste unilateral.

^cIndica significância ao nível de 10% para o teste unilateral.

^dIndica significância ao nível de 1% para o teste bilateral.

^eIndica significância ao nível de 5% para o teste bilateral.

^fIndica significância ao nível de 10% para o teste bilateral.

*Para número de observações ≤ 16 valores críticos derivados da Tabela VII em Bickel e Doksum (1977).

**Estatística para o teste unilateral, utilizando a correção de continuidade. A estatística para o teste bilateral, que não é reportada, não utiliza essa correção. Para número de observações ≤ 10 valores críticos derivados da Tabela VI em Bickel e Doksum (1977).

Tabela 4
Resumo dos Resultados para o Conjunto das Empresas Privatizadas na Década de 90

<i>Variável</i>	<i>Número de Empresas</i>	<i>Média antes da Privatização (Mediana)</i>	<i>Média depois da Privatização (Mediana)</i>	<i>Diferença de Médias (Mediana)</i>	<i>Estatística Z para a Mediana das Diferenças*</i>	<i>Proporção de Firmas com Aumento da Variável (%)</i>	<i>Estatística Z para a Proporção de Mudanças**</i>
Vendas	27	1.25 (1.13)	1.40 (1.25)	0.15 (0.12)	2.55 ^{a,e}	74.1	2.31 ^{b,e}
Produção	21	0.97 (0.94)	1.16 (1.05)	0.19 (0.11)	3.63 ^{a,d}	90.5	3.49 ^{a,d}
Vendas/Empregado	26	0.86 (0.77)	1.70 (1.48)	0.84 (0.71)	4.43 ^{a,d}	92.3	4.12 ^{a,d}
Lucro/Empregado	26	0.32 (-0.39)	1.29 (0.53)	0.97 (0.92)	2.25 ^{b,f}	73.1	2.16 ^{b,e}
Produção/Empregado	19	0.76 (0.73)	1.39 (1.24)	0.63 (0.51)	3.82 ^{a,d}	100.0	4.13 ^{a,d}
Número de Empregados	28	1.65 (1.33)	0.85 (0.84)	-0.80 (-0.49)	-4.62 ^{a,d}	0.0	-3.10 ^{a,d}
Número de Empregados na Produção	21	1.25 (1.22)	0.91 (0.87)	-0.34 (-0.35)	-3.42 ^{a,d}	4.8	-3.93 ^{a,d}
Proporção de Empregados na Produção	20	0.97 (0.95)	1.04 (1.01)	0.07 (0.06)	2.09 ^{b,f}	70.0	1.56 ^{c,f}
Lucro Líquido	27	1.72 (-0.37)	0.96 (0.51)	-0.74 (0.88)	1.75 ^{b,f}	77.8	2.70 ^{a,d}
Lucro/Vendas	26	-1.10 (-0.32)	0.65 (0.36)	1.75 (0.68)	1.74 ^{b,f}	69.2	1.77 ^{b,e}
Lucro/Patrimônio	27	-1.77 (-1.20)	0.20 (0.28)	1.97 (1.49)	1.49 ^c	74.1	2.31 ^{b,e}
Patrimônio Líquido	26	0.72 (0.60)	3.39 (1.85)	2.67 (1.25)	4.46 ^{a,d}	100.0	4.91 ^{a,d}
Endividamento	22	1.48 (1.34)	1.12 (1.00)	-0.36 (-0.34)	-1.67 ^{b,f}	36.4	-1.07
Liquidez Corrente	24	1.38 (0.90)	1.67 (1.35)	0.29 (0.45)	2.00 ^{b,e}	70.8	1.84 ^{b,e}
Investimento	14	0.57 (0.60)	25.40 (3.19)	24.83 (2.59)	3.17 ^{a,d}	92.9	2.94 ^{a,d}
Imobilizado	15	0.94 (0.61)	1.36 (1.33)	0.42 (0.52)	2.56 ^{a,d}	93.3	3.09 ^{a,d}
Investimento/Vendas	14	0.56 (0.60)	20.06 (2.46)	19.50 (1.85)	2.98 ^{a,d}	85.7	2.41 ^{a,d}
Investimento/Imobilizado	14	0.79 (0.78)	19.42 (1.86)	18.63 (1.08)	1.66 ^c	57.1	0.27

Fontes: Balanço Anual, revista Visão, Sest, Econômica, arquivos da Fundação Getúlio Vargas e dados fornecidos pelas próprias empresas.

