

# A COPEL FRENTE À REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA: MUDANÇAS DE ESTRATÉGIAS E REARRANJO ORGANIZACIONAL

*Huáscar Fialho Pessali  
Maurício Aguiar Serra\**

## 1. INTRODUÇÃO

A história da Companhia Paranaense de Energia (Copel) - desde 1954, data de sua fundação -, vincula-se a estratégias e interesses tanto da esfera governamental federal quanto da estadual (tanto em seus anseios desenvolvimentistas como em auxílio à sua “mera sobrevivência”), enquanto estas tentam se articular às concomitantes pressões de capitais privados em busca de sua valorização.

A organização da indústria de energia elétrica no Paraná (em harmonia com o andamento da mesma em instância nacional) passou de uma atonicidade de capitais privados atendendo os principais conglomerados urbanos, desde os fins do século XIX, a uma organização monopolista estatal, que começa a tomar forma a partir de meados dos anos 50 e que se concretiza com a atuação da Eletrobrás, a partir de 1962. Em fins dos anos 80, a crise financeira do Estado Brasileiro e novas pressões de capitais privados fazem com que na década de 90 a ótica privatista se reerga com toda força. A relação Estado-tecnologia-indústria existente é posta em xeque, o que leva à reorganização institucional da indústria de energia elétrica, e, sem exceção, da Copel no Paraná.

O objetivo deste trabalho centra-se em acompanhar a história recente da Copel e observar as alterações de sua estrutura organizacional em função das mudanças institucionais no topo hierárquico do setor e das estratégias de seu principal agente controlador, o governo do Estado do Paraná. Procura-se enfatizar os rearranjos recentes que remodelam a empresa para a desestatização a partir de 1995, tentando analisar sua consistência. Neste intento, a seção seguinte (2) traz um panorama histórico do setor de energia elétrica no Brasil e no Paraná, para que na seção subsequente (3) seja apresentada a evolução organizacional da Copel a partir de 1995. Tradicionalmente, seguem-se alguns comentários finais, lembrando que este artigo é produzido em plena tempestade.

## 2. A HISTÓRIA DA COPEL

O setor de energia elétrica no Brasil passa por períodos peculiares desde seus primórdios em fins do século XIX. Analisando-se a história deste setor, duas datas, 1930 e 1995, parecem constituir verdadeiros divisores de água. Sua descrição, embora breve, ajuda a elaborar um panorama geral sobre o qual se origina e evolui a Copel.

### 2.1 Um Pano de Fundo para a Copel

O período que antecede a instauração da Nova República (1930) é marcado pela total hegemonia das empresas estrangeiras. Na realidade, o setor elétrico surge sob o completo domínio das empresas privadas estrangeiras em função das mesmas deterem domínio da tecnologia empregada tanto na geração quanto na utilização da energia elétrica.

O segundo período, que se estende do primeiro governo Vargas até fim do governo Itamar Franco, tem a marca indelével da forte atuação direta do Estado na economia, embora a mesma comece a diminuir consideravelmente a partir do governo Collor, no início dos anos 90. Apesar do movimento pendular do Estado em relação ao sistema econômico, é neste segundo período que se verifica não somente a consolidação, como também a expansão da Eletrobrás (Centrais Elétricas Brasileiras S.A.).

Já o terceiro período caracteriza-se pelas “reformas estruturais”, em que a redução do tamanho do Estado e a privatização, desregulamentação, descentralização, liberalização da economia são palavras de ordem. Portanto, há um redesenho institucional do setor elétrico, iniciado com a nova Lei das Concessões e a inclusão da Eletrobrás, juntamente com suas empresas controladas, no Programa Nacional de Desestatização (PND).

### 2.2 A Energia Elétrica no Paraná e a Copel

A história da Copel, desde sua fundação em 1954, atrela-se intrinsecamente à estratégias e interesses oriundos, em graus diversos ao longo do tempo, tanto da esfera governamental federal quanto da estadual em seus anseios desenvolvimentistas, e estas às concomitantes pressões de capitais privados em busca de sua

---

\* Professores do Departamento de Economia da UFPR. Gostaríamos de agradecer a gentil colaboração dos Srs. Luiz Fernando Leone Vianna, Alceu Fardin e José Hamilton Brito Júnior para que esta pesquisa tomasse forma. Todas as opiniões, erros e omissões são de responsabilidade exclusiva dos autores. Comentários são bem-vindos (e-mails: huascar@sociais.ufpr.br e maserra@sociais.ufpr.br).

valorização. A forma de organização da indústria de energia elétrica no Paraná passou por períodos de características distintas (Siqueira, 1994). Desde os fins do século XIX até a década de 30, a indústria de energia elétrica no Paraná era marcada pela atomicidade de capitais privados atendendo necessidades individuais e, no limite, os principais conglomerados urbanos.

A partir da década de 30, com a Nova República, tem-se a instituição do Código de Águas (1934), em discussão há quase três décadas, e abre-se caminho para maior intromissão do Estado no setor. O que se lança no Paraná é uma série de ações razoavelmente organizadas na tentativa de tornar a participação do Estado no setor complementar à atuação privada, principalmente no que tange à melhoria do suprimento de energia elétrica aos centros urbanos que se adensavam. Há um grande salto aqui para que a energia elétrica assuma o *status* de uma “preocupação pública”.

