

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA E EVOLUÇÃO  
FINANCEIRA NO SETOR ELÉTRICO: O CASO DAS CENTRAIS  
ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA - CELESC**

**ÁLVARO JOSÉ AGRAMONTE CABALLERO**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Antônio Diomário de Queiroz Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

**ÁLVARO JOSÉ AGRAMONTE CABALLERO**

**ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA E EVOLUÇÃO  
FINANCEIRA NO SETOR ELÉTRICO: O CASO DAS CENTRAIS  
ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA - CELESC**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 16 de setembro de 2002.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr. Eng<sup>a</sup>.

Coordenador do curso

Banca Examinadora:

---

Prof. Antônio Diomário de Queiroz. Dr. (Orientador)

---

Prof. Antônio Alves Filho Dr.

---

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca Dr.

*A mis cholitas* Caroli, Vânia e Márcia, razão  
da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus “Pai, Filho e Espírito Santo”, pela fé e o amor concedidos ao ser humano.

Ao Prof. Antônio Diomário de Queiroz, orientador e mestre, pelo crédito, estímulo e incentivo ao desenvolvimento desta pesquisa e pela grande disposição e paciência na reta final.

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação que, através dos seus ensinamentos, contribuíram em muito para a elaboração desta dissertação.

Aos professores Antônio Alves Filho e Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, membros da banca examinadora desta dissertação, pelas suas sugestões e colaborações.

Aos meus pais José e Juana e à família toda, pelo amor, incentivo e força espiritual sempre presentes e tão reais nestes últimos meses.

A Fernanda, pelo apoio e sincera amizade.

Aos meus amigos, aqueles que optaram pelo auto-exílio neste lindo país, pela solidariedade, sempre importante nas idas e vindas de qualquer humano na sua estada nestes quatro pontos cardinais.

## RESUMO

A presente pesquisa estuda o processo de adaptação organizacional estratégica e a evolução financeira de empresa pertencente ao setor elétrico: a Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC, desde sua criação em 1955, até 2001. O estudo obedece ao modelo teórico de Pettigrew (1987) que sugere estudar processos de mudança histórico-longitudinais, em termos de *conteúdo*, *contexto* e *processo*. Evidencia a importância das questões financeiras no processo de adaptação organizacional abordadas através de análise longitudinal no Balanço Patrimonial, DRE e DOAR da empresa. A dissertação adota orientação global de pesquisa qualitativa, porém de natureza descritiva, configurada em estudo de caso interpretativo simples. Adotado o referencial teórico e metodológico, recupera-se a história da empresa, assim como aspectos do seu *contexto externo*. Na análise da informação utiliza-se a técnica da *Direct Research* (Mintzberg e McHugh, 1985) que sugere dividir o estudo, inferindo períodos de análise. São inferidos seis períodos de análise. No primeiro (1955-1960), a CELESC é criada e inicia suas atividades. O segundo (1961-1970) caracteriza-se pelo lançamento da CELESC como empresa motora do desenvolvimento elétrico no Estado, experimentando significativo crescimento de suas operações, alavancado principalmente com recursos setoriais. No terceiro (1971-1982), a empresa consolida suas estruturas administrativa e operacional, continuando a experimentar significativas taxas de crescimento. Inicialmente o crescimento foi alavancado com base em recursos setoriais; posteriormente, com o fim do realismo tarifário, a empresa eleva seus níveis de endividamento. No final do período, deflagra-se crise financeira no setor elétrico como um todo. O quarto período (1983-1986) caracteriza-se pela instabilidade na gestão da empresa, causada por fatores políticos, trabalhistas e financeiros. O quinto (1987-1992), caracteriza-se pela implantação do modelo da Gestão Participativa e a contestação do mesmo. As condições financeiras continuam sendo adversas. No sexto (1993-2001), a empresa busca o melhor ajuste às novas condições resultantes do processo de reestruturação do ambiente institucional do setor, processo que ainda se encontra em andamento. No entanto, o amplo programa de investimentos empreendido, ajustes econômico-financeiros praticados, assim como os efeitos da crise energética de 2001, conduzem a empresa a apresentar altos níveis de endividamento a curto e longo prazo nos últimos anos deste estudo. Ressalta-se que a variável **investimento** foi o principal nexo do estudo do processo de adaptação organizacional e da evolução financeira.

## ABSTRACT

This research refers to the process of strategic organizational adaptation and the financial evolution of a company that belongs to the electric sector: Centrais Elébricas de Santa Catarina S.A. - CELESC, since its creation, in 1955, up to 2001. The study follows the Pettigrew's theoretical model (1987), which suggests to focus on the historical processes of change, in terms of content, context and process. The importance of the financial subjects in the process of organizational adaptation, studied through the historical analysis on the company's financial statements, is evidenced. A qualitative research's global orientation, with a descriptive essence and configured as a single interpretative case study, is adopted. Company's history as well as aspects of its external context, are recovered through the theoretical and methodological reference. In the analysis of information, Direct Research (Mintzberg & McHugh, 1985) is used, which suggests to divide the study in analysis's periods. Six analysis's periods are inferred. In the first (1955-1960), the CELESC is created and initiates its activities. The second period (1961-1970) is characterized by the launching of the CELESC as a motor of the electric development in the State, achieving a significant growth, mainly supported by sectorial resources. In the third period (1971-1982), the administrative and operational structures of the company are consolidated. Initially, the growth was based on sectorial resources; later, with the end of the tariff realism, the company increases its levels of indebtedness. At the end of this period, a financial crisis emerges in the electric sector as a whole. The fourth period (1983-1986) is characterized by instability in the company's management, caused by politics, financiers and labor factors. The fifth period (1987-1992) is characterized by the implantation of the Participant Management's model. In the sixth period (1993-2001), the company searches the best adjustment to the new conditions of the sector's institutional environment reorganization process, which is still in progress. However, the ample investments program undertaken and the economic-financial adjustments practiced, as well as the energy crisis of 2001, lead the company to show high levels of indebtedness in the short and long term during the last years. It must be emphasized that the investment variable was the main link of the process of organizational adaptation and the financial evolution study.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	x
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	xi
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	xiii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1 Tema e problema de pesquisa</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos</b> .....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.3 Justificativa</b> .....	19
<b>1.4 Definição dos principais termos</b> .....	19
<b>1.5 Referencial metodológico</b> .....	21
1.5.1 A natureza da pesquisa .....	21
1.5.2 Delineamento da pesquisa .....	24
1.5.2.1 Coleta e análise de dados .....	25
1.5.2.1.1 Coleta e análise de dados na perspectiva da <i>Direct Research</i> .....	26
<b>1.6 Limitações da pesquisa</b> .....	26
<b>1.7 Organização do documento</b> .....	27
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	28
<b>2.1 Organização e ambiente organizacional</b> .....	28
2.1.1 Organizações como sistemas abertos .....	29
2.1.2 Ambiente organizacional .....	30
<b>2.2 Estratégias e adaptação organizacional</b> .....	34
2.2.1 Estratégias .....	34
2.2.2 Adaptação organizacional .....	36
2.2.2.1 Perspectivas teóricas de adaptação organizacional .....	36
2.2.2.2 Análise da adaptação organizacional em termos de conteúdo, contexto e processo .....	43
<b>2.3 Sociedade anônima de economia mista</b> .....	44
2.3.1 Demonstrativos financeiros .....	46
2.3.2 Análise dos demonstrativos financeiros .....	48
<b>2.4 Quadro de referência conceitual específico da pesquisa</b> .....	49
2.4.1 Processo de adaptação organizacional estratégico .....	49
2.4.2 Análise da evolução financeira .....	51
<b>3 A PESQUISA</b> .....	54
<b>3.1 PRIMEIRA PARTE: Condições objetivas do ambiente externo</b> .....	54
3.1.1 Situação política e econômica do Brasil – evolução do setor elétrico: período 1956–2001 .....	55
3.1.1.1 Antecedentes à intervenção do Estado no setor elétrico .....	55

3.1.1.2	Os “cinquenta anos em cinco”- início da intervenção direta do Estado no setor elétrico.....	57
3.1.1.3	Anos de instabilidade política - a criação da ELETROBRÁS .....	59
3.1.1.4	Primeiro governo militar - anos de reajuste - consolidação da nova estrutura do setor elétrico .....	62
3.1.1.5	Do milagre à crise – mais 18 anos de governos militares - crescimento do setor elétrico .....	63
3.1.1.6	A Nova República e o governo Collor – anos de instabilidade .....	71
3.1.1.7	Fase preparatória - o Plano Real – mudanças no ambiente institucional do setor elétrico e sua privatização .....	74
<b>3.2</b>	<b>SEGUNDA PARTE: Estudo da adaptação organizacional estratégica e evolução financeira da CELESC no período 1955–2001 .....</b>	<b>77</b>
3.2.1	PERÍODO I – antecedentes, a criação da empresa e a constituição da <i>holding</i> : a CELESC, apenas uma perspectiva (1955–1960) .....	79
3.2.1.1	Eventos relevantes do período.....	79
3.2.1.2	Identificação das principais estratégias organizacionais no período .....	85
3.2.1.3	Análise crítica da evolução financeira no período .....	87
3.2.2	PERÍODO II – lançamento da CELESC e incorporação das subsidiárias: a CELESC, uma realidade (1961 – 1970) .....	88
3.2.2.1	Eventos relevantes do período.....	88
3.2.2.2	Identificação das principais estratégias organizacionais no período .....	100
3.2.2.3	Análise crítica da evolução financeira no período .....	107
3.2.3	PERÍODO III – consolidação organizacional como empresa distribuidora de energia elétrica e a primeira crise do setor: a CELESC, empresa distribuidora consolidada (1971–1982) .....	108
3.2.3.1	Eventos relevantes do período.....	108
3.2.3.2	Identificação das principais estratégias organizacionais no período .....	121
3.2.3.3	Análise crítica da evolução financeira no período .....	126
3.2.4	PERÍODO IV – instabilidade de gestão e o aprofundamento da crise do setor: a CELESC, uma empresa em meio à crise do setor(1983 – 1986) .....	130
3.2.4.1	Eventos relevantes do período.....	130
3.2.4.2	Identificação das principais estratégias organizacionais no período .....	135
3.2.4.3	Análise crítica da evolução financeira no período .....	138
3.2.5	PERÍODO V – Um novo modelo de gestão, a Gestão Participativa; contestação do modelo: a CELESC, uma empresa polarizada (1987–1992) ....	141
3.2.5.1	Eventos relevantes do período.....	141
3.2.5.2	Identificação das principais estratégias organizacionais no período .....	151
3.2.5.3	Análise crítica da evolução financeira no período .....	156
3.2.6	PERÍODO VI – novo ambiente institucional e competitividade: a CELESC, adaptando-se aos novos tempos (1993 – 2001) .....	160
3.2.6.1	Eventos relevantes do período.....	160
3.2.6.2	Identificação das principais estratégias organizacionais no período .....	172
3.2.6.3	Análise crítica da evolução financeira no período .....	179

<b>3.3</b>	<b>Análise consolidada das estratégias identificadas e da evolução financeira do estudo de caso: 1955-2001 .....</b>	<b>186</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>201</b>
<b>4.1</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>201</b>
<b>4.2</b>	<b>Recomendações .....</b>	<b>207</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>208</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>218</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	ELEMENTOS DE AÇÃO DIRETA E AÇÃO INDIRETA DE UMA ORGANIZAÇÃO .....	31
FIGURA 2	PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> DA ORGANIZAÇÃO .....	32
FIGURA 3	ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES .....	35
FIGURA 4	ANALISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	43
FIGURA 5	DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS .	48
FIGURA 6	EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC PERÍODO III : 1971 - 1982 .....	129
FIGURA 7	EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC - PERÍODO III : 1971 - 1982 .....	129
FIGURA 8	EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELESC – PERÍODO III : 1978 – 1982 .....	129
FIGURA 9	EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC PERÍODO IV : 1983 - 1986 .....	140
FIGURA 10	EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC - PERÍODO IV : 1983 – 1986 .....	140
FIGURA 11	EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELESC – PERÍODO IV : 1983 - 1986 .....	140
FIGURA 12	EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC PERÍODO V : 1987 - 1992 .....	158
FIGURA 13	EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC - PERÍODO V : 1987 – 1992 .....	158
FIGURA 14	EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELESC - PERÍODO V : 1987 – 1992 .....	158
FIGURA 15	EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC PERÍODO VI : 1993 - 2001 .....	183
FIGURA 16	EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC - PERÍODO VI : 1993 – 2001 .....	183
FIGURA 17	EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELESC – PERÍODO VI : 1993 - 2001 .....	183
FIGURA 18	EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC DURANTE OS ANOS 1971 - 2001 .....	192
FIGURA 19	EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC DURANTE OS ANOS 1971 - 2001 .....	193
FIGURA 20	EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELESC DURANTE OS ANOS 1978 - 2001 .....	194

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	EVENTOS RELEVANTES DAS CONDIÇÕES OBJETIVAS DO AMBIENTE EXTERNO .....	55
TABELA 2	EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1955–1960) .....	59
TABELA 3	EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1961–1963) .....	61
TABELA 4	EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1964–1967) .....	63
TABELA 5	EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1968–1973) .....	64
TABELA 6	EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1974–1984) .....	68
TABELA 7	EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1985–1992) .....	73
TABELA 8	EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1993–2001) .....	76
TABELA 9	EVENTOS CRÍTICOS DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL DA CELESC: 1955 – 2001 .....	77
TABELA 10	PERÍODO I (1955-1960): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO .....	86
TABELA 11	EVOLUÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E INVESTIMENTOS DA CELESC: 1956 – 1960 .....	87
TABELA 12	USINAS DO SISTEMA CELESC – 1969 .....	101
TABELA 13	EVOLUÇÃO DA ENERGIA: GERAÇÃO PRÓPRIA, ADQUIRIDA, VENDIDA DA CELESC: 1961-1970 .....	102
TABELA 14	PERÍODO II (1961-1970): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO .....	105
TABELA 15	EVOLUÇÃO DO CAPITAL SOCIAL DA CELESC: 1961 – 1970 .....	106
TABELA 16	PLANO QÜINQUÊNAL DE ELETRIFICAÇÃO CELESC: PLANO ORÇAMENTÁRIO – 1963 .....	107
TABELA 17	PLANO QÜINQUÊNAL DE ELETRIFICAÇÃO CELESC: PLANO DE APLICAÇÕES .....	107
TABELA 18	PERÍODO III (1971-1982): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO .....	124

TABELA 19	PERÍODO IV (1983-1986): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO .....	137
TABELA 20	PERÍODO V (1987-1992): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO .....	155
TABELA 21	PERÍODO VI (1993-2001): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO .....	177
TABELA 22	ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA CELESC NO PERÍODO 1955-2001 .....	188

## LISTA DE SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica
AC	Ativo Circulante
ADR	<i>American Depositary Receipt</i>
AEG	Companhia Sul Americana de Eletricidade
AMFORP	<i>American &amp; Foreign Power</i>
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
AP	Ativo Permanente
ARENA	Aliança Renovadora Nacional
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
CANAMBRA	Comissão Canada América Brasil
CASAN	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
CCC	Conta de Consumo de Combustível
CCOI	Comitê Coordenador de Operação Interligada
CEE	Comissão de Energia Elétrica
CEEE	Companhia Estadual de Energia Elétrica (RS)
CELESC	Centrais Elétricas de Santa Catarina
CELNET	CELESC NET
CELOS	Fundação CELESC de Seguridade Social
CEMIG	Centrais Elétricas de Minas Gerais
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
CERSCO	Cooperativa de Eletrificação Rural de São Miguel D'Oeste
CERVALE	Cooperativa de Eletrificação Rural do Vale do Itajaí
CERVARIC	Cooperativa de Eletrificação Rural Vale do Rio Canoas
CERVIL	Cooperativa de Eletrificação Rural Vale do Itapocu
CHESF	Companhia Hidroelétrica de São Francisco
CIAOESTE	Cia. Oeste de Eletricidade de Concórdia
CIASC	Centro de Informática do Estado de Santa Catarina
CNAEE	Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica
CODESC	Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
COFINS	Contribuição para o financiamento da Seguridade Social
COPEL	Companhia Paranaense de Energia
COSEL	Cia. Serrana de Eletricidade de Lages
CRC	Conta de Resultados a Compensar
DGE	Departamento de Geração
DNAE	Departamento Nacional de Águas e Energia
DNAEE	Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
DOAR	Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos
DRE	Demonstração do Resultado

EDF	<i>Electricité de France</i>
EFST	Energia Firme para Substituição
EGTD	Energia Garantida por Tempo Determinado
ELETOBRÁS	Centrais Elétricas Brasileiras
ELETROSUL	Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil
ELFFA	Empresa de Luz e Força de Florianópolis
ELP	Exigível a Longo Prazo
EMPRESUL	Empresa Sul Brasileira de Eletricidade
ENERCAP	Programa de Energia para a Capital
ENERSUL	Programa de Energia para o Sul do Estado
ENSE	Empresa Nacional de Suprimento de Energia Elétrica
EPEX	Energia Excedente para a Produção de Bens de Exportação
ERUSC	Eletrificação Rural de Santa Catarina
ESBT	Energia Excedente para a substituição de Petróleo
ETST	Energia Temporária para Substituição
EUA	Estados Unidos de América
FASISC	Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina
FFE	Fundo Federal de Eletrificação
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FORÇALUZ	Empresa Força e Luz de Santa Catarina
GCOI	Grupos Coordenadores para Operação Interligada
GDS	<i>Global Depositary Shares</i>
GERASUL	Centrais Geradoras do Sul do Brasil
GTGER	Grupo de Trabalho de Geração
ICM	Imposto de Circulação de Mercadorias
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços
INGER	Inspetoria Geral
IRT	Índice de Reajuste Tarifário
IUEE	Imposto Único sobre Energia Elétrica
IVC	Imposto sobre Venda e Consignações
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i>
JK	Juscelino Kubistchek
LIGHT	Light and Power Company
MAE	Mercado Atacadista de Energia Elétrica
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
MME	Ministério das Minas e Energia
NOS	Operador Nacional do Sistema
PAEG	Programa de Ação Econômica do Governo
PAI	Programa de Ação Imediata
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PBI	Produto Bruto Interno
PC	Passivo Circulante
PCD	Projeto Catarinense de Desenvolvimento
PDS	Partido Democrático Social
PED	Programa Estratégico de Desenvolvimento

PFL	Partido da Frente Liberal
PIS	Programa de Integração Social
PL	Patrimônio Líquido
PLAMEG	Plano de Metas do Governo do Estado
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico
PNE	Plano Nacional de Eletrificação
POE	Plano de Obras e Equipamentos
PPA	Programa Permanente de Aperfeiçoamento
PREORCEL	Programa de Reorganização da CELESC
PREVI	Caixa de previdência do Banco de Brasil
PRN	Partido de Renovação Nacional
PROCARVÃO	Programa de Energia Elétrica para o Carvão Catarinense
PROCEL	Programa de Conservação de Energia Elétrica
PRODASC	Companhia de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina
PROESTE	Programa de Eletrificação da Região Oeste
PROGER	Programa de Geração
PRONI	Programa Nacional de Irrigação
PRP	Partido de Representação Popular
PSD	Partido Social Democrático
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
REVISE	Revisão Institucional do Setor de Energia Elétrica
RGG	Reserva Global de Garantia
RGR	Reserva Global de Reversão
RLP	Realizável a Longo Prazo
ROL	Receita Operacional Líquida
SIM	Saúde, Instrução, Moradia
SINTREL	Sistema Nacional de Transmissão
SOTELCA	Sociedade Termelétrica de Capivari
TCN	Termocatarinense Norte
UDN	União Democrática Nacional
URSS	União de Repúblicas Socialistas Soviéticas
URV	Unidade Real de Valor
VIDELUZ	Força e Luz Videira S.A

# CAPITULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e problema de pesquisa

Vive-se uma época de grandes transformações, de mudança acontecendo a velocidades nunca experimentadas, da busca do ser humano por novos paradigmas que dê sentido a suas vidas. Nesse sentido Salm (1993, p.19) já se manifestava em 1993:

O ser humano vive sua natureza em condições de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade. Para fazer frente a estas condições adversas, fazendo uso de sua capacidade de cálculo, constitui sistemas sociais, aparentemente estáveis e previsíveis, de forma a poder agir em condições de certeza. Nas últimas três décadas, no entanto, a estabilidade das organizações já não mais apresenta a consistência que oferecia no passado.