Obs.: Em todos os casos, as variáveis foram padronizadas de forma que tivessem valor igual à unidade no ano da privatização. Para o lucro e o patrimônio líquidos, que em muitos casos apresentavam valores negativos no ano da privatização, as variáveis foram padronizadas de forma que seu valor absoluto no ano da privatização fosse igual a 1. Isto explica por que em alguns casos as médias antes e após a privatização são menores que a unidade.

^aIndica significância ao nível de 1% para o teste unilateral.

^bIndica significância ao nível de 5% para o teste unilateral.

^cIndica significância ao nível de 10% para o teste unilateral.

^dIndica significância ao nível de 1% para o teste bilateral.

^eIndica significância ao nível de 5% para o teste bilateral.

^fIndica significância ao nível de 10% para o teste bilateral.

*Para número de observações ≤ 16 valores críticos derivados da Tabela VII em Bickel e Doksum (1977).

**Estatística para o teste unilateral, utilizando a correção de continuidade. A estatística para o teste bilateral, que não é reportada, não utiliza essa correção. Para número de observações ≤ 10 valores críticos derivados da Tabela VI em Bickel e Doksum (1977).

Tabela 5
Resumo dos Resultados para as Empresas com Privatização de Controle

<i>Variável</i>	<i>Número de Empresas</i>	<i>Média antes da Privatização (Mediana)</i>	<i>Média depois da Privatização (Mediana)</i>	<i>Diferença de Médias (Mediana)</i>	<i>Estatística Z para a Mediana das Diferenças*</i>	<i>Proporção de Firmas com Aumento da Variável (%)</i>	<i>Estatística Z para a Proporção de Mudanças**</i>
Vendas	32	1.31 (1.18)	1.56 (1.32)	0.25 (0.14)	2.24 ^{b,c}	66.6	1.94 ^{ab,c}
Produção	12	1.03 (0.96)	1.21 (1.05)	0.16 (0.09)	2.90 ^{a,d}	91.7	2.60 ^{a,c}
Vendas/Empregado	29	0.93 (0.84)	1.64 (1.50)	0.71 (0.66)	4.55 ^{a,d}	89.7	4.09 ^{a,d}
Lucro/Empregado	28	0.95 (-0.39)	1.02 (0.42)	0.07 (0.61)	2.76 ^{a,d}	82.1	3.21 ^{a,d}
Produção/Empregado	12	0.81 (0.76)	1.49 (1.30)	0.66 (0.54)	3.06 ^{a,d}	100	3.18 ^{a,d}
Número de Empregados	29	1.83 (1.30)	0.98 (0.89)	-0.85 (-0.41)	-4.12 ^{a,d}	3.4	-4.83 ^{a,d}
Lucro Líquido	31	2.22 (-0.16)	1.25 (0.36)	-0.97 (0.52)	2.29 ^{b,c}	80.6	3.23 ^{a,d}
Lucro/Vendas	29	0.16 (-0.33)	0.43 (0.18)	0.27 (0.51)	1.66 ^{b,f}	69.0	1.86 ^{b,c}
Lucro/Patrimônio	31	-0.21 (-0.75)	4.20 (0.24)	4.41 (0.99)	2.02 ^{b,c}	77.4	2.87 ^{a,d}
Patrimônio Líquido	31	1.12 (0.60)	5.67 (1.78)	4.55 (1.18)	3.63 ^{a,d}	87.1	3.95 ^{a,d}
Endividamento	29	1.96 (1.39)	2.29 (0.99)	0.33 (-0.40)	-1.63 ^c	31.0	-1.86 ^{b,c}
Liquidez Corrente	32	1.24 (0.93)	1.39 (1.20)	0.15 (0.27)	1.36 ^c	65.6	1.59 ^{c,f}
Investimento	23	0.74 (0.65)	17.71 (2.26)	16.97 (1.61)	3.28 ^{a,d}	78.3	2.50 ^{a,d}
Imobilizado	24	0.84 (0.81)	1.83 (1.32)	0.99 (0.51)	3.54 ^{a,d}	87.5	3.47 ^{a,d}
Investimento/Vendas	22	0.78 (0.57)	13.93 (2.68)	13.15 (2.11)	3.10 ^{a,d}	77.3	2.35 ^{a,d}
Investimento/Imobilizado	22	1.26 (0.78)	8.60 (1.32)	7.34 (0.54)	1.90 ^{b,f}	63.6	1.07

Fontes: Balanço Anual, revista Visão, Sest, Econômica, arquivos da Fundação Getúlio Vargas e dados fornecidos pelas próprias empresas.