Em fins dos anos 40, principalmente com a criação do Departamento de Águas e Energia Elétrica, em 1948, começa a se concretizar a intenção de uma participação estatal mais forte no setor, que pudesse de forma integrada se concatenar melhor a estratégias do modelo de substituição de importações em sua fase medianamente “leve”. Conquanto a grande maioria dos empreendimentos privados existentes no Paraná tivesse resolvido seus problemas de suprimento de energia à época por geração própria ou contratada com agentes privados, vários gargalos já se faziam notar, demonstrando a necessidade de viabilizar investimentos de maior vulto, de melhor performance e mais integrados entre si. Tais orientações estavam presentes no Plano de Eletrificação Paranaense, de 1948 (derivado do Plano Nacional de Eletrificação lançado no ano anterior pelo Departamento de Águas e Energia Elétrica). A intenção, a princípio, era que a atuação do Estado se desse de forma complementar às iniciativas privadas. Nesse período justamente é constituída a Copel, na forma de empresa de economia mista,<sup>1</sup> o que refletia tanto a intenção de contar com a participação privada nas decisões quanto a insuficiência de recursos por parte do Estado para alavancar empreendimentos do porte visado.

Em seguida, porém, a fase “pesada” da substituição de importações dá mais energia às forças políticas nacionalistas (em detrimento das forças privatistas) e as ações rumo ao monopólio estatal se avolumam: em 1954 é aprovada a criação da Eletrobrás, que no entanto só inicia suas atividades em 1962, no intuito de planejar, gerir e financiar as atividades de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no Brasil, restando ainda o espírito de complementaridade para com a iniciativa privada.<sup>2</sup> O planejamento do setor de energia elétrica passa a ser feito de forma integrada, elegendo prioridades de forma sistêmica em âmbito nacional. Com a centralização fica também melhor delineada a estrutura hierárquica de atividades do sistema, eliminando várias superposições dúbias e preenchendo lacunas de coordenação oriundas do caráter regional e assistemático do planejamento feito até então (Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 1988).

A partir de 1964, porém, a orientação das atividades da Eletrobrás para o estabelecimento de vínculos centralizadores sob sua coordenação é exacerbado e o caminho trilhado, por fim, é o do monopólio estatal sobre o setor. A partir daí, intensifica-se a interligação dos sistemas regionais através da operação de empresas controladas (até 1977 chamadas de subsidiárias).<sup>3</sup> Estas, por sua vez, passam a coordenar empresas estaduais concessionárias (até 1977 chamadas de associadas) – onde se enquadra, então, a Copel – em conjunto com os respectivos Estados, que se empenhariam na integração dos sistemas locais. A conformação dessa *holding* levou também à maior centralização do planejamento dos investimentos, de acordo com políticas ou estratégias nacionais na tentativa de uma integração sistêmica, e também a uma maior centralização dos canais de financiamento pela controladora Eletrobrás, como era intencionado.

Ao longo da década de 90, no entanto, novas pressões de capitais privados, em franca circulação mundial, associadas a crises financeiras do Estado Brasileiro e de suas federações (que já se fazem crônicas mesmo ao longo dos anos 80) fazem retornar com extremo vigor a ótica privatista. É nesse último período que se busca uma nova relação Estado-tecnologia-indústria na tentativa de sobrevivência econômica das nações, e que tem confluído para a saída do Estado das atividades produtivas, mesmo daquelas antes consideradas estratégicas ou socialmente sensíveis demais para permanecerem sob o comando de ordens privadas e voltadas para o fim único do lucro. O rol de atividades diretas supostamente cabíveis ao Estado é cortado sobremaneira, bem como a forma de sua atuação nas atividades que supostamente exigem ainda sua presença muda radicalmente. No não tão velho chavão, tenta-se sair do “Estado produtor” para o “Estado regulador.”

---

<sup>1</sup> Através da Lei nº 14.947, de novembro de 1954 (Siqueira, 1994, p. 105).

<sup>2</sup> Nesse ínterim, em 1960, é criado o Ministério das Minas e Energia.

<sup>3</sup> Eram elas, de âmbito regional: Chesf, Furnas, Eletrosul e Eletronorte; e de âmbito estadual: Light Serviços Elétricos S.A. e Escelsa (Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 1988, p. 233).

Os setores relacionados à infra-estrutura econômica, ou seja, aqueles voltados para a oferta dos fatores e condições essenciais à atividade econômica (como contemporaneamente se enquadram energia elétrica, águas, telecomunicações e sistemas de transporte) tiveram no Brasil uma trajetória um tanto semelhante – elevada participação do Estado na conformação hodierna dos grandes sistemas integrados, principalmente em função dos elevados riscos e volume de capital envolvidos. Tais setores, diante do explicitado pouco antes, não ficam isentos da drástica revisão da relação Estado-tecnologia-indústria pela qual passa a economia brasileira nos anos 90. Isso impinge séria reorganização institucional da indústria de energia elétrica brasileira, e, sem exceção, da Copel no Paraná. As mudanças de estratégia da empresa, que levam à sua reestruturação organizacional, se devem tanto às reformulações institucionais ocorridas na hierarquia superior do sistema até então centralizado sob comando da Eletrobrás, quanto a pressões locais de seu proprietário, o Estado do Paraná.

### 3. COPEL: NOVOS TRILHOS PARA UM NOVO RUMO

O Programa Nacional de Desestatização (PND), lançado em 1990 pelo Governo Collor, ganha novo impulso em território político mais fértil a partir de 1995, no primeiro Governo FHC, com a criação do Conselho Nacional de Desestatização (CND). O CND acelera o ritmo do PND e agiliza as desestatizações de empresas de maior porte – dentre elas, no setor elétrico, a Escelsa (1995) e a Light (1996). O desmembramento da *holding* Eletrobrás dá os sinais da intenção da reformulação do setor com a retirada do Estado das atividades produtivas através da transferência de ativos para o setor privado (Rigolon, 1997).<sup>4</sup> Os motivos econômicos mais imediatos do processo são óbvios: 1) a necessidade de recursos de grande vulto e de forma imediata por parte dos tesouros das diferentes instâncias governamentais, em função da saturação de seu endividamento; 2) em decorrência disso, a incapacidade dos governos em bancar a manutenção do setor e alavancar investimentos (tanto *demand pull* quanto *supply push*) necessários à sua expansão (embora esse não viesse a ser o caso de cada concessionária, o que deve ser observado à parte); e 3) pressões diversas de grupos de interesses.<sup>5</sup> As pressões sobre as concessionárias tornam-se cada vez maiores e a reestruturação começa a se efetivar com uma importante mudança no topo hierárquico do setor – a criação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), em dezembro de 1996, encampando o antigo DNAEE (em dezembro de 1997).