Salm (1993) observa que, pesquisas concluíram que entre os séculos XVII e XVIII aconteceu uma mudança radical na sociedade ocidental, passando de uma visão de mundo baseada no paradigma da virtude para um novo paradigma, o do interesse próprio, privilegiando a ambição econômica, a previsibilidade e a constância. O referido autor observa que não é sem motivo que o mundo dos negócios exige estabilidade para poder funcionar com previsibilidade.

Foi no paradigma de mercado que se desenvolveram os sistemas organizacionais contemporâneos, privilegiando o interesse econômico; a previsibilidade e longos períodos de estabilidade e continuidade. No entanto, nas últimas décadas vêm se produzindo grandes transformações nos sistemas organizacionais estabelecidos, gerando novos cenários sócio-econômicos onde a mudança é encarada como a regra e não a exceção. O mercado de trabalho reflete estas mudanças exigindo do trabalhador criatividade e adaptabilidade a freqüentes mudanças, atributos ligados às características da natureza humana um tanto desaprendidas, imprevisibilidade e instabilidade.

Abordar as organizações como sistemas abertos - os quais consideram que as organizações mantêm um relacionamento de interdependência com seus ambientes -, tem ajudado aos teóricos organizacionais durante as últimas décadas, a desenvolver conceitos, teorias e modelos que incorporam as novas tendências. Nesse sentido, foram surgindo

diferentes abordagens para estudar o inter-relacionamento organização - ambiente.

De outro lado, no campo do estudo de estratégias organizacionais existe uma discussão clássica entre Henry Mintzberg e Igor Ansoff (1991) que reflete as mudanças no estudo das organizações; as palavras chaves nessa discussão foram *prescritivo* e *descritivo*. Mintzberg designava a Ansoff e Porter (entre os mais conhecidos) como protótipos das escolas prescritivas que defendem uma orientação de gestão por objetivos, de diretrizes específicas de cima para baixo, enquanto Mintzberg sugeria que a gestão estratégica não é totalmente deliberada. Ele defendia uma gestão orientada por processo, onde existe uma relação estreita na formulação e implementação de estratégias. Nesse sentido, em Mintzberg *et al.* (2000) apresenta-se um modelo de formação de estratégias que contempla conceitos de estratégias pretendidas, deliberadas, emergentes, realizadas e não realizadas. Conceitos que serão utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa.

No estudo de teoria das organizações, distinguem-se duas perspectivas gerais básicas de adaptação organizacional: a primeira sugere que as contingências ambientais são determinantes no desenvolvimento organizacional (determinismo ambiental); já a segunda posiciona-se do lado oposto e vê as organizações como sendo capazes de exercer escolhas decisivas no seu desenvolvimento organizacional, assim como, de manipular o próprio ambiente externo no seu proveito (voluntarismo). Hrebiniak e Joyce (1985) consideram importante realizar uma análise conjunta das duas perspectivas, sendo determinismo e voluntarismo independentes mas não excludentes.

Neste estudo, considera-se Adaptação Organizacional Estratégica como sendo o processo de mudanças materializadas pela organização com a finalidade de adaptar-se às contingências ambientais, agindo pró-ativa ou reativamente.

A sociedade por ações ou anônima é sem dúvida, uma das mais engenhosas estruturas organizacionais desenvolvidas pelo homem. Desde 1602, com a criação das companhias colonizadoras na Holanda, este tipo de estrutura organizacional tem contribuído grandemente com o desenvolvimento capitalista do ocidente. Dada a importância das sociedades anônimas, vêm-se constituído em alvo freqüente de pesquisas acadêmicas relacionadas a organizações. A legislação brasileira obriga as sociedades anônimas a apresentarem demonstrativos financeiros, normalmente uma vez por ano. As informações contidas nestes documentos são de principal interesse desta pesquisa por considerar que neles se encontram refletidos aspectos importantes do processo da adaptação da organização.

A organização objeto desta pesquisa é uma empresa do tipo sociedade anônima de economia mista pertencente ao setor elétrico brasileiro. Com quase meio século de existência, a organização em estudo participou das diversas mudanças acontecidas nesse setor durante esses anos. Pelas próprias características da indústria, o setor elétrico apresenta um ambiente institucionalizado, o qual exerce influência determinante no desempenho das diferentes empresas participantes da mesma. No entanto, a partir de 1993, o setor elétrico vem experimentando processo de reestruturação, tendente a modificar características importantes do seu ambiente institucional, processo que ainda se encontra em andamento.

O tema da presente pesquisa sugere dois interessantes e relevantes assuntos de estudo: adaptação organizacional estratégica e evolução financeira<sup>1</sup>. Neste estudo, se atribui relativa interdependência de análise, a fim de identificar os relacionamentos existentes entre ambos. A pesquisa não pretende estabelecer generalizações válidas para o setor ao qual analisa. Seu foco é compreender o processo de adaptação organizacional e a evolução financeira da organização em estudo. Utiliza-se para isto de proposições teóricas que ajudem a estruturar e compreender melhor o processo com um todo.

No entanto, deve se ressaltar que o referencial teórico utilizado nesta pesquisa encontra-se em processo de consolidação no meio acadêmico e empresarial brasileiro. Na bibliografia consultada, a abordagem utilizada - a qual combina análise da adaptação organizacional e evolução financeira -, referida ao setor elétrico é praticamente inexistente. De outro lado, observa-se que pesquisas relacionadas ao estudo da adaptação organizacional realizadas no Brasil (incluída esta), são baseadas em proposições teórico-empíricas geralmente desenvolvidas em outros países que apresentam condições ambientais diferentes. Tornando-se então interessante compreender como essas proposições teóricas podem ser utilizadas em estudos organizacionais aplicados na realidade brasileira.

Do conjunto de considerações anteriormente descritas surge a formulação do problema que norteia a presente pesquisa:

**Como tem acontecido o processo de adaptação organizacional estratégica e como este se relaciona com a evolução financeira, na Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC nos últimos 46 anos?**

---

<sup>1</sup> Neste estudo **evolução financeira** refere-se às variações e relacionamentos verificados durante uma série de anos, dos seguintes demonstrativos financeiros: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e respectivos índices de análise econômico-financeiro.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Estudar o processo de adaptação organizacional estratégica e seu relacionamento com a evolução financeira numa concessionária distribuidora estadual do setor elétrico.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) descrever as *condições objetivas do ambiente externo*<sup>2</sup> da organização no período abrangido pela pesquisa;
- b) identificar e descrever os eventos mais importantes experimentados pela organização, no seu processo de adaptação organizacional estratégica;
- c) identificar as principais estratégias seguidas pela organização;
- d) analisar a evolução financeira da empresa por meio dos demonstrativos financeiros (evolução patrimonial; origens e aplicação de recursos; níveis de endividamento; resultados), e suas relações com as estratégias da organização.

## 1.3 Justificativa

Considera-se que o tema escolhido apresenta tanto relevância teórica, quanto prática. A relevância teórica deriva do fato de se abordar um assunto relacionado a conceitos atuais e ainda em consolidação na teoria das organizações: formação de estratégias pretendidas, deliberadas, emergentes e realizadas no processo de adaptação organizacional. O estudo também contribui de forma avançada para identificar os relacionamentos existentes entre o processo de adaptação estratégica e a evolução financeira observada nos demonstrativos contábeis das organizações. Contribui, dessa forma, para estudo de teorias organizacionais, assim como, para estudo da análise econômico-financeiro das organizações no Brasil.

Com relação à relevância prática da pesquisa, esta reside no fato de a organização estudada pertencer a um setor considerado crítico no desenvolvimento de qualquer nação - o setor elétrico -. Assim, a presente pesquisa pretende colaborar com o crescimento do conhecimento relacionado com a organização pesquisada, e com a do setor como um todo.

## 1.4 Definição dos principais termos

A seguir, apresenta-se os principais termos utilizados na presente dissertação. Objetiva precisar conceitos relevantes utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

---

<sup>2</sup> Relacionado com o *ambiente objetivo* ou *realidade objetiva* (Child e Smith, 1987), conformado por entidades, objetos e condições que existem fora da organização e que podem induzir mudanças na organização.

- Adaptação organizacional estratégica – processo de mudanças materializadas pela organização com a finalidade de adaptar-se às contingências ambientais, agindo pró-ativa ou reativamente.
- Ambiente específico ou de ação direta – fatores e condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Inclui clientes, fornecedores, sindicatos, entidades regulamentadoras, grupos de interesse. É específico para cada organização (Bowditch e Buono, 1992; Stoner e Freeman, 1995).
- Ambiente geral ou de ação indireta – fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Inclui variáveis tecnológicas, sociais, políticas, econômicas, demográficas, culturais e legais (Bowditch e Buono, 1992; Stoner e Freeman, 1995).
- Ambiente percebido ou arena cognitiva – ambiente construído a partir da interpretação subjetiva dos atores de dentro da organização da realidade objetiva existente fora da organização (Bowditch e Buono, 1992; Child e Smith, 1987).
- Ambiente real ou objetivo – entidades, objetos e condições que existem fora da organização, concentrando-se nos ambientes geral e específico de uma dada empresa. (Bowditch e Buono, 1992; Child e Smith, 1987).
- Coalizão dominante – grupo de tomadores de decisão, que exerce grande influência sobre a organização (Miles e Snow, 1978).
- Condições objetivas – conjunto de fatores externos que podem induzir mudança na organização em seu setor, na medida em que sua viabilidade depende da adequação comportamental da empresa aquelas condições ambientais (Child e Smith, 1987).
- Estratégia – padrão em um fluxo de ações e decisões; envolve os conceitos de estratégias realizadas (padrões de ações e decisões observados no tempo), que tanto podem ter sido deliberadas (pretendidas) ou emergentes (padrões realizados sem ter sido planejados) (Mintzberg et al., 2000).
- Evolução financeira – neste estudo refere-se às variações e relacionamentos verificados durante uma série de anos, dos seguintes demonstrativos financeiros: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e respectivos índices de análise econômico-financeiro.
- Período estratégico – conjunto de eventos que agrupados criam um padrão comportamental característico do período (Mintzberg e McHugh, 1985).
- *Stakeholders* – grupos ou indivíduos identificáveis que possam afetar ou ser afetados pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais (Freeman e Reed, 1983).

## 1.5 Referencial metodológico

Esta seção está dividida em três subseções. Na primeira se desenvolve a justificativa a respeito da adoção da pesquisa qualitativa como orientadora global do estudo. Na segunda são formuladas as questões de pesquisa. Na terceira se define o delineamento da pesquisa, o qual envolve: a escolha do estudo de caso simples como técnica de pesquisa, assim como os aspectos relacionados à coleta e análise de dados.

### 1.5.1 A natureza da pesquisa

Pode-se afirmar que sempre existiu interesse do homem pelo conhecimento da realidade. Em sua constante busca da verdade a ciência tem a função de aprimorar a relação entre o homem e seu mundo. Kneller (1980) aponta que a ciência é conhecimento da natureza e exploração desse conhecimento, a ciência está intimamente ligada com a história e é uma força cultural de esmagadora importância.

Minayo *et al.* (1994) apontam que a ciência é apenas uma forma de expressão desta busca, não exclusiva, não conclusiva, não definitiva. Os referidos autores colocam como uma das principais razões da hegemonia da ciência sobre outras formas de conhecimento, o fato dos cientistas terem conseguido estabelecer uma linguagem fundamentada em conceitos, métodos e técnicas para compreensão do mundo, das coisas, dos fenômenos, dos processos e das relações. Nesse sentido, Cervo e Bervian (1983, p.5) apontam: “não é possível fazer um trabalho científico, sem conhecer os instrumentos [...] a fim de chegar-se a resultados de cunho científico e, finalmente, é preciso imbuir-se de espírito científico”.

Existe uma histórica influência dos métodos de pesquisa das ciências naturais conhecidos como métodos quantitativos positivistas nas outras áreas do conhecimento, entre elas as ciências sociais. Neste sentido Hughes (1980) observa que as conquistas das ciências naturais influenciaram as formas através das quais concebemos e estudamos a sociedade. O mesmo autor considera que tal fato não significa que essas disciplinas foram forçadas a adotar os métodos das ciências naturais, mas assinala apenas que esses métodos constituem um aspecto importante de seu embasamento intelectual.

A partir da década de 1960, iniciou-se um processo de contestação da abordagem positivista no âmbito das ciências sociais, começou a duvidar-se da eficácia desses métodos nessas áreas de estudo. Nesse sentido, Hughes (1980, p.11) escreve a seguinte reflexão:

Desde que se desenvolveram como disciplinas autônomas, as ciências sociais só têm procurado reexaminar seus fundamentos filosóficos em

períodos de crise: períodos em que os métodos conhecidos e dignos de confiança não mais parecem justificar a fé que neles se deposita, em que os pesquisadores perdem a confiança em seus achados e em que princípios óbvios e garantidos não mais parecem indiscutíveis.

Richardson *et al.*(1989) apontam que, de um modo geral, se pode classificar a pesquisa em dois grandes métodos; o quantitativo e o qualitativo. A principal diferença destes métodos radica na forma de abordar o problema de pesquisa, dizem eles. A escolha do método precisa ser apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, onde a natureza do problema e o nível de aprofundamento desejado são fatores determinantes na escolha do método.

Nesse sentido, Morgan e Smircich (1980) consideram que a dicotomia estabelecida entre métodos quantitativos e qualitativos é uma simplificação pouco apropriada. Eles também consideram que a definição do tipo de pesquisa é definida principalmente pela natureza do fenômeno a ser estudado. Nesse sentido, consideram que a pesquisa qualitativa tem uma caracterização básica de *enfoque*, antes que, um conjunto particular de técnicas. A natureza do enfoque adotado deriva da natureza do fenômeno social a ser explorado.

Nas ciências sociais existe uma tendência crescente pela utilização de métodos qualitativos de pesquisa. Um dos princípios básicos desta abordagem é que as ciências humanas são específicas e possuem metodologia própria, a qual busca os dados no contexto onde ocorrem; considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real observado e o observador-pesquisador, ele faz parte do processo de cognição e interpreta os fenômenos de acordo com seus valores e crenças, dando-lhes significado.

Taylor e Bogdan (1984) apontam algumas características gerais das pesquisas qualitativas:

- Pesquisa qualitativa é indutiva. Pesquisadores desenvolvem conceitos, inferências e identificam padrões nos dados.
- Visão holística. Pessoas, ambientes, ou grupos não são reduzidos a variáveis, mas são vistos como um todo.
- A pesquisa qualitativa coleta seus dados no ambiente natural. Merriam (1998) considera que a preocupação básica é entender o fenômeno sobre a perspectiva dos participantes, onde o pesquisador é o instrumento primário para a coleta e análise dos dados
- Os dados utilizados são na sua maioria de natureza descritiva. A pesquisa qualitativa focaliza seu interesse em processos, significados e conhecimentos. Assim, seus resultados são eminentemente descritivos (Merriam, 1998).

- Os pesquisadores qualitativos preocupam-se muito com o processo e não apenas com os resultados e o produto.
- O significado que as pessoas dão às coisas e a suas vivências é uma questão fundamental na abordagem qualitativa.

Nesse sentido, Merriam (1998) considera que os pesquisadores que utilizam métodos qualitativos, deveriam possuir três características importantes:

- Enorme tolerância para a ambigüidade. Através do processo de pesquisa, desde determinar o estudo, coleta e análise de dados, não existe um conjunto de procedimentos que possam ser seguidos passo a passo. O pesquisador deverá ser hábil para reconhecer o melhor caminho a seguir, o qual nem sempre é óbvio. Primeiro tudo é importante, tudo é suspeito, toma tempo e paciência identificar, coletar, ordenar e interpretar as peças desse quebra-cabeças.
- Sensibilidade. O pesquisador deverá ser altamente intuitivo, sensível para a informação que está sendo colhida, de outro lado deverá estar atento a qualquer preconceito pessoal que poderia influenciar na investigação.
- Comunicador. Um bom pesquisador deverá desenvolver empatia com os entrevistados, realizar perguntas apropriadas, ouvir atentamente. Deverá também possuir habilidade para escrever, a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva.