Obs.: Em todos os casos, as variáveis foram padronizadas de forma que tivessem valor igual à unidade no ano da privatização. Para o lucro e o patrimônio líquidos, que em muitos casos apresentavam valores negativos no ano da privatização, as variáveis foram padronizadas de forma que seu valor absoluto no ano da privatização fosse igual a 1. Isto explica por que em alguns casos as médias antes e após a privatização são menores que a unidade.

^aIndica significância ao nível de 1% para o teste unilateral.

^bIndica significância ao nível de 5% para o teste unilateral.

^cIndica significância ao nível de 10% para o teste unilateral.

^dIndica significância ao nível de 1% para o teste bilateral.

^eIndica significância ao nível de 5% para o teste bilateral.

^fIndica significância ao nível de 10% para o teste bilateral.

*Para número de observações ≤ 16 valores críticos derivados da Tabela VII em Bickel e Doksum (1977).

**Estatística para o teste unilateral, utilizando a correção de continuidade. A estatística para o teste bilateral, que não é reportada, não utiliza essa correção. Para número de observações ≤ 10 valores críticos derivados da Tabela VI em Bickel e Doksum (1977).

Tabela 6
Resumo dos Resultados para as Empresas com Privatização de Participações Minoritárias

<i>Variável</i>	<i>Número de Empresas</i>	<i>Média antes da Privatização (Mediana)</i>	<i>Média depois da Privatização (Mediana)</i>	<i>Diferença de Médias (Mediana)</i>	<i>Estatística Z para a Mediana das Diferenças*</i>	<i>Proporção de Firmas com Aumento da Variável</i>	<i>Estatística Z para a Proporção de Mudanças**</i>
Vendas	14	0.82 (0.71)	1.20 (1.15)	0.38 (0.44)	2.61 ^{a,d}	78.6	1.87 ^{b,e}
Produção	9	0.88 (0.94)	1.09 (1.09)	0.21 (0.15)	2.31 ^{a,e}	88.9	2.00 ^{b,e}
Vendas/Empregado	13	1.11 (0.69)	1.47 (1.35)	0.36 (0.66)	2.20 ^{a,d}	84.6	2.22 ^{a,d}
Lucro/Empregado	12	0.54 (0.52)	1.45 (0.58)	0.91 (0.06)	-0.63	58.3	0.29
Produção/Empregado	7	0.68 (0.67)	1.21 (1.12)	0.53 (0.45)	2.37 ^{a,e}	100.0	2.27 ^{a,e}
Número de Empregados	15	1.24 (1.31)	0.95 (0.90)	-0.29 (-0.41)	-2.22 ^{b,e}	20.0	-2.07 ^{b,e}
Lucro Líquido	13	-0.88 (0.49)	1.23 (0.72)	2.11 (0.23)	1.01	69.2	1.11
Lucro/Vendas	13	-2.03 (0.48)	0.99 (0.52)	3.04 (0.04)	0.45	46.2	-0.55
Lucro/Patrimônio	13	-2.11 (-0.22)	0.41 (0.35)	2.52 (0.57)	0.87	53.8	0.00
Patrimônio Líquido	14	1.59 (0.74)	2.03 (1.71)	0.44 (0.97)	2.42 ^{a,e}	92.9	2.94 ^{a,d}
Endividamento	10	0.94 (0.94)	1.12 (1.00)	0.18 (0.06)	0.36	60.0	0.95
Liquidez Corrente	10	1.62 (0.97)	1.55 (1.37)	-0.07 (0.40)	-0.31	60.0	0.32
Investimento	7	0.49 (0.53)	3.88 (1.68)	3.39 (1.15)	2.37 ^{a,e}	100.0	2.27 ^{a,e}
Imobilizado	7	0.97 (0.56)	1.24 (1.20)	0.27 (0.64)	1.18	85.7	1.51 ^b
Investimento/Vendas	7	0.65 (0.59)	3.57 (1.91)	2.92 (1.32)	2.03 ^{b,e}	85.7	1.51 ^b
Investimento/Imobilizado	7	0.90 (0.97)	15.47 (0.86)	14.57 (-0.11)	0.51	42.9	-0.76

Fontes: *Balanco Anual*, revista Visão, Sest. Econômica, arquivos da Fundação Getúlio Vargas e dados fornecidos pelas próprias empresas.