Por outro lado, existe, a partir de 1995, um novo foco de pressões estratégicas do acionista controlador, o Governo do Estado do Paraná, no mandato de Jaime Lerner. No que tange a esta questão, três aspectos são importantes de serem considerados: 1) o projeto político de transformar a economia paranaense de predominantemente agrícola (com avançados focos agroindustriais) para eminentemente industrial, o que ainda exige uma ação centralizada, intensiva e minimamente concatenada das empresas públicas das áreas de infra-estrutura, mormente da Copel como fornecedora de importante insumo industrial; 2) a necessidade premente de que houvesse um esforço máximo de auto-suficiência de tais empresas, em função da deterioração das contas públicas no período; e 3) sua valorização enquanto ativo do Estado passível de liquidação (não somente, mas principalmente para uso no gerenciamento da dívida pública).<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> E, em paralelo, com a manutenção do poder de concessão para os novos participantes e para o caso de novos investimentos (Piccinini, 1996).

<sup>5</sup> Há, obviamente, o fator preponderante dos discursos, qual seja o da maior eficiência *a priori* e *ab initio* do setor privado, e a conseqüente melhoria no bem-estar social (com tarifas mais baixas e maior confiabilidade no sistema). Embora essa seja uma questão importante na avaliação da reestruturação do setor elétrico e, portanto, da Copel, consideramos a mesma (mais que as já comentadas) infusa em considerações normativas. Ou seja, maior eficiência técnica e alocativa no setor e na empresa são estritamente dependentes da forma em que se der a transição para a entrada em peso do setor privado e a decorrente estrutura de mercado conformada, da eventual regulamentação a ser implementada e das competências de atuação dos agentes reguladores. Para uma maior discussão desse ponto, vide SÁ (1995), Gomes & Monnerat (1996), Boiteux (1996) e Santana & Oliveira (1998). Com relação à baixa nas tarifas, a controvérsia não é menor diante das defasagens tarifárias do setor em função de seu uso em políticas de contenção inflacionária ao longo dos últimos 15 anos principalmente e à disseminação do controle de tarifas através do “regime de serviço pelo custo” (vide Gomes & Monnerat, 1996, Pires & Piccinini, 1998, e, para o caso específico da Copel, O Estado do Paraná, 1998). Interessante ainda notar que o preço da energia não tem sido tratado de forma prioritária ao longo da montagem da regulamentação do setor (vide Rigolon, 1997, p. 142). Sobre a confiabilidade, há que se considerar: 1) a manutenção permanente de capacidade ociosa e/ou excesso de oferta e condições ótimas de armazenagem (uma limitação tecnológica muito séria para o setor); 2) baixos custos de transação para rápida e ajustada fluidez na execução de contratos entre geração, transmissão e distribuição da energia elétrica; e 3) a construção e manutenção de sistemas de segurança que envolvem a duplicação de muitos ativos, principalmente na etapa de transmissão.

<sup>6</sup> Evidências disso estão na antecipação de ativos feita pelo Estado do Paraná em dezembro de 1998 para o BNDES, no valor aproximado de R\$ 1,2 bilhão (US\$ 1 bilhão à época), transferindo praticamente um quarto do valor patrimonial da

De tal forma, a atuação da Copel a partir de 1995, fica fortemente condicionada aos três propósitos acima mencionados: adequação ao novo marco regulatório, atratividade para o eventual processo de privatização, atendimento às necessidades essenciais da industrialização “pesada” do Paraná e rentabilidade que garantisse a auto-suficiência com sobras para sua operação e ampliação.

### **3.1 O Novo Marco Regulatório e os Impactos Organizacionais**

Com relação à adequação ao novo marco regulatório, cabe aqui ressaltar que uma das mais importantes (aparentes) diretrizes da ANEEL é proceder à reformulação do setor elétrico promovendo a competição entre os agentes participantes e evitando a concentração excessiva de poder de mercado, com a ponderação feita aos eventuais ganhos de escala possíveis em cada estágio do setor. Uma das principais orientações é determinar a desverticalização do setor, ou seja, separar geração, transmissão e distribuição,<sup>7</sup> além de colocar limites à participação de cada empresa em cada um desses estágios no mercado nacional.<sup>8</sup> Deve haver alto grau de liberdade para que as transações entre os estágios sejam coordenadas pelo mercado, embora o que mais se espere na verdade é que contratos de longo prazo sejam a forma de contratualização básica no setor, deixando para os mercados *spot* apenas os ajustes marginais de comercialização.

A ANEEL exige, portanto, que haja uma distinção no mínimo contábil entre os três estágios (no caso de uma empresa verticalizada). Estuda-se a necessidade de uma distinção jurídica. O intuito é, em parte, diminuir a assimetria de informações existente entre operadores e agência reguladora,<sup>9</sup> tentando deixar claras as condições de custo de cada etapa e evitar os subsídios cruzados que possam ser utilizados na tentativa de discriminar preços, praticar *dumping*, ou constituir barreiras à entrada de novas empresas. Tal procedimento também serve para facilitar comparações entre diferentes empresas no mesmo segmento e, assim, auxiliar o regulador nos processos de determinação de tarifas e/ou de metas, por exemplo.