O objetivo central da presente pesquisa, descrito no capítulo 1, sugere dois temas de estudo: o processo de adaptação organizacional e a evolução financeira da organização em estudo. Para os desenvolvimentos do segundo tema, serão utilizados basicamente dados quantitativos (demonstrativos financeiros), no entanto, as análises dos mesmos seguiram o ritmo do estudo do processo de adaptação organizacional, que deverá ser eminentemente descritivo.

Richardson *et al.* (1989) consideram que, de um modo geral, as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que têm por objeto de estudo situações complexas ou estritamente particulares. Compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais é uma das possibilidades de estudo consideradas pelo referido autor. De outro lado, Merriam (1998) considera que a pesquisa qualitativa é um conceito *guarda chuva*, cobrindo diversas formas de investigação que nos ajudam a compreender e descrever o significado dos fenômenos sociais com a menor distorção possível do ambiente natural onde acontecem.

Considera-se que a natureza do estudo proposto se enquadra dentro das

características consideradas pelos autores citados acima. Assim, o conjunto do estudo proposto deverá seguir uma orientação global de pesquisa qualitativa.

### **1.5.2 Delineamento da pesquisa**

Delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla (Gil, 1989). O delineamento da pesquisa nos indica como os dados serão coletados, analisados e interpretados. Através dele são estabelecidos os relacionamentos entre às questões iniciais de pesquisa, os dados coletados e as respectivas conclusões finais do estudo (Yin, 1990).

(Gil, 1989) considera que cada pesquisa possui um delineamento próprio, determinado pelo objeto de estudo, pela dificuldade na obtenção de dados, pelo nível de precisão exigido, pelas limitações próprias do pesquisador.

Merriam (1998) observa que na literatura existente, pode ser identificada uma enorme variedade de tipos de pesquisa qualitativa, as quais são apresentadas como: orientações, tradições teóricas, estratégias de indagação, gêneros ou tradições importantes. A referida autora considera que na área de educação, destacam-se cinco tipos de pesquisa qualitativa, pela sua relevância e utilização: estudo qualitativo básico ou genérico; etnografia; fenomenologia; *ground theory*; e estudo de caso.

O presente estudo pretende utilizar como técnica de pesquisa o estudo de caso simples, tendo como unidade de análise uma única organização. A seguir são abordadas algumas considerações relevantes referidas ao estudo de caso.

Yin (1990) conceitua o estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes. Merriam (1998) define o estudo de caso como uma intensiva descrição holística e análise de um fenômeno ou unidade social.

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa particularmente apropriada quando se deseja estudar situações complexas nas quais resulta praticamente impossível separar as variáveis do fenômeno do seu contexto (Yin, 1990). O estudo de caso resulta conveniente quando a pesquisa tem interesse na evolução do processo do fenômeno em estudo (Merriam, 1998).

Merriam (1998) considera que de um modo geral, os estudos de caso podem ser classificados como descritivos, interpretativos e avaliativos.

1. Estudos de caso descritivos. São estudos que apresentam uma detalhada descrição do fenômeno sob estudo, não são guiados por questões estabelecidas ou generalizações, nem motivadas pelo desejo de estabelecer hipóteses amplas.
2. Estudos de caso interpretativos ou analíticos. São estudos que ademais de contemplar uma ampla descrição do fenômeno, utilizam de uma análise indutiva, para desenvolver categorias conceituais ou desenvolver explicações de questões formuladas antes da coleta de dados.
3. Estudos de caso avaliativos. São estudos que contemplam as características das duas anteriores (descritivo e interpretativo), adicionando uma etapa final de julgamento dos resultados.

Assim, a presente pesquisa adotará uma orientação global de pesquisa qualitativa, porém, de natureza descritiva, configurada como um estudo de caso interpretativo simples.

#### **1.5.2.1 Coleta e análise de dados**

A pesquisa qualitativa não segue uma seqüência rígida de etapas. A coleta e a análise dos dados não constituem divisões rígidas. As informações recolhidas são interpretadas, podendo gerar uma exigência de novas coleta de dados (Triviños, 1992).

No estudo de caso histórico-organizacional, o pesquisador deve iniciar a coleta de dados buscando todo tipo de material disponível referente à vida da instituição, tais como publicações oficiais e não oficiais, estudos pessoais, entre outros. O conjunto dessa informação permitirá realizar o delineamento e classificação prévia da coleta de dados (Bogdan *apud* Triviños, 1992)

Triviños (1992) e Merriam (1998) consideram que de um modo geral os dados utilizados nas pesquisas qualitativas podem ser classificados em dois grupos: (1) dados primários - aqueles obtidos de forma direta, principalmente através de entrevistas -, e (2) dados secundários - aqueles obtidos de forma indireta, principalmente através da revisão da bibliografia existente.

A presente pesquisa utilizou basicamente dados secundários, os quais provieram principalmente de publicações, relatórios, atas e outros documentos da própria empresa; mensagens e programas dos governos do Estado; dissertações e teses.

Os trechos das entrevistas colocados na descrição dos eventos relevantes, são considerados também como dados secundários, à medida que adviram de um trabalho não

publicado (depositado na CELESC), que fora promovido por ocasião dos quarenta anos da CELESC, o qual acabou não sendo concluído. O trabalho esteve coordenado por Sérgio Schmitz, professor historiador da UFSC.

#### **1.4.2.1.1 Coleta e análise de dados na perspectiva da *Direct Research***

Na coleta e análise de dados, utilizaram-se alguns aspectos da abordagem proposta por Mintzberg (1979), Mintzberg e McHugh (1985) denominada *Direct Research*, a qual propõe uma perspectiva de análise indutiva e longitudinal. Esta metodologia sugere a adoção de quatro estágios:

1. Coleta de dados. Referida basicamente à coleta de dados secundários.
2. Inferência de estratégias e períodos de estudo. Os dados coletados são ordenados cronologicamente. Na seqüência, através de uma análise prévia, são inferidos padrões consistentes no tempo, os quais definem os períodos a considerar.
3. Análise de cada período. Neste ponto a investigação é mais intensa, selecionando questões específicas, geralmente enriquecida através de entrevistas.
4. Análise teórica. São buscadas explicações teóricas para cada período e para todo o processo.

Seguindo as considerações da *Direct Research*, o estudo foi desenvolvido da seguinte maneira:

1. Coleta de dados de fontes secundárias mencionadas.
2. Inferência de períodos de estudo. Com base em análise prévia dos dados coletados, foram identificados eventos críticos, com base nos quais foram definidos os períodos de estudo.
3. Análise de cada período. Para cada período de estudo foi analisada a evolução organizacional através da identificação e descrição dos eventos relevantes. De outro lado, foi realizada a análise da evolução financeira relacionada às demonstrações contábeis de cada período, tentando estabelecer relacionamentos com aspectos específicos da descrição dos eventos.
4. Identificação de estratégias. Foram identificadas e analisadas as principais estratégias seguidas pela organização em cada período de estudo. Foi considerado o conceito de estratégia como padrão (estratégias realizadas), que por sua vez envolve os conceitos de estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes.

### **1.6 Limitações da pesquisa**

A primeira limitação desta pesquisa surge da metodologia adotada. Embora o estudo

de caso (técnica de pesquisa adotada) permita realizar análises abrangentes, podendo ser utilizadas diversas abordagens na análise dos dados, caracteriza-se por estar limitado ao assunto estudado, não possibilitando a generalização dos seus resultados para outras organizações.

Outra limitação relaciona-se com o fato do pesquisador não possuir experiência profissional no setor em estudo, assim como o fato de não ser brasileiro - em pesquisas qualitativas, o pesquisador é instrumento primário de coleta e análise de dados -. Este fato, de um lado pode dificultar a evolução do estudo, porém, de outro, oferece perspectivas neutras de analista do assunto pesquisado.

Finalmente, é importante ressaltar que, problemas de pesquisa como o abordado neste estudo apresentam características altamente complexas e oferecem inesgotáveis possibilidades de interpretação. Nesse sentido, outras pesquisas poderiam ser desenvolvidas, a fim de acrescentar conhecimento às áreas de estudo abordadas, assim como da própria organização e setor estudados.

### **1.7 Organização do documento**

Neste capítulo são apresentados o problema, objetivos e questões da pesquisa. Na seqüência, é apresentado o referencial metodológico que guiará os desenvolvimentos do estudo.

No Capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico contendo conceitos, teorias e modelos relacionados com organização, estratégias, adaptação organizacional e de uma organização caracterizada como sociedade anônima de economia mista.

No capítulo 3, apresentam-se os desenvolvimentos e resultados obtidos por meio do estudo de caso.

No capítulo 4 apresentam-se as conclusões e recomendações da pesquisa. Finalmente são apresentadas as Referências Bibliográficas e os Anexos.

## CAPITULO 2

### REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento deste capítulo tem como finalidade apresentar o referencial teórico que auxilie no desenvolvimento da pesquisa, tanto na fase de estruturação inicial como na análise posterior dando sentido acadêmico aos fatos a serem estudados. Apresentam-se conceitos, teorias e modelos relacionados com organização, estratégias, adaptação organizacional e de uma organização caracterizada como sociedade anônima de economia mista. Richardson *et al.*(1989, p.16) apontam, “Em termos gerais, não existe pesquisa sem teoria, seja explícita ou implícita, ela está presente em todo o processo de pesquisa”.

Na primeira seção, são abordados conceitos, teorias e modelos relacionados com organização e ambiente organizacional. Inicia-se a discussão definindo as organizações como sistemas abertos. Na seqüência, apresenta-se uma abordagem sobre ambiente organizacional fazendo-se a distinção entre ambiente *geral* e ambiente *específico*, assim como, entre ambiente *real* e ambiente *percebido*.

Na segunda seção, são abordados aspectos relacionados com estratégia e adaptação organizacional. São apresentados conceitos e perspectivas teóricas sobre adaptação organizacional, agrupados em modelos determinísticos ou voluntaristas.

Na terceira seção são abordados aspectos referentes ao tipo de organização objeto deste estudo. Assim, realiza-se uma caracterização de uma sociedade anônima de economia mista e dos seus demonstrativos financeiros. Também são abordados alguns aspectos de análise dos demonstrativos.

O capítulo conclue com a proposição de um quadro de referência conceitual específico para o desenvolvimento do estudo de caso proposto.

#### **2.1 Organização e ambiente organizacional**

Organizações são unidades sociais intencionalmente construídas a fim de atingir objetivos específicos através de uma estrutura formalizada (Etzione, 1984; Pfeffer e Salancik, 1978).

Compreender as organizações e seus desenvolvimentos é de principal interesse neste estudo. Parece natural aceitar as organizações como sistemas abertos, no entanto,

retrocedendo um pouco na historia encontra-se que isto nem sempre foi assim.

### 2.1.1 Organizações como sistemas abertos

Morgan (1996) tem uma maneira particular de perceber e analisar organizações. Ele desenvolve teorias e explicações da vida organizacional baseadas em metáforas. Usar metáforas implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual se vê o mundo. O autor mostrou que a metáfora exerce influência formadora sobre a ciência, sobre a nossa linguagem e sobre a forma de pensar. Destacou duas metáforas marcantes nas diversas abordagens sobre teoria das organizações: a da *máquina* e a do *organismo vivo*.

A metáfora da *máquina* remonta a vários séculos atrás, mas foi no início do século XX que suas idéias e desenvolvimentos foram sintetizados numa teoria de organização. Morgan (1996, p.26) a descreve nestes termos:

A mais importante contribuição a essa teoria foi feita pelo sociólogo alemão Max Weber que observou os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização. Concluiu que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração como a máquina rotiniza a produção.

Outra grande contribuição a esta metáfora ocorreu na passagem de uma sociedade agrária para a sociedade industrial no final do século XIX e inícios do século XX. Nesse contexto surgiram a teoria da administração clássica com Henry Fayol, F.W. Mooney e Cel. Lyndall Urwick, e a administração científica com Frederick Taylor (Etzione, 1984; Morgan, 1996). Nesse sentido, Morgan (1996) observa que foi através das idéias desses teóricos que tantos princípios mecanicistas da organização ficaram enraizados no pensamento cotidiano. Quando se fala de organização, habitualmente se pensa num estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que possuem alguma ordem determinada. Fala-se de organizações como se fossem máquinas e, conseqüentemente, existe uma tendência em esperar que operem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível.

A passagem na teorização em estudos organizacionais da metáfora da *máquina* para a metáfora do *organismo vivo* e sua aplicabilidade na realidade organizacional, foi induzida por deficiências dos princípios da metáfora da *máquina*, principalmente quanto à velocidade de resposta das organizações às mudanças acontecidas no seu ambiente, desde que estas abordagens consideram as organizações como sendo sistemas fechados negligenciando a importância do relacionamento com seu ambiente.

A metáfora do *organismo vivo* considera as organizações como sistemas abertos e

que mantêm um relacionamento de interdependência com seu ambiente o qual se encontra em constante mutação. Da mesma forma que os organismos vivos biológicos dependem do relacionamento com o meio externo para suprir suas necessidades e subsistir, as organizações também precisam relacionar-se apropriadamente com seu ambiente externo a fim de garantir os recursos necessários para seu desenvolvimento e sobrevivência (Katz e Khan, 1987; Stoner e Freeman, 1995; Morgan, 1996). Em uma visão mais abrangente Katz e Khan (1987) observam que do ponto de vista da sociedade, a organização é um subsistema que forma parte de um ou mais sistemas maiores cujos relacionamentos afetam seu modo de estruturar-se tanto quanto seu desempenho.

### 2.1.2 Ambiente organizacional

As organizações participam de ambientes nos quais realizam operações que lhes possibilitam sobreviver e desenvolver-se. Da interação com o ambiente as organizações obtêm recursos e informações necessárias para seu funcionamento, assim como é onde finalmente colocam o resultado de suas operações (Katz e Kanh, 1987; Pfeffer e Salancik, 1978).

Ambiente organizacional, em um sentido amplo, pode ser entendido como tudo que não possa ser considerado como parte da organização e que tenha potencial para afetar o desenvolvimento organizacional (Miles, 1982).

Assim, o ambiente pode apresentar uma composição bastante diversa, envolvendo elementos tais como entidades de relacionamento direto e indireto, produtos, matérias-primas condicionamentos de mercado, políticas governamentais, legislação, questões culturais, questões sociais. Configura-se o ambiente como uma entidade heterogênea altamente complexa.

Diante da necessidade de simplificar o assunto, Bowditch e Buono (1992), Stoner e Freeman (1995) consideram que o ambiente organizacional pode ser entendido e analisado através de duas perspectivas: a) levando em consideração o nível de interação, distingue-se um *ambiente geral* e um *ambiente específico* (ver Figura 1); b) partindo de uma perspectiva diferente, se considera necessário fazer a distinção entre *ambiente real* e *ambiente percebido*.

a.1) Ambiente Geral (Bowdich e Buono, 1992), também denominado de ambiente de ação indireta (Stoner e Freeman, 1995), refere-se ao conjunto de fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Inclui elementos tais como fatores tecnológicos, sócio-culturais, político-legais, econômicos, demográficos, ecológicos,

mercadológicos. Em suma, são todos aqueles fatores que podem induzir mudanças que finalmente afetem as condições gerais onde são realizadas as atividades da organização.



LEGENDA:

- Stakeholders Internos
- Stakeholders Externos
- Ambiente de Ação Indireta

→ Ambiente de Ação Direta

— Fronteira Flexível de um Sistema Aberto

**FIGURA 1:** ELEMENTOS DE AÇÃO DIRETA E AÇÃO INDIRETA DE UMA ORGANIZAÇÃO

**FONTE:** Stoner e Freeman, 1995.

a.2) Ambiente Específico (Bowdich e Buono, 1992), também denominado de ambiente de ação direta (Stoner e Freeman 1995), refere-se ao conjunto de fatores e condições externas que tenham relevância imediata para uma organização. São elementos relacionados principalmente a clientes (distribuidores e usuários); fornecedores (de materiais, mão de obra, capital, equipamento e espaço de trabalho); concorrentes (de mercado e recursos); e grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos, associações). O conjunto destes fatores é específicos para cada organização em função do seu domínio, podendo sua composição mudar com o tempo.

Em uma abordagem direcionada aos participantes do ambiente de uma organização, Freeman e Reed (1983) propõem o modelo dos grupos de interesse da organização –

*stakeholders* -, considerados como aqueles grupos ou indivíduos identificáveis que possam afetar ou ser afetados pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais (Bowditch e Buono, 1992). Acionistas, empregados, clientes, imprensa, fornecedores, entidades governamentais, grupos de interesse público, associações comerciais, concorrentes, sindicatos, constituem exemplo de *stakeholders* (ver Figura 2)



**FIGURA 2:** PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DA ORGANIZAÇÃO

**FONTE:** Bowditch e Buono, 1992, p. 145.

A abordagem dos *stakeholders* oferece aos gestores das organizações um modo direcionado de pensar o ambiente da organização, pelo qual é possível manter algum nível de monitoramento das possíveis ingerências desses grupos de interesse no desempenho da organização, ou inferir possíveis ingerências das políticas e práticas da organização nesses grupos.

Toda organização participa de uma rede de sistemas físicos, tecnológicos, culturais e sociais, conformando uma entidade heterogênea com um combinação complexa de fatores, os quais constituem o ambiente da organização. Uma das funções primordiais dos gestores é ajustar a organização - através de estratégias, políticas, ou mesmo de mudanças estruturais -, para responder às condições mutáveis do ambiente. Neste ponto, em que intervêm o fator humano - identificando as condições do ambiente - é que surge a necessidade de abordar o ambiente organizacional, a partir da segunda perspectiva colocada acima, fazendo a distinção entre *ambiente real* e *ambiente percebido*.

b.1) Ambiente Real, denominado também de ambiente objetivo ou realidade objetiva (Child e Smith, 1987), conformado por entidades, objetos e condições que existem fora da

empresa. Concentra-se nos ambientes geral e específico de uma dada organização. Essa realidade objetiva impõe limitações ao modo de operar da empresa (Bowditch e Buono, 1992; Child e Smith, 1987).

b.2) Ambiente Percebido, denominado por Child e Smith (1987) de arena cognitiva, é o ambiente construído a partir da interpretação subjetiva dos atores de dentro da organização da realidade objetiva existente fora da organização.