Obs.: Em todos os casos, as variáveis foram padronizadas de forma que tivessem valor igual à unidade no ano da privatização. Para o lucro e o patrimônio líquidos, que em muitos casos apresentavam valores negativos no ano da privatização, as variáveis foram padronizadas de forma que seu valor absoluto no ano da privatização fosse igual a 1. Isto explica por que em alguns casos as médias antes e após a privatização são menores que a unidade.

^aIndica significância ao nível de 1% para o teste unilateral.

^bIndica significância ao nível de 5% para o teste unilateral.

^cIndica significância ao nível de 10% para o teste unilateral.

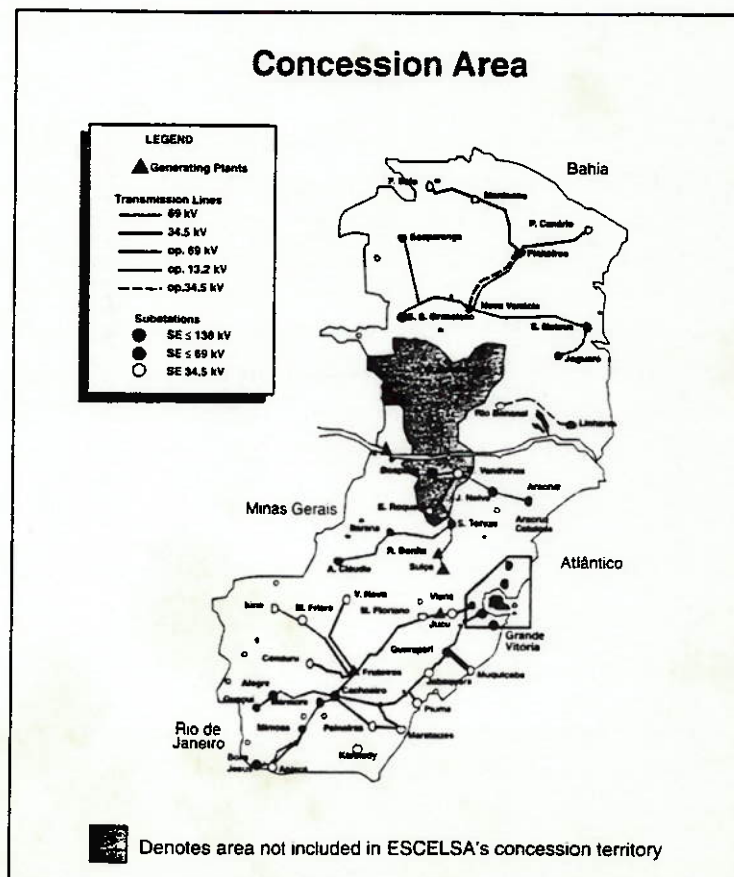
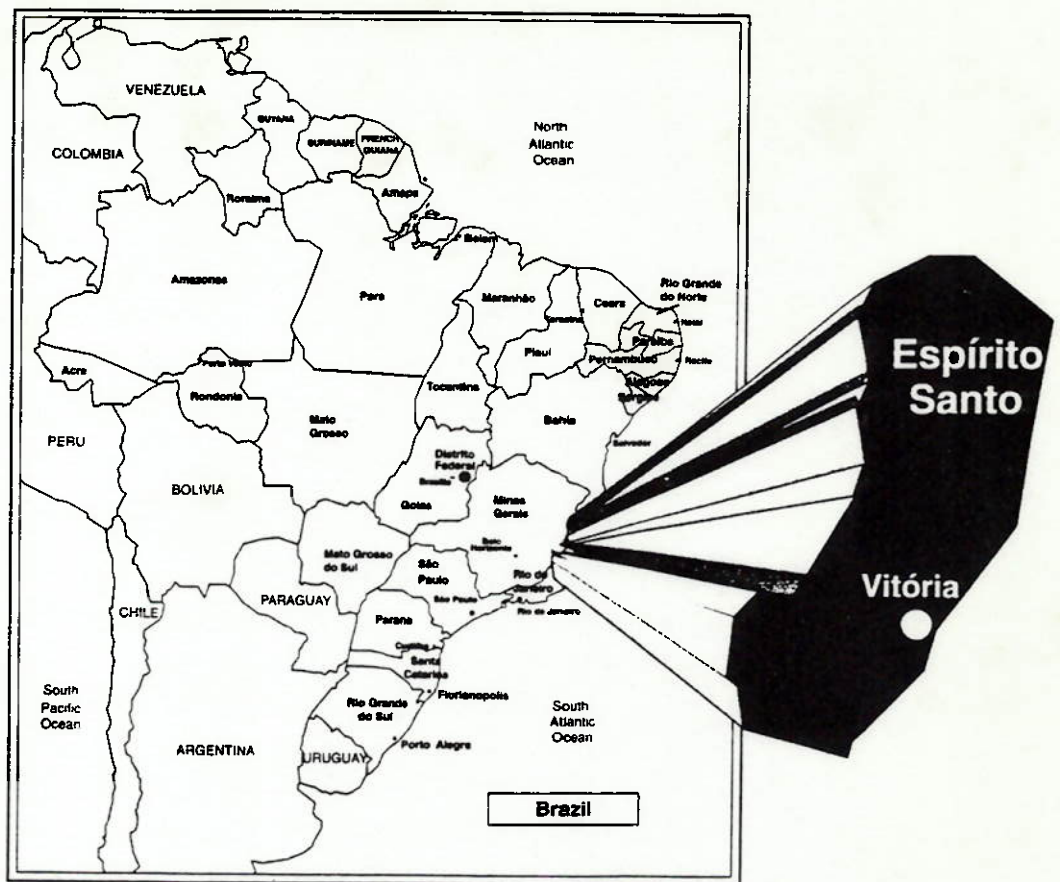
^dIndica significância ao nível de 1% para o teste bilateral.