A adaptação das empresas públicas do setor a essa exigência também fornece informações preciosas aos seus possíveis compradores, deixando mais claro quais são as partes mais e menos rentáveis, assim como permite que a privatização se dê por estágios. Essa, aliás, parecia ser a intenção do Governador Jaime Lerner com relação à privatização da Copel, com vistas a facilitar a entrada de recursos no tesouro estadual (Batiston, 1998a). A negativa da Assembléia Legislativa ao projeto do Governador de cisão da empresa para venda amenizou o ímpeto nessa direção. O diretor-presidente da Copel, Ingo Hübert (Hübert, 1999), salientou algum tempo depois as vantagens da manutenção da empresa como um bloco verticalizado: o montante de recursos necessários à compra do bloco não parece obstáculo às grandes empresas internacionais do ramo<sup>10</sup> (embora a indefinição das regras de funcionamento do sistema como um todo lhe pareça um repelente fortíssimo), e o controle de todo o processo parece permitir um melhor relacionamento com os clientes, principalmente no que se refere à resolução de problemas situados a jusante na cadeia. Vários autores ainda alegam as vantagens de coordenação da empresa verticalizada com relação aos custos de transação: a forma hierárquica, através do *fiat*, procede à resolução de conflitos e pode fazer fluir informações com muito mais clareza e agilidade que outros arranjos contratuais ou mesmo o mercado (vide Joskow, 1997; Santana & Oliveira, 1998).

A partir deste momento, consideramos as estratégias da Copel como as estratégias de seu acionista majoritário, o governo do Estado, obviamente, mas sob pesada influência do segundo maior acionista (com direito a voto) a partir de dezembro de 1998, o BNDESPAR – ou seja, com maior peso da principal agência fomentadora do PND (vide Tabela 1).

### **TABELA 1 – PARTICIPAÇÕES ACIONÁRIAS COM DIREITO A VOTO NA COPEL**

---

empresa para a principal agência de fomento à e modelagem da privatização (vide Gazeta Mercantil, 1998a). Boa parte dos recursos advindos da antecipação era destinada ao pagamento do 13º salário dos servidores estaduais, como foi amplamente comentado à época (Batiston, 1998b).

<sup>7</sup> Seguindo o exemplo do modelo de privatização do setor elétrico inglês (cf. Glachant, 1997, e SÁ, 1995), e a estrutura existente no setor elétrico norte-americano (cf. Joskow, 1997, que, no entanto, sugere - em prol da eficiência - a determinação de monopólio natural para os estágios de geração e transmissão).

<sup>8</sup> O que parece ser uma tarefa extremamente complicada diante da dimensão global e dos complexos emaranhados presentes nas coalizões de empresas multinacionais.

<sup>9</sup> Ou entre agente e principal, respectivamente, segundo a terminologia da teoria da agência.

<sup>10</sup> A atratividade ao capital externo é notoriamente um dos fatores relevantes no processo de privatizações em função das dificuldades brasileiras com o balanço de pagamentos. Pela negativa, é interessante não atrair em demasia o capital nacional, e a elevação do capital a se aportar para a compra da empresa como um bloco é sem dúvida um grande obstáculo ao mesmo. Vide ainda a respeito a opinião do Diretor de Finanças e Relações com o Mercado da Copel, Ferdinando Schauenburg (Rios, 1999).

ACIONISTAS	AÇÕES ON	% DO TOTAL
Estado do Paraná	85.028	58,6
Eletrobrás	1.531	1,1
Bndespar	38.299	26,4
Custódia em Bolsa no Exterior	18.181	12,5
Custódia em Bolsa no Brasil	17.029	11,7
Outros	3.143	2,1

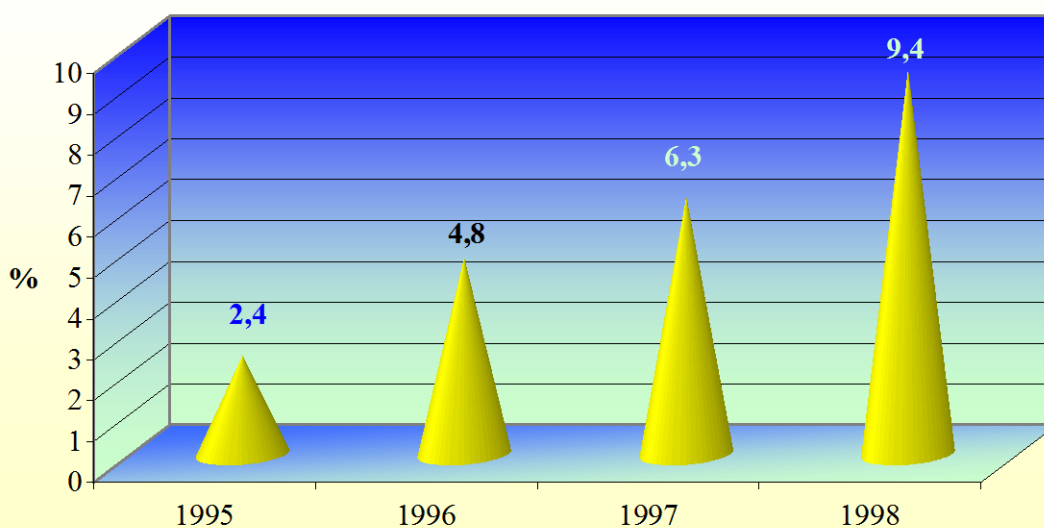
Fonte: Copel

### 3.2 Reformulando Objetivos rumo à Privatização: Impactos Organizacionais

As mudanças organizacionais na Copel, no entanto, não podem ser entendidas apenas a partir das mudanças rumo a um novo marco regulatório. A preparação para a privatização é concomitante a isso, sendo marcada tanto pelos interesses da ANEEL quanto do governo do Estado. Embora o *timing* para ambos não parece coincidir, alguns propósitos sem dúvida se sobrepõem (vale resgatar o início desta seção, quando evidenciamos os principais interesses do governo do Estado). Por exemplo, é interessante que a empresa se torne o mais possível atrativa para a privatização. Para tanto, a mudança de ênfase mais forte e óbvia se refere à importância da rentabilidade da empresa dentro do seu ranking de objetivos.