Dependendo da complexidade do ambiente organizacional, pode não existir um apropriado grau de correlação entre o ambiente real e o ambiente percebido. Weick (1973) sinala que ninguém é capaz de captar toda a gama de informações que está a seu redor. Assim, as percepções se tornam variáveis importantes, desde que as pessoas reagem em função das suas percepções, e não dos fatos reais. Do mesmo modo, os processos decisórios são baseadas em percepções sobre o ambiente e não em fatos reais (Child, 1972; Weick 1973).

A mutabilidade é uma das características essenciais dos ambientes organizacionais, no entanto, a velocidade de mudança varia de um ambiente para outro, variando desde os ambientes relativamente estáticos (por exemplo, sem novos concorrentes, sem novidades tecnológicas, pouca pressão social e política) até aqueles ambientes demasiado dinâmicos (por exemplo, com muitas inovações tecnológicas, mudanças rápidas e imprevisíveis). Bowditch e Buono (1992) identificam duas variáveis consideradas importantes no estudo da mutabilidade dos ambientes: *instabilidade* e *complexidade*. O grau de instabilidade é dado pela relação existente entre a velocidade com que as mudanças acontecem e o grau de previsibilidade das mesmas. O grau de complexidade é dado pela quantidade de elementos diferentes e relevantes participando no ambiente.

Do lado dos gestores, encarregados de definir as respostas organizacionais ao ambiente, a mutabilidade do ambiente se traduz em um grau de *incerteza* percebida do ambiente, determinada basicamente pela combinação em diferentes níveis da *instabilidade* e *complexidade*. Quanto maior a incerteza ambiental, maior é o risco assumido na tomada de decisões das organizações.

Durante as últimas décadas, os ambientes organizacionais vêm experimentando grande *turbulência*, pela existência de altos níveis de instabilidade e complexidade, elevando sobremaneira os níveis de incerteza percebida pelas organizações, exigindo das mesmas maior capacidade de adaptação às novas condições. Emery e Trist (*apud* Chakravarthy, 1991) consideram que a adaptação a um ambiente turbulento é difícil e que enfrentar toda a

complexidade e dinamicidade associadas a um ambiente turbulento se torna tarefa impossível. Nessas situações as organizações tenderão a buscar um nicho com menor nível de complexidade e instabilidade.

A forma como as organizações respondem às mudanças ambientais depende em grande medida da forma como os gestores percebem as características envolvidas nos ambientes das suas organizações e de como estas percepções se traduzem em respostas estratégicas apropriadas nos processos decisórios.

## 2.2 Estratégias e adaptação organizacional

As estratégias são componente importante do estudo da adaptação organizacional. A natureza da caracterização da estratégia pode tanto expandir como restringir a interpretação da adaptação organizacional estratégica.

### 2.2.1 Estratégias

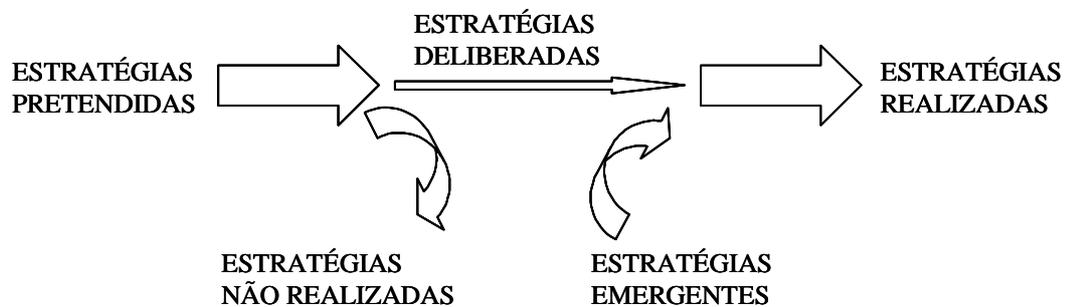
Mintzberg *et al.* (2000) observam como impróprio considerar uma única definição de estratégia e propõem como válidas cinco caracterizações distintas de estratégia. Uma estratégia pode ser considerada como um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva ou uma manobra.

**Estratégia como plano** é definida por esses autores como um curso ou guia de ação para o futuro predeterminado, resultante de um processo de deliberação formalizado. Observa-se, no entanto, que na hora de rever o seu passado as realizações de uma organização geralmente não guardam muita correlação com o que originalmente fora pretendido.

**Estratégia como padrão** é definida como um comportamento consistente ao longo do tempo, que pode ter uma origem deliberado ou não. Mintzberg *et al.* (2000) consideram que de um modo geral a grande maioria das estratégias realizadas (padrão) apresentam componentes deliberados e não deliberados (emergentes). Mintzberg e McHugh (1985) e Mintzberg (1987) consideram que a caracterização como padrão permite analisar as estratégias através de longos períodos de tempo, como elas se formam evoluem e desaparecem no processo de adaptação organizacional.

Mintzberg *et al.* (2000) apresentam uma representação (Figura 3), onde estão caracterizadas as estratégias como plano e como padrão. Planos são estratégias pretendidas, enquanto padrões são estratégias realizadas. Estratégias deliberadas são estratégias realizadas (padrões) que tiveram uma origem pretendida, entanto que, estratégias emergentes são

estratégias realizadas (padrões) que foram surgindo ao longo do tempo sem ser expressamente pretendidas. A representação considera também que algumas estratégias pretendidas não são realizadas.



**FIGURA 3:** ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES

**FONTE:** Mintzberg *et al.*, 2000, p. 19.

Poucas, ou nenhuma, estratégias são puramente deliberadas, ou totalmente emergentes, enquanto uma significa aprendizado zero a outra significa controle zero. A maioria das estratégias precisariam exercer controle fomentando o aprendizado, uma das formas de atingir isto é elaborando estratégias que apresentem características de *guarda-chuva*, onde as linhas gerais poderiam ser deliberadas, ao passo que os detalhes poderiam emergir no percurso (Mintzberg *et al.*, 2000).

**Estratégia como posição** significa que a organização busca estabelecer um posicionamento privilegiado num determinado ambiente. Michael Porter em seu livro *Vantagem Competitiva*, considera de vital importância o posicionamento de uma organização através da construção de vantagens competitivas.

**Estratégia como perspectiva** significa a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Refere-se à orientação gerencial interiorizada no pensamento coletivo da organização traduzida numa *visão* da organização. Enquanto a estratégia como posição olha para fora buscando um posicionamento privilegiado da organização no ambiente, a estratégia como perspectiva desenvolve dentro da organização uma perspectiva coletiva que se traduz na grande *visão* da empresa (Mintzberg *et al.*, 2000). Estratégia como perspectiva é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo (Alves Filho, 1999).

**Estratégia como manobra** tem a conotação de um truque, de uma simulação, tentando enganar aos competidores, influenciando a tomada de decisões dos mesmos.

Pode considerar-se que as cinco definições de estratégia descritas acima são complementares, na medida que adicionam importantes elementos para o entendimento da

estratégia. Como colocam Mintzberg *et al.* (1992) nem todos os planos se transformam em padrões, nem todos os padrões foram planejados; algumas manobras mais tarde se consolidam como posições, enquanto outras estratégias são mais posições do que perspectivas.

No entanto, em todas as caracterizações de estratégia, se deixa transparecer a importância da relação existente entre estratégia, organização e ambiente. As organizações usam das estratégias principalmente para adaptar-se às mudanças no ambiente. Nesse sentido, Mintzberg *et al.* (2000) consideram que os estrategistas eficazes apresentam características com capacidade para prever mudanças, tanto quanto para reagir a eventos inesperados.

### **2.2.2 Adaptação organizacional**

No estudo das organizações, com a difusão do conceito de sistemas abertos, tornou-se relevante o estudo do relacionamento organização-ambiente. Nesse sentido, foram sendo desenvolvidos conceitos, teorias e modelos para explicar como as organizações se adaptam a seus ambientes.

Miles e Snow (1978) consideram o processo de adaptação organizacional como sendo um processo complexo e dinâmico que pode ser definido como um ciclo de alinhamento consistente das decisões referentes à definição do domínio, à tecnologia e à estrutura organizacional.

Child e Smith (1987) consideram adaptação organizacional como o processo no qual os tomadores de decisão identificam, interpretam e implementam estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente de forma a assegurar, em última instância, a sobrevivência da organização.

Hrebiniak e Joyce (1985) consideram a adaptação organizacional como um processo dinâmico que resulta da relativa força e tipo de poder ou dependência existente entre a organização e o ambiente.

#### **2.2.2.1 Perspectivas teóricas de adaptação organizacional**

Child (1997) considera que os primeiros estudos relativos à adaptação organizacional (anteriores a 1970) tiveram grande influência dos métodos de análise positivista, envolvendo comprovações estatísticas. A visão rígida e generalizadora desses métodos teve influência decisiva na formatação e conclusões dos modelos de adaptação organizacional que foram surgindo, os quais consideravam que as condições ambientes eram determinantes no desenvolvimento e formas estruturais adotadas pelas organizações (modelos determinísticos).

Teóricos organizacionais em desacordo com a visão tão determinística dessas perspectivas, foram desenvolvendo modelos que, sem deixar de considerar a importância das contingências ambientais, sugeriram a importância de considerar as escolhas feitas pela organização como relevantes no processo de adaptação organizacional (modelos voluntaristas).

São apresentados a seguir cinco modelos teóricos de adaptação organizacional, os quais foram agrupados seguindo as considerações acima colocadas: **a) Modelos Determinísticos** - Ecologia das Populações e Institucional; **b) Modelos Voluntaristas** - Dependência de Recursos, Racional de Contingências e Escolha Estratégica.

**a.1.) Modelo da ecologia das populações.** Este modelo foi desenvolvido com base no modelo da seleção natural da ecologia, na biologia, que por sua vez tem suas raízes na teoria evolutiva de Darwin (Aldrich, 1979). Os desenvolvimentos desta perspectiva está relacionado aos trabalhos de Aldrich e Pfeffer, Hannan e Freeman, Kasarda e Bidwell e Mckelvey e Aldrich (Hall, 1990).

Na opinião desses autores, a adaptação da organização ao ambiente é essencialmente determinada por fatores ambientais através da seleção de características organizacionais que melhor se adaptem ao ambiente. O processo de seleção é realizado em três estágios. Primeiro acontecem as *variações* nas formas organizacionais podendo ser planejadas ou não; em seguida é realizada a *seleção* daquelas formas organizacionais que melhor se adaptem ao ambiente; e finalmente acontece a *retenção* das formas selecionadas, as quais são preservadas, duplicadas e reproduzidas (Aldrich e Pfeffer *apud* Hall, 1990). Numa exemplificação ilustrativa, Morgam (1996) afirma que as organizações dependem para sobreviver da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos. Nesse esforço, enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que exista escassez de recursos, somente os mais adequados ao ambiente sobrevivem.

O processo de seleção descrito acima ocorre entre diferentes variações de formas organizacionais, assim, o modelo centra seu interesse na dinâmica evolutiva de populações organizacionais não lidando com unidades organizacionais individuais (Morgan, 1996).

Duas suposições são assumidas como verdades para sustentar a validade da dinâmica populacional proposta no modelo: 1) as organizações se caracterizam basicamente pela inércia; 2) as organizações são cativas de seu ambiente. Assim, as variações de formas organizacionais não surgem e se materializam dentro das organizações, mas sim através do

surgimento ou entrada de novas formas organizacionais diferenciadas na população existente - ambiente -, onde é realizada a seleção, preservação, duplicação e reprodução das formas organizacionais que tiveram melhor adequação ao ambiente (Miles, 1982).

Assim, a adaptação organizacional neste modelo vai no sentido de uma melhor adequação da organização ao ambiente, onde as formas organizacionais exitosas são as que sobrevivem no longo prazo. A crítica ao modelo é que os processos pelos quais é alcançada essa melhor adequação são desconsiderados (Hall, 1990).

**a.2) Modelo institucional.** Este modelo sugere que as pressões do ambiente em combinação com as pressões internas, conduzem as organizações com o tempo a adotar formas e estruturas similares - *isomorfismo institucional* -. DiMaggio e Powell *apud* Hall (1990), mentores desta perspectiva, consideram que o isomorfismo se produz quando as organizações apresentam similar *campo organizacional* - fornecedores, clientes, agências reguladoras, outras organizações que produzem produtos similares -, resultando em organizações cada vez mais homogêneas.

Os mesmos autores apresentam três razões que explicariam o isomorfismo das organizações dentro de um mesmo campo organizacional:

1. as forças coercitivas do ambiente, tais como regulamentações dos governos, pressões culturais podem impor uniformidade às organizações;
2. as organizações imitam ou moldam umas a outras, quando enfrentando situações de incerteza procuram imitar as linhas de ação seguidas por outras organizações no mesmo campo organizacional;
3. as pressões normativas que surgem da crescente profissionalização da força de trabalho, principalmente quanto aos gestores das organizações, os quais possuem formações semelhantes, participam das mesmas associações profissionais e de negócios, conseqüentemente suas idéias tendem a ser homogêneas.

Assim, como no modelo da ecologia das populações, os processos pelos quais é alcançada a adaptação organização-ambiente são subestimados. O modelo considera que as mudanças se originam e se materializam na ordem institucional em que uma organização se encontra imersa, desconsiderando as escolhas de organizações individuais.

**b.1) Modelo da dependência de recursos.** Este modelo parte da suposição de que nenhuma organização dispõe de todos os recursos que necessita, assim como, nem todas as atividades que lhe são necessárias podem ser realizadas dentro da organização. O modelo

sugere que os recursos e atividades complementares necessárias de uma dada organização encontram-se em outras organizações, e os recursos necessários dessas encontram-se em outras distintas, existindo uma rede inter-organizacional de dependência de recursos (Hall, 1990).

Assim, o relacionamento entre as organizações (ambiente) se torna crítico para assegurar a obtenção contínua dos recursos necessários. Nesse sentido, as organizações que controlam os recursos passam a deter poder sobre as que deles necessitam, particularmente quando os recursos são escassos, podendo ser problemática e incerta a aquisição desses recursos. O modelo considera que a sobrevivência da organização depende em parte da habilidade dos atores dentro da organização de lidar com contingências ambientais desse tipo. (Pfeffer e Salancik, 1978).

O modelo considera que o processo de tomada de decisões acontece em um contexto político decorrente da combinação de arranjos de poder internos bem como de arranjos de poder externos onde as organizações que conseguem lidar melhor com as restrições, incertezas e contingências ambientais detêm maior poder na hora das interações (Hall, 1990).

Hall (1990) considera que o valor do modelo da dependência de recursos se encontra na maneira como as organizações lidam com as contingências ambientais, de outro lado, aponta como desvantagem do modelo não ter incluído a idéia de objetivos como parte do processo de tomada de decisões.

**b.2) Modelo racional de contingências.** Hall (1990) observa que este modelo consegue combinar elementos importantes das perspectivas de objetivos múltiplos e conflitantes e das restrições ambientais. O mesmo autor coloca que o modelo tem sua raiz na teoria da contingência, surgida em trabalho pioneiro de Lawrence e Lorsch e aperfeiçoada posteriormente por diversos autores, tais como Galbraith, Becker e Neuhauser, Negandhi e Raimann. Essa teoria pode ser resumida da seguinte maneira: a maneira ótima de organizar depende da natureza do ambiente com o qual a organização deve relacionar-se. Segundo o mesmo autor a principal crítica à teoria da contingência é que não explica como e por que se desenvolve uma maneira ótima de organizar.

Quando à idéia de contingência se soma a noção de racionalidade surge o modelo racional de contingência, em que as organizações são concebidas como buscando alcançar objetivos e interagindo com seus ambientes, mas com a consciência de que não há uma maneira ótima de fazê-lo (Hall, 1990).

A introdução de objetivos como componente racional no modelo sugere a existência de um processo no qual eles são definidos. Hall (1990) considera que a idéia de Penning e Goodman de existir uma *coalizão dominante* definindo critérios de efetividade organizacional - objetivos organizacionais - é a mais apropriada ao modelo (o conceito da coalizão dominante será abordado no seguinte modelo).

Assim, o modelo considera que as ações organizacionais são resultantes das opções feitas pela coalizão dominante da organização de um conjunto de alternativas, num determinado contexto ambiental de restrições e oportunidades, utilizando os objetivos organizacionais como direcionadores das decisões adotadas (Hall, 1990; Miles, 1982). As ações adotadas pela coalizão dominante podem ser vistas como solucionadoras de problemas (posição reativa), porém, restrita à limitada racionalidade e disponibilidade de informação da coalizão dominante.

**b.3) Modelo da escolha estratégica.** Child (1997) observa que a perspectiva da escolha estratégica, originalmente apresentada em 1972 pelo referido autor, surgiu trazendo a discussão que as abordagens deterministas até então dominantes - na medida que consideravam as contingências ambientais como determinantes no desenvolvimento das organizações -, não levaram em consideração ou abordaram de forma imprópria, a importância da agência da escolha (atores) no processo de desenvolvimento organizacional.

A adaptação organizacional era vista como o processo pelo qual as organizações se ajustavam às imposições do ambiente. Os processos através dos quais a adaptação organizacional ocorria eram ignorados (Miles, 1982).

Child (1997) aponta que a perspectiva da escolha estratégica é definida como o processo no qual os detentores do poder dentro das organizações - *coalizão dominante* - decidem os cursos da ação estratégica direcionada a diferentes alvos dentro e fora da organização. O modelo considera que as contingências ambientais formam parte desse processo, mas que não são totalmente determinantes nas escolhas e formas estruturais adotadas pela organização.