^eIndica significância ao nível de 5% para o teste bilateral.

^fIndica significância ao nível de 10% para o teste bilateral.

*Para número de observações ≤ 16 valores críticos derivados da Tabela VII em Bickel e Doksum (1977).

**Estatística para o teste unilateral, utilizando a correção de continuidade. A estatística para o teste bilateral, que não é reportada, não utiliza essa correção. Para número de observações ≤ 10 valores críticos derivados da Tabela VI em Bickel e Doksum (1977).



Overview of Concession Area



- 31,741 sq. kilometers
- 74% of the State's territory
- 19% of the energy distributed in the state of Rio
- 4.2 million inhabitants
- 134 inhabitants per sq. kilometer

QUESTIONÁRIO

Gostaria de salientar que cada exemplo prático que puder ser citado, irá contribuir muito.

1. Enquanto a empresa ainda era estatal, quais eram as dificuldades de gestão estratégica, comercial, financeira, de recursos humanos, e de produção que a empresa sofria?
2. Como as dificuldades foram superadas com a empresa privatizada?
3. Quais são os principais indicadores financeiros e de produtividade que são utilizados na empresa?
4. Como estes indicadores se comportaram no período antes e depois da privatização (até hoje)?
5. Quais são os principais motivos que explicam a evolução destes indicadores (acredito que eles melhoraram)?
6. O que melhorou na área financeira?
7. O que melhorou na área comercial? Como evoluiu o relacionamento com fornecedores? E com clientes?
8. O que melhorou na área de Recursos Humanos (relacionamento com empregados, política salarial, treinamento)? Se possível, fornecer a evolução do número de empregados anualmente.
9. O que melhorou na área de Produção?
10. O montante de investimentos cresceu com a empresa privatizada? Para onde se direcionaram os investimentos? Se possível, fornecer números.
11. A visão/perfil dos novos acionistas influenciaram em alguma coisa a empresa?

Para retorno do questionário e caso tenha algum material da empresa que gostaria de fornecer para o enriquecimento do trabalho, enviar para:

Paula Penna Moreira
Rua Banibas, 663
CEP 05460 010
São Paulo SP
Tel: 011 8162581
Tel (com): 011 30482925
Fax (com): 011 30482855

Muito obrigada pela sua colaboração.

QUESTIONÁRIO

1. Quais são as principais limitações que a condição de estatal traz para a empresa? Se possível exemplificar para os campos estratégico, comercial, financeiro, operacional e de Recursos Humanos.
2. Na sua opinião, a empresa sob a gestão privada poderia ter melhoria de desempenho? Em que aspectos?

Para retorno do questionário e caso tenha algum material que gostaria de fornecer para o enriquecimento do trabalho, enviar para:

Paula Penna Moreira

Rua Banibas, 663

CEP 05460 010

São Paulo SP

Tel: 011 8162581

Tel (com): 011 30482925

Fax (com): 011 30482855

Muito obrigada pela sua colaboração.