A partir de 1995, a nova diretoria nomeada pelo Governador Jaime Lerner redefine a chamada “missão” da empresa: a função de auxiliar o desenvolvimento sócio-econômico do Estado do Paraná cai do topo para o fim da lista de 5 orientações-mestras, enquanto surge e toma seu antigo lugar a proposta de atender as exigências de seus acionistas de forma rentável. O retorno sobre o patrimônio passa a ser a mola mestra do funcionamento da empresa. Vale dizer que a Copel, ao lado da Cemig, desde seu funcionamento sob a coordenação sistêmica da Eletrobrás sempre teve desempenho, tanto em termos técnicos como em rentabilidade, superior à grande maioria das demais concessionárias estaduais.<sup>11</sup> As duas empresas eram tidas como exemplares dentro do setor. Embora a performance da Copel em termos de rentabilidade estivesse, em geral, acima da média das congêneres, a partir de 1996 nota-se uma trajetória ascendente sustentada, vindo indicar que as novas diretrizes apontadas pela nova “missão” da empresa começam a surtir sensível efeito (vide o Gráfico 1). De 1995 a 1998, a rentabilidade da empresa cresceu aproximadamente 4 vezes.

**Gráfico 1**  
**Copel - Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido**

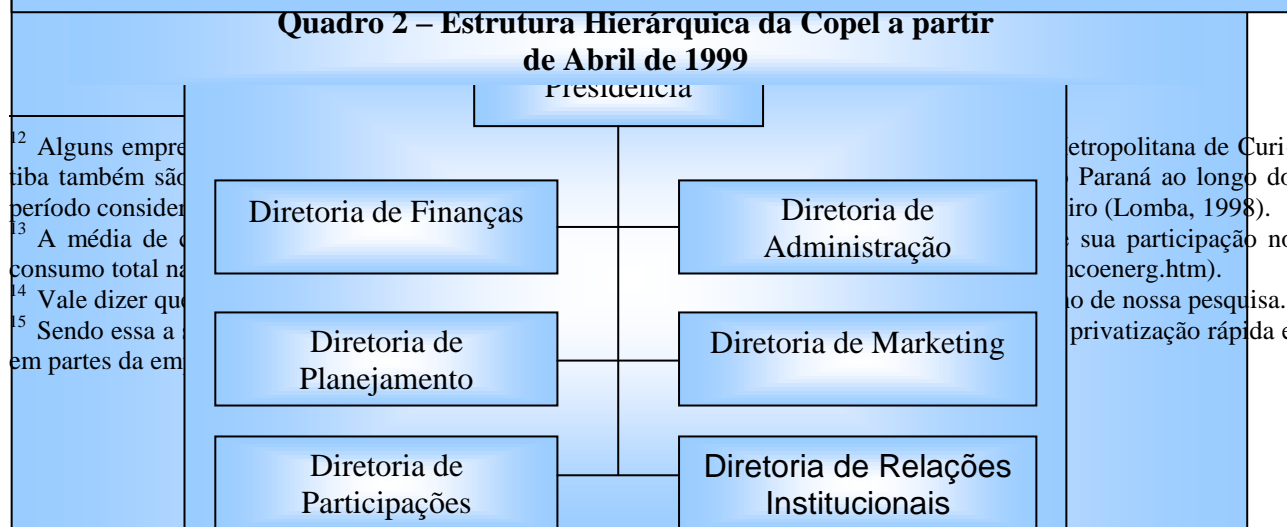
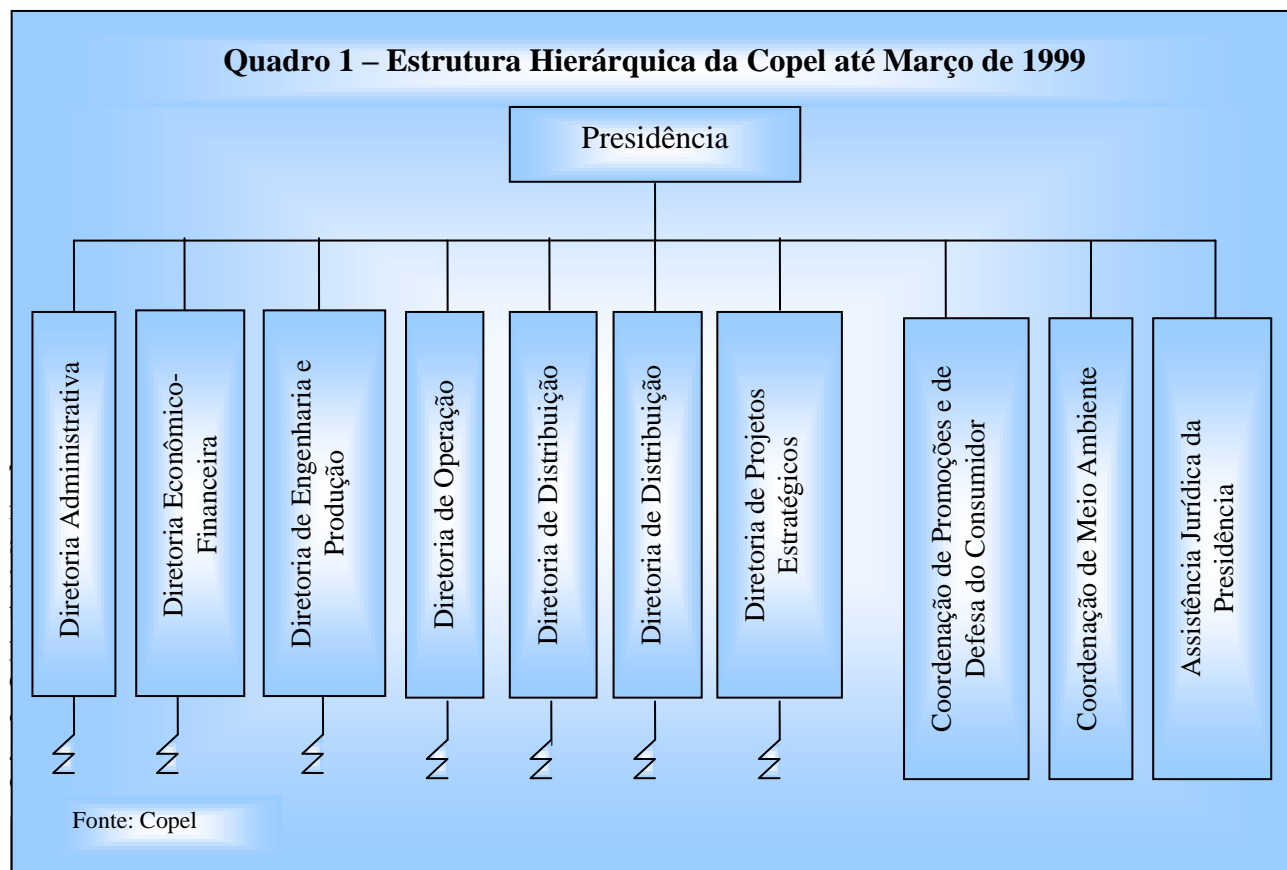