Child (1997) considera que o exercício da escolha estratégica pela coalizão dominante acontece através de um processo circular que tem três estágios:

1. Avaliação da posição da organização. São avaliadas as condições existentes no ambiente dentro do qual a organização opera (oportunidades e restrições), assim como são recolhidas informações do desempenho global da organização. O conjunto dessas

informações é confrontado com as condições internas (estrutura, escala, tecnologia, recursos humanos);

2. Realização das escolhas estratégicas. As escolhas são feitas por meio de iniciativas dentro da rede de relações internas e externas da organização, as iniciativas destinadas à escola podem ser de natureza *reativa* – em resposta a condições dadas -, tanto quanto de natureza *proativa* - gerando novas condições -. A efetiva definição das escolhas estratégicas requer o exercício do poder - o que sugere a existência de uma *coalizão dominante* - e constitui um fenômeno essencialmente político.
3. Aplicação das estratégias escolhidas.

Child (1997).observa que o monitoramento da confrontação da eficiência interna com a demanda externa irá determinar o nível de desempenho global da organização, que por sua vez é uma entrada de informação importante para a coalizão dominante para próximas avaliações de posição da organização. Assim, é estabelecido um processo circular e potencialmente evolucionário.

Miles e Snow (1978) consideram que a perspectiva da escolha estratégica, quanto ao relacionamento organização-ambiente, apresenta cinco características básicas: coalizão dominante, percepções, segmentação, monitoramento de atividades, coações dinâmicas. As quatro últimas surgem em função da configuração da primeira.

i) Coalizão Dominante. As organizações têm um grupo de tomadores de decisão cuja influência é predominante na organização, cabendo-lhe a responsabilidade de identificar e solucionar os problemas organizacionais. O conceito da coalizão dominante não está necessariamente ligado aos detentores de autoridade formalmente constituída dentro de uma organização, mas sim refere-se aos que exercem a maior parte do poder dentro da organização em um período determinado, podendo inclusive (em determinados momentos) existir mais de uma coalizão exercendo poder considerável. O conceito também não exclui a possibilidade de grupos ou indivíduos, fora da coalizão dominante, exercer poder capaz de realizar mudanças no desenvolvimento organizacional. O conceito da coalizão dominante, pela sua amplitude, apresenta uma visão que relaciona a distribuição de poder na estrutura organizacional e o processo de tomada de decisões, o qual constitui um fenômeno essencialmente político que se estende por toda a organização (Child, 1972).

ii) Percepções. O ambiente organizacional é “decretado” ou criado pelas percepções da coalizão dominante. Desse modo as escolhas estratégicas organizacionais são adotadas em função da percepção que a coalizão dominante tem do seu ambiente. Condições ambientais

deficientemente, ou não, percebidas têm pouca influência nas ações adotadas. Quanto maior for a correspondência entre o *ambiente percebido* pela coalizão dominante e as condições objetivas do *ambiente real*, a princípio maiores serão as chances de sucesso das decisões adotadas. O primeiro passo para uma organização ser efetiva é que sua coalizão dominante perceba adequadamente o ambiente (Pfeffer e Salancik, 1978).

Nesse sentido, Weick (1973) considera que o relacionamento organização-ambiente não acontece da forma em que as organizações respondem a condições existentes no ambiente. Ele considera que são os atores dentro das organizações os que criam os ambientes organizacionais através de diversas escolhas voltadas a alvos tais como mercado, produtos, tecnologias, escala. Esta afirmação é sustentada na teoria que sugere que o ser humano constrói seu ambiente através de interpretações subjetivas das condições objetivas percebidas através de seus sentidos.

iii) Segmentação. A coalizão dominante é responsável pela divisão do ambiente e pela alocação de seus componentes às subunidades da organização. Recursos são alocados a essas subunidades de acordo com sua importância estratégica.

iv) Monitoramento de atividades. A coalizão dominante é responsável pela identificação daqueles elementos ambientais, julgados como críticos para a organização. As respostas podem adotar a forma *reativa* - esperando que os eventos ambientais se definam mais claramente -, ou a forma *proativa* - antecipando-se à conformação final dos eventos e atuando rapidamente -.

v) Coações dinâmicas. As decisões da coalizão dominante no processo de adaptação organizacional ao ambiente, pode ver-se coagida por alguns fatores tais como estratégias adotadas no passado, estratégias presentes, estrutura e desempenho da organização. Algumas coações podem ser reduzidas ou mesmo removidas através de alterações das estratégias, mas qualquer direção adotada apresentará o seu próprio conjunto de coações.

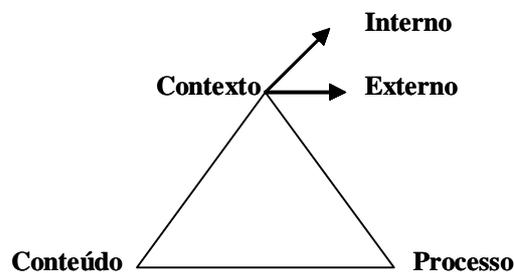
Os cinco modelos teóricos de adaptação organizacional apresentados contêm perspectivas de visão e análise considerados importantes para o desenvolvimento deste estudo. Nesse sentido, observa-se que esses modelos partiram de três posicionamentos de observação distintos para realizar suas análises. Assim, os modelos da Ecologia das Populações e Institucional, posicionaram-se em um ponto de observação mais alto, tendo como objeto de estudo conjuntos de organizações; os modelos da Dependência de Recursos e Racional de Contingências, posicionaram sua perspectiva de observação e análise a partir da

organização; já a Escolha Estratégica considerou necessário realizar a observação e análise a partir dos atores dentro da organização.

### 2.2.2.2 Análise da adaptação organizacional em termos de conteúdo, contexto e processo

Quando a mudança é estudada como uma unidade isolada de análise, freqüentemente focaliza-se num único evento, ou num conjunto de episódios descontínuos, desconsiderando antecedentes importantes, imediatos ou mais distantes, desses eventos. De outro lado, freqüentemente assumem que as mudanças possuem um início e um final bem definidos, assim como uma área específica onde aconteceram. Essa forma de abordar a mudança freqüentemente está preocupada com a complexidade de mudanças pontuais, ao invés de com a análise holística e dinâmica de mudar (Pettigrew *et al.*, 1992).

Pettigrew (1987) sugere um modelo para estudar a mudança de uma forma dinâmica e holística em termos de conteúdo, contexto e processo. A presente pesquisa adotará esse modelo para analisar o processo de adaptação organizacional da empresa em estudo. O referido autor representa a análise da mudança através de uma figura em que transparece a indivisível relação entre conteúdo, contexto e processo (Figura 4).



**FIGURA 4:** ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**FONTE:** Pettigrew, 1987, p.657.

O conteúdo - *O Quê?* da mudança - diz respeito às áreas particulares que estão sob análise. A mudança pode estar, por exemplo, referida a inovações tecnológicas, mão de obra, produtos, posição geográfica, cultura da organização.

O contexto - *O Por Quê?* da mudança - deriva da análise do contexto externo e interno no qual está inserida a mudança. O contexto externo refere-se ao ambiente social, político, econômico no qual a organização atua. O contexto interno refere-se à estratégia, estrutura, cultura, gestão e contexto político interno, fatores através dos quais podem surgir iniciativas de mudança.

O processo - *O Como?* a mudança acontece - refere-se às negociações através de

ações, reações e interações das várias partes envolvidas na mudança.

(Pettigrew *et al.*, 1992) observa que estudos sobre mudança deveriam envolver análise da interação contínua entre conteúdo, contexto e processo, tentando estabelecer os níveis de relacionamentos existentes entre os três.

### **2.3 Sociedade anônima de economia mista**

A sociedade por ações ou anônima é sem dúvida, uma das mais engenhosas estruturas societárias desenvolvidas pelo homem. Almeida (1998) descreve que suas origens (opinião não unânime) se remonta à fundação da “Banca di S. Giorgio di Genova” em 1409, quando os títulos de renda foram transformados em ações. No entanto, foi a partir de 1602, com a criação das companhias colonizadoras na Holanda, que começaram a configurar-se como um dos principais instrumentos do desenvolvimento econômico mundial. Na atualidade, a sociedade anônima é sem dúvida a forma organizacional de maior importância na atividade econômica mundial, que seja ela de forma aberta ou fechada; de capital público, privado ou misto.

“Sociedade anônima é definida como a pessoa jurídica de direito privado, de natureza mercantil, com o capital dividido em ações, sob uma denominação, limitando-se a responsabilidade dos acionistas ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas” (Almeida, 1998 p.165; Martins 1989 p.15)

Bulgarelli (1998) observa que a sociedade anônima é o modelo organizacional ideal para grandes empreendimentos, podendo facilmente congrega tanto pessoas com expressivo patrimônio ativo quanto aquelas que não dispõem de muitos recursos, conhecidas entre si ou não, pois a contribuição que se espera do sócio é, apenas patrimonial.

No Brasil, a partir da década de 1950, o Estado começou a expandir significativamente sua participação na atividade econômica de domínio privado, principalmente através de companhias configuradas na forma de sociedade anônima. Almeida (1998) observa que a participação dos entes públicos em atividade econômica-privada é um fenômeno do Estado Moderno, visando a melhoria dos serviços públicos e o bem estar coletivo. No entanto, nos últimos anos, com a adoção de políticas neo-liberais, o Estado vem diminuindo significativamente sua participação nas diferentes áreas da economia.

O Decreto Lei nº. 2.627 de 1940 que regulamentou as sociedades anônimas entre os anos 1940-1976, nada dispunha sobre as sociedades de economia mista, não obstante diversas

delas já existissem à época. A política de industrialização brasileira praticada durante as décadas de 1940 e 1950 foi conduzida pelo Estado, através da criação de diversas companhias na forma de sociedade de economia mista: a Fábrica Nacional de Motores, as Companhias Siderúrgica Nacional e Vale do Rio Doce as hidroelétricas, constituem exemplo de companhias de economia mista dessa época (Carvalhosa, 1998).

Foi com a promulgação do Decreto Lei n°. 200 de 25 de fevereiro de 1967 que se estabeleceu formalmente a definição de empresa de economia mista no Brasil. Almeida (1998, p.332) comentando esse decreto, coloca a seguinte definição:

Nós conceituamos a sociedade de economia mista como uma das espécies de sociedade anônima (e, por tanto, de natureza jurídica de direito privado), criada por lei, com capital constituído pelo Estado e por particulares (na qual a gestão seja exercida pelo Poder Público), com finalidade de interesse coletivo.

A Lei 6.404 - Lei de Sociedade por Ações - promulgada em 15 de dezembro de 1976 (em vigência), nos Art. 235-242, define a natureza e estrutura das sociedades de economia mista (Carvalhosa, 1998; Almeida, 1998):

- estão sujeitas à Lei 6404, sem prejuízo das disposições especiais da lei federal;
- sua constituição depende de prévia autorização legislativa;
- somente poderão explorar os empreendimentos ou exercer as atividades previstas na lei que autorizou a sua constituição;
- a pessoa jurídica que a controla tem os deveres e responsabilidades do acionista controlador, mas poderá orientar as atividades da companhia de modo a atender ao interesse público que justificou a sua criação;
- terão obrigatoriamente Conselho de Administração, assegurando à minoria o direito de eleger um dos conselheiros;
- o funcionamento do Conselho Fiscal será permanente;
- não estão sujeitas à falência mas os seus bens são penhoráveis e executáveis, e a pessoa jurídica que a controla responde subsidiariamente pelas suas obrigações.

Em 5 de maio de 1997, foi aprovada a Lei n°. 9.457 que introduz importantes modificações na lei das sociedade por ações (6.404/76). (Bulgarelli, 1998, p.10) considera que “o empenho do governo federal em fazê-la aprovar, pelo Congresso Nacional teve por objetivo principal solucionar problema conjuntural relacionado com o Programa Nacional de Desestatização, assim como com os planos estaduais de privatização”.

Nesse sentido, Kandir *apud* Bulgarelli (1998) apontou na época, que as novas regras facilitariam o processo de privatizações dos setores elétrico e de telecomunicações (o que de fato aconteceu). As reformas tiraram dos acionistas minoritários o direito de retirada no caso de cisão das empresas. Assim, o governo federal, com a aplicação dessa lei, conseguiu dividir os sistemas TELEBRÁS y ELETROBRÁS em vários blocos, facilitando sua privatização.

### 2.3.1 Demonstrativos financeiros

A lei de sociedade por ações (6.404/76) considera a apresentação de cinco demonstrativos financeiros ao término de cada exercício social, devendo exprimir, com clareza, a situação patrimonial da sociedade e as transformações levadas a efeito naquele período: Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados; Demonstrações da Mutações do Patrimônio Líquido e; Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

A presente pesquisa, utilizará no estudo da evolução financeira, as informações contidas em três desses demonstrativos. A seguir, breve definição dos mesmos, na seqüência, apresenta-se o formato de análise da DOAR sugerido por Queiroz (1988), que incorpora algumas modificações na estrutura de apresentação sugerida pela Lei 6.404/76, o qual será adotado pela presente pesquisa.

**a) Balanço Patrimonial.** É a demonstração que objetiva verificar a exata situação econômico-financeiro de uma companhia, com a necessária apuração do ativo e passivo. A informação que esse demonstrativo fornece é estática. No entanto, pelas relevantes informações de tendências que podem ser extraídas de seus diversos grupos de contas, o balanço se torna importante para o conhecimento da situação econômico e financeira de uma empresa (Assaf Netto, 1989; Almeida, 1998).

**b) Demonstração do Resultado do Exercício - DRE.** É o demonstrativo que visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido no balanço patrimonial (Assaf Neto, 1989). A DRE começa demonstrando a receita bruta da empresa (venda ou serviços prestados), o custo dessas receitas e demais despesas operacionais, evidenciando o lucro bruto e o lucro operacional. Demonstra, ainda, outras receitas e despesas não-operacionais, para evidenciar finalmente o lucro (ou prejuízo) líquido do exercício (Franco, 1980).

**c) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos - DOAR.** Este

demonstrativo visa melhor identificar os fluxos dos recursos acontecidos dentro da empresa durante um exercício, seja da forma como foram gerados (recursos próprios ou captados de terceiros), ou como foram aplicados. Franco (1980) agrega que a DOAR objetiva evidenciar a origem dos recursos que ingressaram no capital circulante, bem como a aplicação de recursos em dividendos ou em elementos patrimoniais que não constituam capital circulante. A diferença entre as origens e as aplicações desses recursos resultará, portanto, em aumento ou diminuição do capital circulante. Basicamente, o aumento de uma conta do ativo ou a diminuição de uma conta do passivo identificam uma *aplicação*. De outra maneira, a diminuição de uma conta do ativo ou o aumento de uma conta do passivo pressupõe uma *origem*.

Em análise externa, onde não se tem acesso às informações contábeis mais detalhadas da empresa, a DOAR oferece visão mais ampla e profunda de sua posição financeira, notadamente para uma compreensão mais ampla e dinâmica das várias operações realizadas pela empresa no período (Assaf Neto, 1989). É por conseguinte um demonstrativo muito útil para a análise estratégica das organizações.

A Lei de sociedade por ações (6.404/76) aponta os seguintes itens para serem considerados na elaboração da DOAR:

#### Origens;

- a) lucro do exercício, acrescido de depreciação, amortização ou exaustão e ajustado pela variação nos resultados de exercícios futuros;
- b) realização do capital social e contribuições para reservas de capital;
- c) recursos de terceiros, originários do aumento do exigível a longo prazo, da redução do ativo realizável a longo prazo e da alienação de investimentos e direitos do ativo imobilizado.

#### Aplicações

- a) dividendos distribuídos;
- b) aquisição de direitos do ativo imobilizado;
- c) aumento do ativo realizável a longo prazo, dos investimentos e do ativo diferido;
- d) redução do passivo exigível a longo prazo.

Queiroz (1988) considera que a forma de apresentação e agrupamento dos itens da DOAR sugerida pela Lei 6.404/76, não é a mais adequada para sua análise. De outro lado o referido autor considera que, os itens - redução do ativo realizável a longo prazo; e alienação de investimentos e direitos do ativo imobilizado -, não deveriam ser considerados como de

origem de *terceiros*, no entendimento de que são valores já incorporados ao patrimônio da empresa anteriormente.

<b>ORIGENS</b>	<b>APLICAÇÕES</b>
<u>INTERNAS</u>	<u>INTERNAS</u>
<u>Das Operações</u>	<u>Nas Operações</u>
Resultado Líquido do Exercício	Resultado Líquido do Exercício
(+) Despesas sem desembolso	(+) Despesas sem desembolso
(-) Receitas sem Recebimento	(-) Receitas sem Recebimento
(+/-) Resultado do Exercício Futuro	(+/-) Resultado do Exercício Futuro
<u>Do Patrimônio</u>	<u>No Patrimônio</u>
Alienação de Ativos Permanentes e Ativos RLP	Aquisição de Ativos Permanentes e Ativos RLP
Diminuição do Capital de Giro Líquido	Aumento do Capital de Giro Líquido
<u>EXTERNAS</u>	<u>EXTERNAS</u>
<u>Dos Acionistas</u>	<u>Nos Acionistas</u>
Integralização de Capital	Distribuições
Aumento da reserva de capital	
<u>De Terceiros</u>	<u>Em Terceiros</u>
Aumento do Exigível a Longo Prazo	Redução do Exigível a Longo Prazo

**FIGURA 5: DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS**

**FONTE:** Adaptado de Queiroz (1988).

Nesse sentido, Queiroz (1988) sugere para a análise desse demonstrativo a apresentação e agrupamento dos itens da DOAR, como apresentados na Figura 5. As origens e aplicações de recursos agrupados desse modo facilitam o entendimento dos fluxos de recursos acontecidos dentro da organização durante um período, assim como possibilita um melhor entendimento e análise da dinâmica de sua evolução, ao longo de vários exercícios, favorecendo a compreensão estratégica das decisões de geração de caixa, financiamento e investimento da empresa e seus efeitos no capital de giro líquido.

### 2.3.2 Análise dos demonstrativos financeiros

Através da análise das informações contidas nas demonstrações financeiras apresentadas acima, é possível extrair uma série de informações e conclusões sobre estrutura patrimonial, níveis de liquidez, endividamento, investimento e rentabilidade, origens dos recursos aplicados pela empresa, entre outros.

A análise das demonstrações financeiras, quando observadas em um dado momento, visa relatar a posição econômico-financeiro da empresa nesse momento. No entanto, quando analisadas essas demonstrações durante vários exercícios, encontram-se explicações às tendências das variações na estrutura patrimonial, níveis de liquidez, investimento, endividamento, rentabilidade, entre outras. De outro lado, é possível enxergar tendências futuras dessas variáveis.

Existem duas técnicas de análise de tendências nos demonstrativos financeiros:

**a) Análise Horizontal.** É a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupos de contas, em diferentes exercícios sociais. Permite identificar a evolução dos diversos elementos dos demonstrativos ao longo de determinado período de tempo.

**b) Análise Vertical.** É também um processo comparativo, expresso em percentagem, que resulta ao relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor relacionável, identificado no mesmo demonstrativo. Permite identificar a participação relativa de cada elemento dos demonstrativos em relação a uma base determinada (no caso dos balanços - o patrimônio total; da DRE - a receita operacional líquida; da DOAR - o total das origens ou aplicações).

Quando são comparadas, análises verticais, durante uma determinada seqüência de exercícios sociais, é possível identificar tendências na evolução dos diferentes elementos dos demonstrativos, assim como estabelecer relacionamentos entre eles. A presente pesquisa concentra seu interesse neste tipo de análise, utilizando para isso as informações do Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício- DRE e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos - DOAR.

## 2.4 Quadro de referência conceitual específico da pesquisa

### 2.4.1 Processo de adaptação organizacional estratégico

De maneira geral, o estudo de caso proposto obedece o modelo teórico de Pettigrew (1987) que sugere estudar processos de mudança histórico-longitudinais, em termos de *contexto* (externo e interno), *conteúdo* e *processo*.

O estudo do *contexto externo* durante o período em estudo, leva em consideração os conceitos de ambiente *geral* e *específico* (Bowditch e Buono, 1992; Stoner e Freeman, 1995) – ambiente objetivo (Child e Smith 1987) - . Assim, componentes importantes do *ambiente geral* (variáveis políticas, econômicas e sociais) são abordados através da descrição dos eventos mais relevantes acontecidos na economia e política do Brasil. De outro lado, componentes importantes do *ambiente específico* da organização (legislação, condições financeiras setoriais, fornecedores, planejamento setorial) são abordados por meio da descrição dos eventos mais relevantes relacionados ao setor elétrico.

A análise do *contexto interno, conteúdo e processo* da adaptação organizacional estratégica da empresa em estudo obedece, de um modo geral, à metodologia sugerida por

Mintzberg (1979) e Mintzberg & McHugh (1985) - *Direct Research* -. Seguindo esta metodologia o estudo é dividido em períodos teóricos de análise, onde para cada período estabelecido se contemplam:

1. a evolução organizacional - através da descrição dos eventos mais relevantes acontecidos na organização e no âmbito estadual;
2. com base no conceito de formação de estratégias de Mintzberg *et al.*(2000) - pretendidas, deliberadas, emergentes, realizadas e não realizadas -, são identificados os principais padrões de ações e decisões - estratégias - adotados pela empresa;
3. a evolução financeira da empresa, abordada através da análise vertical longitudinal do seus demonstrativos financeiros.

O estudo de caso proposto utiliza basicamente dados secundários, originados nas diferentes diretorias da empresa e governos do Estado de turno. Nesse sentido, considera-se que o estudo incorpora também os conceitos de *ambiente real* ou *realidade objetiva* e *ambiente percebido* ou *arena cognitiva* (Bowditch e Buono, 1992; Child e Smith, 1987), na medida que os fatos contidos na informação utilizada se constituem em descrições do *ambiente real* na *percepção* das diferentes diretorias da empresa e governos do Estado de turno (*coalizão dominante*).

Child (1972), observa que a *coalizão dominante* não está necessariamente ligado aos detentores de autoridade formalmente constituída dentro de uma organização, mas sim refere-se aos que exercem a maior parte do poder dentro da organização. Nesse sentido, deve ressaltar-se que os objetivos deste estudo, não passam por identificar quais foram as configurações das diferentes *coalizões dominantes* da empresa durante o período em estudo. No entanto, considera-se necessário operacionalizar a utilização desse conceito. Assim, com base na revisão prévia da informação utilizada e levando em consideração a característica da empresa de sociedade de economia mista (onde o governo de Estado de turno é quem determina a composição da diretoria), considera-se ao governo do Estado e correspondente diretoria, como a *coalizão dominante* da organização em estudo, durante o período em que exerceram esses cargos.

O estudo do inter-relacionamento organização-ambiente parte do pressuposto de que o ambiente do setor elétrico brasileiro apresenta características altamente determinísticas. Assim, alguns conceitos relacionados aos modelos teóricos de adaptação organizacional da Ecologia das Populações e Institucional são identificados no desenvolvimento do estudo. Nesse sentido, no modelo da Ecologia das Populações as formas organizacionais mais

adequadas sobrevivem (Aldrich e Pfeffer *apud* Hall, 1990). No caso do ambiente do setor elétrico, o Governo Federal através da ELETROBRÁS e entidades reguladoras do setor, são as que definem, quais formas organizacionais prevalecem. Considera-se também que as duas suposições necessárias para a validade do modelo da ecologia das populações: (1) as organizações se caracterizam pela inércia; e (2) as organizações são cativas de seu ambiente (Miles, 1982); são percebidas durante o desenvolvimento do estudo de caso.

Da mesma forma, considera-se que alguns aspectos do modelo Institucional (DiMaggio e Powell *apud* Hall, 1990), são identificados no desenvolvimento do estudo de caso. Nesse sentido, é amplamente difundido na bibliografia referida ao setor, o termo “ambiente institucional do setor elétrico”, termo que sugere a existência de *isomorfismo institucional* no ambiente do setor elétrico. Assim, é observado que as organizações do setor elétrico compartilham os mesmos “campos organizacionais” - fornecedores, entidades reguladoras, condicionamentos financeiros -, tornando-as organizações relativamente homogêneas.

A importância do conceito da *coalizão dominante* observado pelos modelos Racional de Contingências (Hall, 1990) e da Escolha Estratégica (Child, 1972) é claramente identificado durante o desenvolvimento do estudo de caso. Nesse sentido, como fôra mencionado acima, o estudo é desenvolvido basicamente, com base em documentos emitidos pelas diferentes coalizões dominantes de turno da organização, durante o período em estudo.

Nesse sentido, o modelo da escolha estratégica considera que a *coalizão dominante* da organização decide os cursos da ação estratégica no processo de adaptação organizacional, através de um processo decisório que envolve três estágios: (1) avaliação da posição da organização; (2) realização das escolhas estratégicas; e (3) aplicação das estratégias escolhidas. Considera-se que esses conceitos são importantes para o entendimento e desenvolvimento do estudo de caso proposto. Como observa Pettigrew (1987), mesmo sob condicionamentos importantes impostos por seu ambiente (como é o caso do setor elétrico), as organizações podem efetivar escolhas quanto às suas ações estratégicas.

#### **2.4.2 Análise da evolução financeira**

Uma das principais características do setor elétrico, quanto aos aspectos financeiros, é de ser uma indústria intensiva em capital, exigindo a aplicação de volumosos recursos em infra-estrutura. Esta condição torna crítica a variável **investimento**. Assim, a presente pesquisa, quanto ao estudo da evolução financeira, foca seu interesse na evolução dessa

variável durante todo o período em estudo. No entanto, essa variável está ligada por meio de relações causa - efeito com outras variáveis (consideradas também críticas): **tarifa, nível de endividamento, capitalização, resultado líquido**, as quais também são observadas na análise da evolução financeira.

Na análise da variável investimentos, considera-se a classificação apontada em Borenstein (1999), onde são discriminados os recursos utilizados pelas empresas do setor em três principais fontes: (1) autofinanciamento, através da reinversão da geração própria de recursos; (2) financiamento interno, advindo de diversos impostos (o mais importante era o IUEE) e empréstimo compulsório; e (3) financiamento externo, derivado de bancos e organismos multilaterais de crédito.

Durante os anos 1955-1970, a análise da evolução financeira da organização em estudo, é feita com base em dados de ordem financeira da empresa e do setor elétrico, coletados em diferentes fontes bibliográficas. Já durante os anos 1971-2001, a análise da evolução financeira é realizada com base nos Demonstrativos Contábeis (Balanço Patrimonial, DRE e DOAR). Informações de outras fontes complementaram as análises. Os demonstrativos dos anos 1971-1977 (Balanço Patrimonial e DRE) são ajustados ao formato proposto pela Lei n°. 6.404/76, com a finalidade de realizar uma análise conjunta.

A seguir os aspectos mais relevantes considerados na análise dos demonstrativos financeiros.

**Na estrutura patrimonial – Ativos.** São verificadas as características de empresa intensiva em investimentos de infra-estrutura. Assim, é analisada a evolução da participação relativa do Ativo Permanente (AP) no Ativo Total (de um modo geral esta é amplamente significativa). A análise da evolução do AP é complementada com informações relativas ao grau de aplicação de recursos em Aquisição de Imobilizado, contida nas *aplicações* da DOAR.

De outro lado, quando as variações do Ativo Circulante (AC) e Realizável a Longo Prazo (RLP) foram significativas, é realizada a análise correspondente, a qual se complementa com informações contidas nos outros demonstrativos financeiros.

**Na estrutura patrimonial – Passivos.** Por meio da análise da evolução da estrutura dos Passivos, complementada com análise da evolução da DOAR e DRE, torna-se possível observar a evolução da estrutura de financiamento utilizada pela empresa no seus programas de investimento durante o período estudado.

Assim, pela análise da evolução do **Patrimônio Líquido**, é avaliada a importância dos recursos de geração própria ou **autofinanciamento**; assim como os advindos de **financiamento interno** - IUEE, RGR, Empréstimo Compulsório - canalizados através de capitalizações dos governos estadual, federal e municipal, na estrutura de financiamentos utilizada pela empresa.

A geração própria de recursos ou **autofinanciamento** é analisada por meio da demonstração dos recursos originados *Nas Operações* (DOAR) e pela análise da evolução em três níveis da DRE (Resultado Operacional Antes do Rédito Financeiro, Resultado Operacional e Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício). A variável tarifa é um dos componentes críticos na evolução dos níveis de geração própria de recursos.

O seguimento dos recursos advindos *Dos Acionistas* (DOAR), permite avaliar o impacto das fontes de recursos originados por meio do **financiamento interno** - capitalizações com recursos do IUEE, a RGR e o Empréstimo compulsório. A tarifa é também uma variável crítica na evolução dessas fontes de recursos.

A análise da evolução dos outros grupos da estrutura dos Passivos – **Exigível a Longo Prazo** (ELP) e **Passivo Circulante** (PC) – permite avaliar a participação dos recursos originados em **financiamentos de terceiros** (nacionais e internacionais), na estrutura de financiamento utilizada pela empresa. Também permite monitorar **os níveis de endividamento** em longo e curto prazo da empresa. Esta análise é complementada com a demonstração dos recursos advindos *De Terceiros* (DOAR) - relacionados principalmente a financiamentos de longo prazo (ELP) -, e dos originados *No Patrimônio* (DOAR) - relacionados principalmente a financiamentos de curto prazo e crédito de fornecedores (inadimplência). A demonstração das **aplicações Em Terceiros** (DOAR) permite complementar a análise da evolução dos níveis de endividamento da empresa.

## CAPITULO 3

### A PESQUISA

O desenvolvimento deste capítulo tem como finalidade apresentar o estudo de caso do processo de adaptação organizacional estratégica e evolução financeira da Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A. - CELESC.

Na primeira parte deste capítulo, apresentam-se as condições objetivas do ambiente externo, descrevendo os aspectos mais significativos da política e economia brasileira, assim como a evolução do setor elétrico no período em estudo. Esta primeira parte de análise baseada no modelo processual de Pettigrew (1987) corresponde à análise do *contexto externo*.

Na segunda parte do capítulo contempla-se o *contexto interno*, o *conteúdo* e o *processo* do estudo da adaptação organizacional estratégica da CELESC. O estudo desta segunda parte está dividido em períodos teóricos de análise (como sugerido por Mintzberg, 1979 e Mintzberg & Mchugh, 1985), sendo a delimitação induzida por mudanças importantes acontecidas. Esta divisão facilita o estudo e permite contextualizar melhor o processo. Para cada período estabelecido, se realiza a análise da evolução financeira da empresa, com base nos demonstrativos financeiros apresentados nos relatórios anuais das diferentes diretorias.

#### **3.1 PRIMEIRA PARTE: Condições objetivas do ambiente externo**

A Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC foi constituída em 1º de junho de 1956 pelo Decreto Estadual Nº 22, de 9 de dezembro de 1955, na modalidade de sociedade anônima de economia mista, controlada pelo Governo do Estado de Santa Catarina em condição de acionista majoritário.

Sendo a CELESC uma empresa estadual pertencente ao setor elétrico, a análise do *contexto externo* se constitui de estudo dos principais acontecimentos na política e economia brasileira com foco na evolução do setor elétrico no período analisado. Aspectos da política e economia catarinense são tratados na segunda parte, por considerá-los parte da própria história da CELESC e por conseguinte de seu processo de adaptação estratégica organizacional.

A Tabela 1, apresenta os eventos mais relevantes das condições objetivas do ambiente externo da organização em estudo (eventos da política e economia brasileira e do

setor elétrico).

**TABELA 1 – EVENTOS RELEVANTES DAS CONDIÇÕES OBJETIVAS DO AMBIENTE EXTERNO**

<b>Ano</b>	<b>Eventos Relevantes</b>
1934	O código de águas (1934).
1954	Criação do FFE – IUEE.
1956	O governo JK, definiu o “desenvolvimento energético” como uma de suas principais metas.
1961	Criação da ELETROBRÁS.
1962	Criação do empréstimo compulsório.
1963-1969	Planejamento do setor pela Comissão CANAMBRA, região Sudeste e região Sul.
1964-1985	21 anos de governos militares, continuidade política.
1964	É aprovada a correção monetária obrigatória do ativo imobilizado das empresas, realismo tarifário.
1973	Primeiro choque do petróleo.
1974-1979	Governo Geisel, expansão econômica com base em recursos internacionais, fim do realismo tarifário;
1979-1985	Segundo choque do petróleo, recessão nos países do primeiro mundo, elevação das taxas de juros internacionais, moratória mexicana.
1980	Dívida externa setorial de US\$ 20 bilhões de dólares;
1986-1992	Planos: Cruzado I e II, Bresser, Verão, Collor I e II, Projeto, tiveram pouco sucesso no controle da inflação e reativação econômica;
1987	O grupo de estudos REVISE - Revisão Institucional do Setor de Energia Elétrica, denunciava o esgotamento do modelo do setor elétrico;
1988	A nova Constituição extinguiu IUEE.
1993	A Lei nº 8.631, desqualização tarifária e o “encontro de contas”.
1994	O Plano Real conseguiu a estabilidade macroeconômica.
1993-2001	Reestruturação do setor: surgimento de consórcio de autoprodutores de energia, criação da SINTREL, Lei de Concessões, criação do MAE e ONS; foram assinados contratos iniciais de suprimento entre geradoras e distribuidoras, criação o Programa Prioritário de Termelétricidade;
2001	Crise energética.

### **3.1.1 Situação política e econômica do Brasil - evolução do setor elétrico**

#### **3.1.1.1 Antecedentes à intervenção do Estado no setor elétrico**

O Código de Águas aprovado mediante Decreto nº. 26.234 de 10 de julho de 1934 no primeiro Governo Vargas estabelecia a propriedade da União sobre todas as fontes de energia hidráulica existentes, estabelecia também que ninguém poderia alterar plantas, motorizar usinas, construir novos aproveitamentos sem rever os contratos (Dias, 1995). Nesse sentido, em Dias (1988) se observa que o Código atribuía ao poder público controle mais rigoroso sobre as concessionárias de energia elétrica, determinando a fiscalização técnica, financeira e contábil dessas empresas. Nesses anos, existiam denúncias que sugeriam a investigação da rentabilidade do grupo canadense *Brazilian Traction, Light and Power Company* – LIGHT.

Na época, praticamente todos os empreendimentos no setor de energia elétrica eram

privados, sendo duas empresas estrangeiras as que controlavam a maior parte do setor: a canadense LIGHT, e a norte-americana *American & Foreign Power* - AMFORP. Com o advento do Código de Águas começou a se desenhar um conflito claro entre o poder condescendente (o governo federal), e as empresas concessionárias existentes (Dias, 1995).

Mediante Decreto n°. 1.699 de 24 de outubro 1939, foi criado o Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica - CNAEE, com amplas atribuições sobre o setor. Nesses anos, o setor elétrico anunciado pelo Código de Águas acabou não acontecendo, mas foi um sinalizador das políticas públicas mais gerais do país em relação ao setor de energia elétrica (Dias, 1995).

Em marco de 1948 foi criada a Companhia Hidroelétrica de São Francisco - CHESF, iniciando a construção da usina Paulo Afonso. Foi a primeira iniciativa de grande porte por parte do governo federal mas não pode ser considerada como o início de uma política que significasse a intervenção e posterior controle do setor por parte do Estado (Dias, 1995)

Com a volta de Getúlio Vargas ao poder em 1951, fortaleceram-se as posições a favor de uma maior intervenção do Estado no desenvolvimento econômico do país. Assim, no que se refere ao setor de energia elétrica, em maio de 1953, o governo Vargas encaminhou ao Congresso um projeto de natureza fiscal que visava capitalizar as empresas públicas do setor. O projeto contemplava a criação do Fundo Federal de Eletrificação - FFE, cujos recursos adviriam da cobrança do Imposto Único sobre Energia Elétrica - IUEE. Em abril de 1954 foram encaminhados mais dois projetos: o que dispunha sobre a criação da Centrais Elétricas Brasileiras - ELETROBRÁS; e o referente ao Plano Nacional de Eletrificação - PNE. Ainda em junho desse ano, foi aprovado no Congresso Nacional o Projeto Nacional do Carvão, de grande significação para o Estado de Santa Catarina (Dias 1988).