nicos e  
xecutar  
reira.

Os investimentos industriais atraídos pelo Estado do Paraná acabaram configurando um cenário diferente para a atuação da Copel nesse período, como cogitado anteriormente.<sup>12</sup> Enquanto, por exemplo, em 1997 o PIB paranaense cresceu 3,3 %, o consumo de energia cresceu 5,1 %. Em 1998 o PIB paranaense cresceu 2,4 %, mas só nos dez primeiros meses do ano o consumo de energia no Paraná cresceu 5,4 % (Lomba, 1998).<sup>13</sup> Esforços internos, em acréscimo, também foram importantes para a melhoria significativa dos resultados financeiros alcançados pela empresa. Um procedimento nada inesperado foi o de reduzir o quadro de funcionários da companhia. Na atual gestão, ou seja, nos últimos 4 anos, 3 planos de demissão voluntária (nem sempre incentivada de forma pecuniária, mas de outras menos salutares) foram implementados, numa redução de aproximadamente 3000 funcionários (de aproximadamente 10 mil funcionários em 1994 para 7 mil no início de 1999).<sup>14</sup> Em fins de 1998, começa também um processo de *downsizing* bastante forte, eliminando as gerências intermediárias, rumo a uma nova organização hierárquica.

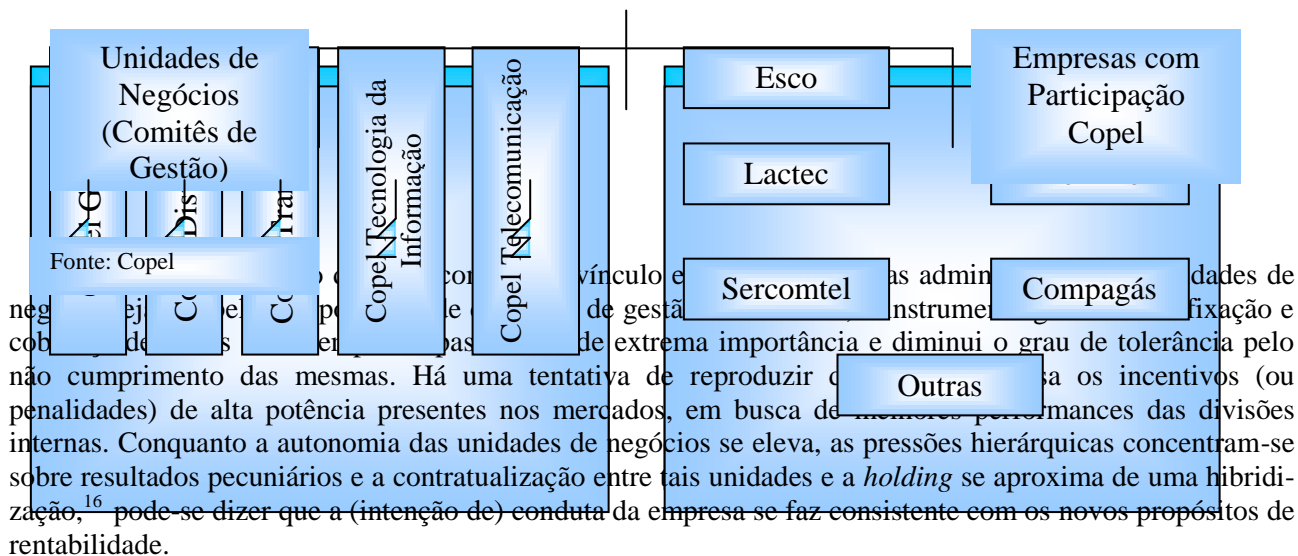
### 3.2.1 Rearranjo Estrutural e Mudanças Organizacionais

Até março de 1999 a estrutura hierárquica da Copel estava configurada tal qual apresentada no Quadro 1 a seguir. Sob a presidência da empresa, sete diretorias têm abaixo de si de quatro a oito superintendências e coordenadorias, que, por sua vez, sob si chegam a ter 13 unidades de operação. Pode-se dizer que isso já configura uma estrutura relativamente enxuta, com quatro níveis hierárquicos. No entanto, muitas relações ainda dependem do pesado trânsito de informações e decisões característico da forma unidivisional (ou “U”, de acordo com a denominação de Chandler, 1962; Williamson, 1975).