Com o agravamento da crise política, foi aprovado apenas o projeto que instituía o IUEE e o FFE, Lei n°. 2.308 de 31 de agosto de 1954, o que ocorreu uma semana depois do suicídio de Getúlio Vargas. O IUEE passou a ser cobrado sob a forma de imposto de consumo, 40% do arrecadado destinando-se à União, cabendo os 60% restantes aos Estados, Distrito Federal e municípios (Dias, 1988). A criação do IUEE significou a fundamentação da base fiscal que possibilitou a intervenção direta por parte do Estado no setor elétrico do qual foi progressivamente tomando o controle.

### **3.1.1.2 Os “cinquenta anos em cinco”- início da intervenção direta do Estado no setor elétrico**

Enquanto à ELETROBRÁS não existiu, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE (criado em 1952) foi quem administrou o FFE. Assim, o BNDE canalizou recursos do FFE através das empresas estaduais que vinham surgindo: a Comissão Estadual de Energia Elétrica, no Rio Grande do Sul, formada em 1943; o Departamento de Energia Elétrica de São Paulo, formado em 1951 (sendo a primeira empresa paulista a Usinas Elétricas de Paranapanema - USELPA); e a Centrais Elétricas de Minas Gerais - CEMIG, formada em 1952, foram as primeiras autarquias voltadas para o setor de energia elétrica organizadas nos estados (Dias, 1995).

A política dos “cinquenta anos em cinco” marcou o caráter da política econômica industrial–desenvolvimentista do governo Juscelino Kubitschek (1956-1961). De acordo com a nova visão, a diretriz da política econômica do governo de JK estava voltada à consolidação da industrialização brasileira. Para tanto, o governo considerava fundamental congregar a iniciativa privada nacional e estrangeira, com a intervenção contínua do Estado, como orientador dos investimentos através de planejamento (Skidmore, 1996; Brum, 1997).

Juscelino e sua equipe estruturaram um ambicioso plano de ação governamental. Era a primeira vez que um governo assumia com um programa razoavelmente estruturado. Juscelino inaugurava a era do planejamento na administração pública brasileira (Brum, 1997). O Plano de Metas consistia no planejamento de um conjunto de metas prioritárias distribuídas em cinco grandes grupos. Os recursos deveriam ser assim distribuídos: energia 42,4% (dos quais 55,5% se destinariam para energia elétrica); transportes 28,89%; indústrias de base 22,3%, alimentação 3,6% e educação 2,8% (Abreu, 1990).

Assim, a energia elétrica tornava-se pilar da política industrial–desenvolvimentista de JK pois reconhecia-se a insuficiência da produção energética como motivo do atraso do país. O Plano de Metas pretendia elevar a capacidade geradora do país de 3.500 MW em 1955 para 5.200 MW em 1960. Na prática a capacidade chegou a 4.800 MW em 1960, 87,6% do previsto no Plano (Abreu, 1990; Dias, 1988).

A energia elétrica é então defendida por um discurso que a considera regeneradora e modernizadora, vinculando-a ao progresso e civilização. Anos depois, Celso Ramos se valerá do mesmo discurso como candidato ao Governo do Estado de Santa Catarina.

O governo JK optou pela aceleração do processo de intervenção do Estado no setor

elétrico, valeu-se para tal do BNDE que já exercia funções de banco do setor elétrico administrando o FFE; e das empresas estaduais que tendiam a assumir importância crescente em todo o sistema. Nesse sentido, a liberação de recursos do IUEE por parte do BNDE só era feita quando os estados apresentassem um plano de eletrificação e contassem com uma empresa para a destinação desses recursos. Um número expressivo de companhias estaduais de energia elétrica foi criado no governo de JK (Dias, 1988).

Quanto à ELETROBRÁS, em Dias (1995) é colocado que no governo JK não havia interesse pela aprovação do projeto no Congresso Nacional. Considera-se que o fato das relações internacionais do Brasil, nesse período, serem muito mais tranquilas do que durante o segundo governo Vargas, com notável aporte do capital estrangeiro para a industrialização brasileira, influenciou nesse sentido.

O grande investimento federal da época foi a Central Elétrica de FURNAS. O governo de JK conseguiu driblar diversas dificuldades (relacionadas com o Congresso Nacional, acordos políticos assim como a interferência dos grupos operando no setor elétrico), constituindo uma empresa pública, após superar todas as limitações existentes, tornando-se um exemplo claro de como foi implementado o Programa de Metas na sua administração (Dias, 1995).

De outro lado, em 19 de setembro de 1956 foi apresentado o projeto de Lei nº. 476, para instituir a correção monetária dos ativos das empresas elétricas mas não teve sucesso. As forças nacionalistas dentro do congresso, embora reconhecendo os efeitos nocivos daquele dispositivo do Código de Águas, negavam-se terminantemente a apoiar a medida proposta porque beneficiaria as empresas estrangeiras atuantes no setor (Dias, 1995).

A realização do programa de governo de JK em seu conjunto pode ser considerada exitosa. A economia como um todo acelerou seu ritmo de expansão. A indústria, núcleo do programa, teve extraordinária expansão. Entre 1955 e 1961 a produção industrial cresceu 80% (em preços constantes), indústrias de aço (100%), indústrias mecânicas (125%), indústrias elétricas e de comunicações (380%), e indústrias de equipamentos de transporte (600%) (Skidmore, 1996).

O Governo JK conseguiu que o país desse um salto econômico qualitativo e quantitativo, mas, por outro lado, agravou a concentração econômica e acentuou os desequilíbrios regionais. Também a par do crescimento econômico acelerado ocorreu o enfraquecimento da empresa privada nacional frente às multinacionais e às estatais.

Igualmente, ao conseguir imprimir um ritmo de crescimento acelerado, fortaleceu a economia do país, sobretudo a indústria, mas aumentou a dependência externa, particularmente de capital e tecnologia (Brum, 1997).

**TABELA 2 - EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1955–1960)**

Ano	Crescimento do PIB (%)	Inflação (%)
1955	8,8	12,15
1956	2,9	24,54
1957	7,7	6,96
1958	10,8	24,4
1959	9,8	39,42
1960	9,4	30,46

**FONTE:** Brum, 1997.

No final da década de 1950 a capacidade instalada de energia elétrica no Brasil era de 4.800 MW contra 1.833 MW a inícios da mesma. Em 1952, o setor privado respondia por 92% da capacidade instalada, já em 1962 a participação estatal representava 36% da potência instalada no país. Daí por diante a participação estatal foi sempre crescendo, acabando por incorporar praticamente todo o setor privado (Dias, 1995).

Em julho de 1960, no final do governo JK, fora criado o Ministério das Minas e Energia - MME. No entanto, não obstante o imenso programa de obras, o setor enfrentava gravíssimos problemas de financiamento: não havia tarifa favorável, a questão fiscal não fora resolvida, e o IUEE fora progressivamente deteriorado pela inflação; o BNDE estava deixando de privilegiar os investimentos na área de infra-estrutura energética; e o projeto da ELETROBRÁS ainda se encontrava em tramitação no Congresso Nacional (Dias, 1988).

### **3.1.1.3 Anos de instabilidade política - a criação da ELETROBRÁS**

Em 1961, a economia brasileira, após o crescimento médio do PIB de 9,4% nos quatro anos anteriores, entrou em uma fase de retração. Parecia terem-se esgotado as possibilidades de crescimento econômico com base na expansão da indústria de bens de consumo duráveis. Já no final de seu governo, JK começara a reduzir o volume de investimentos, realizara empréstimos externos de curto prazo e emissões de moeda, com reflexos posteriores no agravamento do serviço da dívida e na elevação dos índices de inflação, transferindo esses problemas para o seu sucessor (Brum, 1997; Furtado, 1988).

Ao assumir a Presidência da República, em 31 de janeiro de 1961, Jânio Quadros anunciou um plano ortodoxo de estabilização: corte nos gastos públicos; contenção da expansão monetária; redução drástica dos subsídios; e forte desvalorização cambial, para

estimular as exportações. O rigoroso plano de austeridade obteve o apoio dos credores externos e do FMI, mas aconteceu algo inesperado: a renúncia do Presidente antes de completar sete meses de governo (Brum, 1997; Skidmore, 1996).

Antes da renúncia acontecer, Jânio Quadros teve a oportunidade de assinar a Lei n.º 3809-A, de 25 de abril de 1961, que autorizava o governo federal a proceder a constituição da Centrais Elétricas Brasileiras - ELETROBRÁS. Em 11 de junho de 1962 (já no governo Goulart) a empresa, foi oficialmente instalada, passando a atuar como empresa *holding* do setor, ficando responsável pela definição dos planos de expansão do sistema de energia elétrica do país. Com a criação da ELETROBRÁS toda a carteira de aplicações e a administração do FFE saíram do BNDE e passaram para o âmbito das atribuições da nova empresa. Assim, o processo de intervenção do Estado no planejamento e na administração das atividades de energia elétrica no Brasil assumiu caráter irreversível (Dias, 1988).

Na época a eleição do Vice-Presidente não estava atrelada à eleição do Presidente, pelo que João Goulart, Vice-Presidente eleito e representante do Partido Trabalhista Brasileiro – PTB, deveria assumir o cargo de Presidente. A cúpula militar tentou impedir a posse. O caminho encontrado foi a aprovação de uma emenda constitucional instituindo um parlamentarismo misto, pelo qual o Presidente da República passaria a ter seus poderes limitados, dividindo as responsabilidades com um Primeiro-Ministro (Brum, 1997; Skidmore, 1996).

Assumindo o governo no meio de uma crise política radicalizada, sem um plano de governo definido, João Goulart governou em clima de crescente instabilidade política, não conseguindo construir uma base de apoio sólida nem uma proposta que se tornasse hegemônica (Brum, 1997).

No entanto, no ano de 1962, em meio da crise política existente, foi aprovada uma importante modificação que atingiu favoravelmente o setor elétrico. A Lei n.º 4.156, de novembro de 1962, transformou a base de cálculo do IUEE (deteriorado pela inflação), que passou a ser cobrado *ad valorem*, como uma porcentagem da tarifa fiscal. A lei criou também o empréstimo compulsório, cobrado em troca de obrigações da ELETROBRÁS, que rendiam 12% ao ano e tinham prazo de resgate de dez anos. Seu prazo de vigência, inicialmente previsto para cinco anos, foi sucessivamente prorrogado (Dias, 1995)

Restando-lhe ainda três anos de mandato, João Goulart readquiriu a plenitude dos poderes presidenciais no plebiscito de janeiro de 1963. Em dezembro de 1962 tinha sido

apresentado o Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social. Nele encontravam-se as diretrizes da política econômica a seguir no resto do mandato (1963-1965). O Plano pretendia combinar o combate à inflação, o crescimento econômico e as reformas sociais. Caracterizava-se por ter um diagnóstico bastante ortodoxo da problemática econômica, adotava uma linha de austeridade com vistas ao saneamento financeiro e contemplava exigências do FMI quanto à política monetária e fiscal, à redução dos gastos públicos e à contenção dos salários, com o objetivo de restaurar as finanças públicas, controlar a inflação e alcançar a estabilidade econômica e financeira (Abreu, 1990).

As medidas de caráter um tanto recessivas implicavam perda de poder aquisitivo da classe assalariada, pelo que a ala radical da base política do partido do governo começou a denunciar o Plano e a política econômica como recessiva e a submissão dos interesses nacionais aos dos Estados Unidos (Abreu, 1990; Brum, 1997).

Depois de meio ano num quase imobilismo, o governo abandonou o Plano Trienal, e optou de forma mais clara, pelas reformas de base, aprofundando a polarização. Em fins de 1963, convencido de que não conseguiria o necessário consenso para aprovar as reformas e de que o golpe militar já estava em fase adiantada de articulação, o presidente João Goulart optou abertamente pelas posições da esquerda radical e empunhou, ele próprio, publicamente, a bandeira das reformas de base. Anistiou os marinheiros rebelados em 25 de março de 1964, e no dia 30 de março pronunciou um agressivo discurso na assembléia de subtenentes e sargentos da Polícia Militar, no Automóvel Clube do Rio de Janeiro. Poucas horas depois, estava em marcha o movimento armado que iria depô-lo (Brum, 1997).

**TABELA 3 - EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1961–1963)**

Ano	Crescimento do PIB (%)	Inflação (%)
1961	8,6	47,79
1962	6,6	51,65
1963	0,6	79,87

FONTE: Brum, 1997.

A ELETROBRÁS deu início a profundas transformações na estrutura do setor de energia elétrica. A partir de 1963, começou a participar daquele que seria o primeiro esforço de planejamento do setor de energia elétrica: trata-se da CANAMBRA *Engineering Consultant Limited*, consórcio constituído por duas empresas do Canadá - *Montreal Engineering e Crippen Engineering* - e pela norte-americana *Gibbs & Hill*. Contando com o apoio de um fundo especial das Nações Unidas e do Banco Mundial (Dias, 1995). A CANAMBRA concluiu estudos da região Sudeste em 1966, iniciando estudos da região Sul

que se estenderam até 1969. Os resultados das propostas da CANAMBRA fizeram-se sentir a partir da segunda metade da década de 1960. O planejamento do setor, até então regional e assistemático, foi adquirindo feição mais definida e sistematizada, tanto institucionalmente quanto em termos hierárquicos (Dias 1988).

#### **3.1.1.4 Primeiro governo militar - anos de reajuste - consolidação da nova estrutura do setor elétrico**

O movimento armado de 31 de março de 1964 quebrou a ordem constitucional e depôs o Governo Goulart. Foram afastados do exercício do poder político os representantes das forças nacionalistas - reformistas e de esquerda.

Nos círculos da Escola Superior de Guerra - ESG, foi designado o marechal Castello Branco para comandar o governo. A área econômica foi administrada por tecnocratas civis, que optaram por um modelo de crescimento acelerado, apresentando, em agosto de 1964, o Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG) a ser executado nos anos 1964-1966. O programa contemplava: conter o processo inflacionário; acelerar o ritmo de desenvolvimento econômico do País; corrigir a tendência deficitária do balanço de pagamentos, oriunda do estrangulamento periódico da capacidade de exportar; assegurar oportunidades de emprego, pela política de investimentos assim como atenuar os desníveis econômicos setoriais e regionais, e as tensões criadas pelos desequilíbrios sociais (Abreu, 1990).

Na execução do PAEG o governo Castello Branco aplicou medidas drásticas para conter a inflação. Para compensar o rigor das medidas, o Governo acabou realizando investimentos de maior vulto na infra-estrutura econômica, principalmente nos setores energéticos (hidrelétricas) e de transporte (rodoviário e ferroviário). As medidas contencionistas, todavia, não impediram que a taxa de inflação chegasse a 40%, em 1966, bem acima dos 10% programados (Furtado, 1988).

Quanto ao setor elétrico, fora aprovado o Decreto n°. 54.936, de 4 de novembro de 1964, que tornou obrigatória a correção monetária dos bens do ativo imobilizado para as empresas concessionárias. O objetivo dessas medidas foi aproximar gradativamente o custo histórico desses ativos do seu valor a preços correntes, o que implicou na elevação das tarifas. Na época toda a estrutura fiscal do setor estava ancorada na tarifa, e, se a tarifa ia mal, o mesmo ocorria com todos os componentes tributários: o Imposto Único, o Fundo Federal e o Empréstimo Compulsório (Dias, 1995). A partir do Decreto n°. 54.936, verificou-se a ampliação, no total das fontes de recursos do setor de energia elétrica, da parcela de

autofinanciamento, em detrimento dos recursos provenientes de dotações orçamentárias governamentais em nível federal, estadual e municipal, e de cunho fiscal. Até 1967, as tarifas cresceram, em média, 62,4% ao ano, enquanto a inflação atingiu 39,0%, em média, no mesmo período (Dias, 1988).

A consolidação institucional da estrutura básica do setor elétrico teve início em 1965, quando a Divisão de Águas do Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM, se transformou em Departamento Nacional de Águas e Energia - DNAE (em 1968 quando fora extinto o Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica - CNAEE, mudou sua denominação para Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica - DNAEE). Na época o DNAE estava diretamente vinculado ao Ministério das Minas e Energia. A estrutura do setor elétrico tinha seu centro na ELETROBRÁS e no MME, que progressivamente iam sendo identificados como órgãos coordenadores do setor de energia elétrica (Dias, 1988).

**TABELA 4 - EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1964–1967)**

Ano	Crescimento do PIB (%)	Inflação (%)
1964	3,4	92,1
1965	2,4	34,5
1966	3,8	39,1
1967	4,8	25,0

FONTE: Brum, 1997.

O Governo Castelo Branco (1964-1967), marca um período difícil da economia brasileira, menos por pressões políticas e sociais que pelas drásticas medidas tomadas pelo próprio governo no sentido de conter a ascensão dos índices gerais de preço. Observou-se, no entanto, uma reação da economia em 1966, quando o produto real cresceu a 5,1% (taxa praticamente igual à de 1962, que foi de 5,3%). Estavam dadas, então, as condições para tentar uma nova fase de crescimento na economia brasileira (Furtado, 1988).

### **3.1.1.5 Do milagre à crise – mais 18 anos de governos militares - crescimento do setor elétrico**

#### **a) Anos do milagre - crescimento do setor elétrico com base em recursos setoriais.**

O general Costa Silva foi designado para suceder Castello Branco na Presidência da República, tomando posse em março de 1967. Em 31 de agosto de 1969, Costa e Silva foi acometido por uma trombose, que acabou por vitimá-lo. Impedida a posse do Vice-Presidente Pedro Aleixo, formou-se uma Junta Militar de governo transitório. Uma nova Constituição foi promulgada em setembro de 1969. Finalmente, em 15 de outubro de 1969, assumiu a

Presidência da República o general Emílio Garrastazu Médici, com mandato até 15 de março de 1974 (Brum, 1997; Abreu, 1990).