<sup>12</sup> Alguns empre  
tiba também são  
período consider  
<sup>13</sup> A média de c  
consumo total na  
<sup>14</sup> Vale dizer qu  
<sup>15</sup> Sendo essa a  
em partes da em

etropolitana de Curi-  
Paraná ao longo do  
iro (Lomba, 1998).  
sua participação no  
coenerg.htm).  
o de nossa pesquisa.  
privatização rápida e



### 3.2.2 Considerações Sobre o Movimento das Competências da Copel

Ainda explorando o Quadro 2, podemos observar mais explicitamente que a Copel assume o papel de *multiutility* ou de uma empresa que atua na prestação de múltiplos serviços de caráter público (como nas telefonias fixa e móvel, através da Sercomtel, e no fornecimento de água e saneamento, através da Sanepar). A estratégia de diversificação, obviamente, não está alinhada apenas à diluição de riscos, como se pode imaginar tradicionalmente, mas sim dentro do escopo geral dos movimentos dirigidos à privatização e ao atendimento sistêmico de outros interesses do governo do Estado e de grupos de pressão. A participação acionária, por exemplo, na Sanepar (Companhia de Saneamento do Paraná) abrange a formação de um consórcio com empresas privadas. Pode-se imaginar que tal participação se dá como forma de transferência indireta de recursos entre as empresas e de complementação dos aportes privados dirigidos diretamente à Sanepar. Vele porém ressaltar que a Sanepar é o principal cliente da Copel. Essa ligação pode permitir o controle correlato do setor de águas e saneamento. Os processos de privatização de ambas as empresas ficam umbilicalmente relacionados e os efeitos sobre as potenciais estruturas dos setores a se obter não estão ainda bem definidos. No entanto, não há dúvida em que esse se torna mais um atrativo para a venda da Copel (e abre portas para a venda da Sanepar), atraindo empresas de outros setores e aumentando o capital inicial para a entrada (inviabilizando em parte a participação isolada de empresas brasileiras). Esses atrativos e outras potenciais conseqüências (como a passagem do controle de ambas as empresas numa só privatização) entretanto são conjecturas que podem ou não se concretizar apenas a partir da definição do modelo de privatização da Copel.

A Copel, enquanto completamente vinculada às diretrizes da *holding* Eletrobrás e considerada empresa exemplar do sistema, teve boa parte de suas principais competências (tanto seu *know-how* na construção e gerenciamento de usinas de médio e grande porte quanto seus esforços de pesquisa e desenvolvimento em hidrologia, engenharia ambiental, equipamentos de controle dos sistemas de transmissão e distribuição, e em meteorologia) difundidas às demais congêneres e aos demais participantes do sistema, sem que houvesse um esquema de incentivos de alta potência.<sup>16</sup> Ao longo da nova gestão da empresa e do governo Jaime Lerner e diante do novo ambiente institucional em mudança que leva ao córner da privatização, tentou-se também ampliar a atuação da empresa para mercados externos e, de certa forma, tirar proveito próprio de todas as competências desenvolvidas. Exemplos disso estão em contratos firmados com diversas empresas asiáticas (e.g. na China, Vietnã, Nepal e Malásia) a partir de 1997 para a realização de estudos hidrológicos e

<sup>16</sup> No linguajar da teoria dos custos de transação, uma estrutura de gestão híbrida é um arranjo organizacional intermediário num intervalo em cujos extremos se encontram o mercado e uma firma estritamente verticalizada, e está fortemente sujeita a amalgamar-se pelos contratos neoclássicos (vide Williamson, 1991).

<sup>17</sup> Williamson (1985, p. 90).

consultorias técnicas de diversas naturezas (construção de usinas, projetos de irrigação, elaboração de modelos de distribuição de energia, dentre outros serviços).<sup>18</sup>

Por outro lado, algumas competências estão sendo abandonadas. Por exemplo, na construção de usinas hidrelétricas sempre foi bastante comum a contratação de empreiteiras. No entanto, em função dos moldes contratuais, muito retrabalho era necessário para a conferência das tarefas executadas – o que exigia a manutenção interna de diversas competências (e, portanto, de pessoal) relacionadas à engenharia de construção de usinas em geral. Atualmente, e cada vez mais, se emprega contratos de risco, sem que haja conferência dos trabalhos por parte da Copel (dispensando-a das competências), mas que exigem salvaguardas (principalmente) na forma de seguros.

#### 4. CONCLUSÕES

Tentamos neste trabalho acompanhar a história da Copel desde sua fundação, tendo por pano de fundo a história da indústria de energia elétrica no Brasil e no Paraná. Concentramos nossa atenção na década de 90, ou ainda mais, na segunda metade da mesma, com o intuito de analisar como se altera a estrutura organizacional da Copel em função das mudanças institucionais ocorridas no período (que em grande parte derivam das estratégias dos agentes controladores/reguladores do setor) e das estratégias do principal acionista, o Estado do Paraná, principalmente no governo Jaime Lerner. Sem surpresas, enfatizamos os rearranjos organizacionais que vêm remodelando a empresa para a desestatização.

Vimos, portanto, que desde 1995, com os governos de FHC e Jaime Lerner, a Copel guina definitivamente para os propósitos da rentabilidade. Desde então, ao longo dos últimos 4 anos, a empresa vem reduzindo o quadro de funcionários, terceirizando atividades e eliminando gerências intermediárias, nos moldes normativos dos procedimentos de gestão em voga na década de 90 em todo o mundo. Há também uma busca da diversificação das atividades da empresa, tentando torná-la ao máximo semelhante a um conglomerado privado, o que, a princípio, a torna um chamariz aos interesses de aquisição por parte de grandes empresas. Em abril de 1999 a Copel passa a funcionar como uma *holding virtual*, separando mais nitidamente os três estágios da indústria de energia elétrica (geração, transmissão e distribuição) mas mantendo um gerenciamento mais integrado das mesmas pelo topo hierárquico da empresa.

Tais mudanças parecem estritamente consistentes com os propósitos da privatização e dos últimos suspiros do Estado como controlador da empresa. Há, porém, que se estar a par de que as transformações mais profundas talvez ainda estejam por vir. Estando a privatização prevista para o ano 2000, somente com a troca do controle acionário para o setor privado é que se poderá perceber na verdade a real dimensão das mudanças aqui analisadas.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALVES, Ubirajara (1998). *Próximo passo será escritório no Nepal*. Gazeta Mercantil (Expansão Energética), 18 de dezembro, p. 2.
- BATISTON, Maria do Carmo (1998a). *Oposição quer mais tempo para debater venda da Copel*. Gazeta Mercantil (Paraná), 26 de novembro, p. D-6.
- BATISTON, Maria do Carmo (1998b). *“Se for o caso, rompo com o governo”*: Khury manda recados e ameaça. Gazeta Mercantil (Paraná), 30 de novembro, pp. D1-D5.
- BOITEUX, Marcel (1996). *Concurrence, Régulation, Service Public: variations autour du cas de l'électricité*. Futuribles, janeiro, pp. 39-58.
- CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL (1988). *Panorama do setor de energia elétrica no Brasil*. Rio de Janeiro.
- CHANDLER, Alfred D., Jr. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- COPEL (1998). *Consultoria, Serviços e Novos Negócios*. Material promocional.
- FANTIN, Elvira (1998). *Copel concentra esforço internacional na China*. Gazeta Mercantil (Expansão Energética), 18 de dezembro, p. 2.
- GAZETA MERCANTIL (1998a). *Antecipação de Ativos*. Negócios, 26 de novembro, pp. D1-D3.
- GAZETA MERCANTIL (1998b). *Privatização deve ser feita em 2000*. Relatório Expansão Energética, 18 de dezembro, p. 2.
- GLACHANT, Jean-Michel (1997). *A abordagem da Nova Economia Institucional e o setor elétrico: privatizações e reestruturações*. Palestra proferida ao Mestrado em Desenvolvimento Econômico da UFPR, Curitiba, 19 de agosto.

---

<sup>18</sup> Vide Fantin (1998) e Alves (1998), bem como Copel (1998).



- GOMES, Frederico Birchal & MONNERAT, Suely B. (1996). *A Questão Regulatória nas Privatizações da Light e da Escelsa*. Revista do BNDES, vol. 3, no. 6, pp. 189-200.
- HÜBERT, Ingo H. (1999). *Divisão do Mercado e Competição no Setor Elétrico*. Gazeta Mercantil, ? de março, p. ?.
- JOSKOW, Paul L. (1997). *Restructuring, Competition and Regulatory Reform in the U.S. Electricity Sector*. Journal of Economic Perspectives, vol. 11, no. 3, pp. 119-138.
- LIMA, J. L. (1995). Políticas de governo e desenvolvimento do setor de energia elétrica: do Código de Águas à crise dos anos 80 (1934-1980), Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, RJ.
- LOMBA, Luis (1998). *Setor Industrial consome 4,8% mais de Energia*. Gazeta Mercantil, 30 de novembro, pp. D1-D3.
- O ESTADO DO PARANÁ (1998). *Energia cara para residências*. Economia, 8 de dezembro, p. 12.
- PICCININI, Maurício S. (1996). *A Infra-Estrutura nas Diferentes Esferas do Setor Público e a Participação da Iniciativa Privada*. Revista do BNDES, vol. 3, no. 6, pp. 79-114.
- PIRES, José Cláudio L. & PICCININI, Maurício S. (1998). *Modelos de Regulação Tarifária do Setor Elétrico*. Revista do BNDES, vol. 5, no. 9, pp. 147-168.
- RIGOLON, Francisco José Z. (1997). *Regulação da Infra-Estrutura: a experiência recente no Brasil*. Revista do BNDES, vol. 4, no. 7, pp. 123-150.
- RIOS, Cristina (1999). *Mercado Aposta na Valorização das Ações da Copel*. Gazeta Mercantil, Paraná, pp. 1-3.
- RODRIGUES, D.A. (1998), “Os novos investimentos no Brasil: aspectos setoriais e regionais”, Revista do BNDES, v.5, no. 9, pp. 169-191.
- SÁ, Eduardo K. (1995). *A Privatização do Setor Elétrico na Inglaterra e Reflexões para o caso Brasileiro*. Revista do BNDES, vol. 2, no. 3, pp. 127-150.
- SANTANA, Edvaldo A. de & OLIVEIRA, Carlos A. C. de (1998). *Regulação e Coordenação: duas fontes de ineficiência da indústria de energia elétrica*. Anais do I Encontro de Economia e Econometria da Região Sul, pp. 1-14.
- SIQUEIRA, Márcia D. (Coord.) (1994). *Um século de eletricidade no Paraná*. Curitiba: Companhia Paranaense de Energia.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1991). *Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly, vol. 36, pp. 269-296.