No campo econômico, a partir de 1967, a prioridade do governo deslocou-se da contenção da inflação para o crescimento acelerado da economia. As mudanças propostas foram explicitadas no Programa Estratégico de Desenvolvimento - PED, apresentado em julho de 1967, sendo confirmada a orientação da política econômica em 1972, quando fora apresentado o I Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - I PND 1972-1974. O economista Antônio Delfim Netto foi designado para conduzir a política econômica do governo. Investido de amplos poderes, manteve-se no cargo ao longo de oito anos (1967-1974), até o final do Governo Médici. Nesse período, a economia apresentou extraordinária expansão com taxas médias anuais de crescimento superiores a 10%, pelo que se passou a chamar o período 1968-1973, como a fase do “milagre brasileiro” (Brum, 1997; Abreu, 1990).

**TABELA 5 - EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1968–1973)**

<b>Ano</b>	<b>Crescimento do PIB (%)</b>	<b>Inflação (%)</b>
1968	11,2	25,4
1969	10,0	19,3
1970	8,8	19,3
1971	11,3	19,5
1972	11,9	15,7
1973	14,0	15,6

**FONTÊ:** Brum, 1997.

A expansão da economia brasileira foi possível também, graças a condições favoráveis na economia mundial. Existia ampla disponibilidade de capital a baixos juros no sistema financeiro internacional, e o Brasil, como outros países em desenvolvimento, buscou créditos externos em escala crescente. O setor público havia recuperado o crédito no exterior e aumentado o controle sobre a arrecadação interna de tributos. Com isso recuperou sua capacidade de investir e pôde definir grandes projetos. Outro fator importante na expansão foi o crescimento significativo do volume dos investimentos diretos de capital estrangeiro; o ingresso de capital de risco no Brasil, que fôra de apenas U\$ 30 milhões em 1963, atingiu a cifra de U\$ 938 milhões em 1973 (Brum, 1997).

Quanto ao setor de energia elétrica, as condições favoráveis de disponibilidade de recursos possibilitaram um amplo plano de investimentos entre 1967 e 1973, com rápida expansão da capacidade instalada, que em 1973, atingiu os 15.000 MW.

Em Dias (1988) - tomando como referência tabelas elaboradas pela ELETROBRÁS

denominadas “Fonte de Usos e Recursos do Setor de Energia Elétrica”-, são discriminados os recursos do setor em dois grupos: recursos setoriais (próprios e de terceiros) e recursos extra-setoriais (próprios e de terceiros).

Os recursos setoriais próprios provinham principalmente: da geração interna; do IUEE, a da Reserva Global de Reversão - RGR. Os recursos setoriais de terceiros eram provenientes principalmente do Empréstimo Compulsório.

Os recursos extra-setoriais próprios eram principalmente aqueles provenientes dos governos federal, estadual e municipal. Os recursos extra-setoriais de terceiros eram os recursos obtidos através de empréstimos e financiamento no mercado financeiro nacional e internacional.

Entre 1967 e 1973, a manutenção do crescimento das tarifas de energia elétrica em níveis superiores aos da inflação resultou na elevação da participação dos recursos setoriais no total das fontes de financiamento do setor. Em 1973, essa participação foi da ordem de 54,3% contra 42,1% em 1967. Nesse grupo de recursos, em 1971 fora criada a Reserva Global de Reversão - RGR (Lei n.º. 5.655), que significou a transferência da administração dos fundos de reversão das empresas concessionárias para a ELETROBRÁS. A participação da RGR na totalidade dos recursos setoriais alcançou 8,5% em 1972 e 10,5% em 1973 (Dias, 1988; Dias, 1995).

Quanto aos recursos extra-setoriais, no período 1967-1973, observou-se a redução da participação dos recursos extra-setoriais próprios (31,9% em 1967 para 20,3% em 1973), em função das condições favoráveis para a obtenção de recursos no próprio setor via tarifa. Quanto a fontes de recursos extra-setoriais de terceiros via empréstimos e financiamento, observou-se diminuição da participação dos empréstimos obtidos no país (13,0% em 1967 para 6,5% em 1973), e aumento da participação de empréstimos obtidos no exterior (13,0% em 1967 para 18,8% em 1973). Isto foi possível em função da grande liquidez no mercado financeiro internacional com taxas de juros inferiores aos do mercado interno (Dias, 1988).

Em outra faceta do setor, em julho de 1969, sob a orientação da ELETROBRÁS, foi criado o primeiro Comitê Coordenador de Operação Interligada - CCOI, congregando as empresas geradoras e distribuidoras de energia elétrica na região Sudeste. Em janeiro de 1969, foi criado o CCOI-Sul, congregando as empresas geradoras e distribuidoras daquela região. Nesse sentido, buscando uma maior racionalidade da estrutura do setor, a Lei n.º. 5.899, de 5 de julho de 1973, reagrupou as subsidiárias da ELETROBRÁS em quatro empresas de âmbito

regional: ELETROSUL, FURNAS, CHESP e ELETRONORTE. De outro lado a Lei criou os Grupos Coordenadores para Operação Interligada - GCOI (em substituição dos CCOI), com atribuições de coordenar o uso racional das instalações geradoras e de transmissão, existentes e futuras, nos sistemas elétricos interligados das regiões Sudeste e Sul (Dias, 1988).

Alguns indicadores importantes que refletem o desempenho econômico do período do “milagre brasileiro” 1968-1973: taxa anual média de crescimento de 11,2%, possibilitando dobrar o tamanho da economia brasileira em apenas seis anos; inflação com taxas declinantes, com média anual inferior a 20%; as exportações passaram de US\$ 2,7 bilhões em 1970 para US\$ 6,2 bilhões em 1973; as importações subiram de US\$ 2,8 bilhões para US\$ 7,0 bilhões, no mesmo período; as reservas internacionais aumentaram de US\$ 656 milhões em 1969 para US\$ 6,417 bilhões em 1973; a dívida externa saltou de US\$ 3,4 bilhões em 1967 para US\$ 5,3 bilhões em 1970 e para US\$ 12,6 bilhões em 1973 (Brum, 1997; Abreu, 1990).

Em anos de euforia econômica, aconteceu um fato inusitado que abalou a economia mundial e brasileira: o primeiro choque do petróleo que quadruplicou seus preços. Em poucos meses, no mercado internacional, subiu de três para cerca de doze dólares, o barril, em outubro de 1973. O impacto dos preços repercutiu profundamente na economia mundial, especialmente nos países importadores de petróleo. Para exemplificar, os Estados Unidos importavam, na época, cerca de 50% do petróleo que consumiam; os países da Europa, perto de 90%; o Japão, quase 100%; e o Brasil, mais de 80% (Brum, 1997; Abreu, 1990).

A brusca elevação dos preços do petróleo provocou alterações profundas na estrutura de preços, déficit na balança comercial e no balanço de pagamentos com o exterior, revelando-se o alto grau de vulnerabilidade econômica do país. A inflação começou a descontrolar-se em ritmo ascendente (Brum, 1997; Abreu, 1990).

#### **b) Fim do milagre - crescimento do setor elétrico com base em recursos extra-setoriais.**

O general Ernesto Geisel foi escolhido nos círculos militares para assumir a presidência da República para um mandato de cinco anos (1974-1979). Geisel perante a crise ocasionada pela elevação dos preços do petróleo recusou-se a aceitar a alternativa de recessão ou de crescimento nulo. A despeito da tendência de reversão da economia, o governo Geisel optou por acelerar ainda mais o processo de desenvolvimento. Assim, o II Plano Nacional de Desenvolvimento - II PND 1974-1979 pretendia transformar o Brasil em potência mundial emergente. O Plano em linhas gerais pretendia: manter a *performance* do “milagre”; implantar um novo padrão de industrialização, baseado na expansão da indústria de bens de produção ou

indústria básica; expansão do setor de energia elétrica a fim de reduzir a dependência energética com base no petróleo. Observe-se que, quando o choque do petróleo anunciava uma crise energética mundial, a opção brasileira dirigiu-se exatamente para setores industriais eletrointensivos, grandes consumidores de energia (Dias, 1995; Brum, 1997).

Dias (1988) considera que do ponto de vista setorial, foi a fase de ouro do setor elétrico. Assim, a reestruturação da *holding* foi completamente implementada. Assim, a ELETRONORTE assumiu a ocupação da fronteira amazônica, Itaipu surgiu como grande projeto binacional, e a ELETROSUL, FURNAS e CHESF complementaram todo o sistema ELETROBRÁS. O Grupo Coordenador da Operação Interligada - GCOI passou a desempenhar papel decisivo na nova configuração do setor elétrico (Dias, 1995). No final de 1974, foi apresentado um plano de desenvolvimento do setor com horizonte até 1990 - Plano 90. Em 1979 foi apresentado um ajuste do mesmo com horizonte até 1995 - Plano 95. Em 1982 foi apresentado um segundo plano com horizonte até o 2000 - Plano 2000. A característica fundamental desses dois planos era atingir um sistema elétrico nacional potencialmente interligado com a opção preferencial pela energia hidrelétrica.

Com a definição de um sistema elétrico nacional interligado, optou-se por iniciar um processo de equalização tarifária de todas as concessionárias. Com o fim de operacionalizar a progressiva equalização tarifária em nível nacional, foi criada em 1974 a Reserva Global de Garantia - RGG (Decreto n.º. 1.383) e a Conta de Consumo de Combustível - CCC (Decreto n.º. 73.102) formadas a partir de contribuições de todas as concessionárias. Seu objetivo era promover o equilíbrio econômico-financeiro das empresas do setor. Até 1978 a região Sudeste contribuiu com 60% da RGG. Quanto ao destino dos recursos, até aquele ano, as regiões Norte e Sul absorveram cerca de 70,5% do total. Assim, esse mecanismo efetivou um processo de transferência de excedentes de recursos (Dias, 1988).

A argumentação em torno do desenvolvimento industrial por parte do governo Geisel indicava fortes incentivos governamentais, sob a forma de subsídios fiscais, ou mesmo de tarifas públicas abaixo da inflação. Isso significou a desmontagem do autofinanciamento e do realismo tarifário. Assim, a partir de 1975 a capacidade de geração própria de recursos do setor elétrico passou a ficar comprometida, a tarifa média de energia elétrica começou a sofrer uma queda acentuada, atingindo algo em torno de 30% em termos reais até 1978 (Dias, 1995).

Sob estas condições, a estrutura global de financiamento do setor de energia elétrica evoluiu de forma diferente no período 1974-1979. Nesse anos houve rápido declínio da participação de recursos setoriais, passando de 54,3% em 1973 para 31,8% em 1979. Em

contrapartida houve crescimento da participação dos recursos extra-setoriais, passando de 45,7% em 1973 para 68,2% em 1979. Essa inversão deveu-se à restrição tarifária que atingia a todos os componentes dos recursos setoriais (geração interna, IUEE, RGR, empréstimo compulsório); associada a uma grande expansão das necessidades de investimento do setor que induziu a um maior endividamento do setor no sistema financeiro nacional e internacional (Dias, 1988).

Os empréstimos eram contraídos em condições financeiras cada vez mais adversas, taxas de juros flexíveis e prazos de amortização e carência mais curtos. A situação evoluiu a tal extremo que a partir de 1978-1979, se contratavam empréstimos para pagar empréstimos mais antigos. A partir daí, a tendência dessa ciranda era não ter mais fim (Dias, 1995). Assim, o serviço da dívida setorial praticamente dobrou sua participação no total da utilização de recursos do setor, passando de 14,4% em 1974 para 28,4% em 1979, diminuindo a participação das aplicações em investimentos de 78,0% em 1974 para 65,4% em 1979 (Dias, 1988).

Em meados de 1976, o governo Geisel começou a adotar uma política de desaceleração da economia. Os três maiores males da economia brasileira na época: o desequilíbrio do balanço de pagamentos; o endividamento externo; e a inflação, apresentavam acentuada tendência de agravamento. Diante da falta de recursos, da deterioração das condições econômicas do país e da conjuntura mundial desfavorável, o governo viu-se obrigado a revisar seu projeto, fazer cortes nos investimentos públicos e diminuir o ritmo das obras (Brum, 1997).

**TABELA 6 - EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1974–1984)**

Ano	Crescimento do PIB (%)	Inflação (%)
1974	8,2	34,5
1975	5,6	29,3
1976	9,0	46,3
1977	4,7	38,8
1978	5,0	40,7
1979	6,8	77,3
1980	9,2	110,2
1981	-4,3	95,2
1982	0,8	99,7
1983	-2,9	211,0
1984	5,4	223,8

FONTE: Brum, 1997.

De qualquer forma, não se pode afirmar que o II PND tenha fracassado nos objetivos para os quais foi concebido. No período compreendido entre 1973-1978 o produto real

creceu 6,9% ao ano em média; a renda *per capita* que em 1973 era de US\$ 1.308, elevou-se para US\$ 1.580 dólares em 1978. O Brasil conseguiu expandir setores básicos da indústria, tornando-se, inclusive, exportador de uma variada gama de insumos e de bens de capital (Furtado, 1988; Dias, 1995).

### **c) A crise - fim dos governos militares - a crise financeira institucional no setor elétrico**

O general Figueiredo assumiu a Presidência da República em 15 de março de 1979, para um mandato de seis anos. No início do mandato fora apresentado um “programa emergencial” onde se defendia a necessidade de controle da inflação através de uma política de contenção de gastos e “desaceleração” do crescimento, posição que provocou o desgaste e saída do ministro da área econômica ainda nesse ano. Com a subida de Antônio Delfim Netto ao comando da área econômica, foi apresentado o III Plano Nacional de Desenvolvimento 1980-1985 - III PND, que era uma tentativa de atualização do Projeto Brasil-Potência. Delfim Netto pretendia a estratégia que consistia em conciliar a manutenção do crescimento acelerado da economia com a política gradualista de combate à inflação, repetindo o “milagre brasileiro”. Mas as condições da economia mundial e brasileira haviam mudado (Brum, 1997).

No governo Figueiredo, aconteceram quatro alterações profundas no quadro econômico internacional: o segundo choque do petróleo em junho de 1979, os preços subiram de 15/16 dólares para 30/32 dólares por barril; a recessão econômica nos países do primeiro mundo, que se prolongou de 1979 a 1982; a elevação das taxas de juros no mercado internacional, empréstimos que até 1977 haviam sido negociados de 4% a 6% de juros anuais, chegaram a atingir mais de 21% em 1981 (para o Brasil, representou um custo adicional de aproximadamente US\$ 29 bilhões, apenas no período 1979-1984); e a suspensão de novos empréstimos ao Brasil pelo sistema financeiro internacional, decidida em setembro de 1982, produto da moratória mexicana (Brum, 1997)

Nos dois primeiros anos do governo Figueiredo, quando a conjuntura não era tão desfavorável, conseguiu dar continuidade a projetos iniciados no governo anterior. O PIB cresceu 6,8% em 1979 e 9,2% em 1980. No setor energético, deu-se continuidade aos grandes projetos hidrelétricos, como Itaipu e Tucuruí, assim como conseguiu-se reduzir a dependência externa do petróleo. No entanto, as dificuldades internas da economia brasileira foram agravadas pelas mudanças adversas no cenário internacional (Brum, 1997).

Quanto ao setor elétrico, no início da década de 1980, agravaram-se as dificuldades

econômico-financeiras no setor. As tarifas continuaram a sujeitar-se à política de combate à inflação. Alguns dos projetos de geração e transmissão passaram a ser utilizados como instrumentos de captação externa de recursos, para fazer face à crise de divisas do país. Também, incrementaram-se os programas de subsídios tarifários para a indústria, visando substituir os energéticos importados e incentivar as atividades de exportação (Energia Garantida por Tempo Determinado - EGTD, Energia Excedente para a Produção de Bens de Exportação - EPEX, Energia Excedente para a substituição de Petróleo - ESBT, Energia Firme para Substituição - EFST, Energia Temporária para Substituição - ETST). Todos estes fatores influenciaram na contínua descapitalização do setor, com taxas de remuneração muito abaixo da fixada legalmente (Dias, 1988).

Com o incremento das restrições financeiras que limitavam as possibilidades de investimento, os mecanismos de transferência de recursos existentes no setor elétrico tornaram-se críticos. Nesse sentido a Lei n°. 1.849, de 1981, elevou a quota de reversão e alterou a sistemática da RGG, passando a transferência de recursos entre as empresas do setor a ser definida por uma remuneração média determinada pelo DNAEE. Essa lei seria um dos principais responsáveis por um conflito que marcaria toda a década de 1980, envolvendo as empresas coligadas - as empresas estaduais - e o sistema federal do setor de energia elétrica (Dias, 1988).

O segundo choque do petróleo e o aumento dos juros internacionais em 1980 colocaram à vista todo o passivo da *holding* ELETROBRÁS e das concessionárias, exibindo uma dívida externa setorial de US\$ 20 bilhões de dólares (o serviço da dívida do setor elétrico duplicou entre 1978 e 1980 em termos reais). Em 1981, com importantes projetos ainda em maturação, ocorreu a última tentativa de financiamento daquela dívida. O processo estendeu-se até 1982, terminando definitivamente com o advento da moratória do México. A partir de então, a política econômica brasileira se direcionou por uma estratégia eminentemente recessiva.(Dias, 1995)

Com a rápida deterioração do quadro econômico brasileiro, o governo Figueiredo abandonou o III PND e passou a administrar a crise. Em fevereiro de 1983 foi firmado acordo com o Fundo Monetário Internacional.

No segundo semestre de 1983, ocorreram grandes mobilizações populares exigindo eleições diretas para a escolha do Presidente da República. Finalmente, a Emenda Constitucional não obteve na Câmara dos Deputados a maioria qualificada para sua aprovação. Inviabilizada a eleição direta, o principal partido de oposição o PMDB, articulou

uma aliança com dissidentes do Partido PDS (ex ARENA), tendo Tancredo Neves como candidato a Presidente e José Sarney a Vice. Em 15 de janeiro de 1985, a chamada Aliança Democrática (PMDB mais a Frente Liberal) derrotou o candidato Paulo Maluf, do PDS. No entanto, com a doença e a morte de Tancredo Neves, quem assumiu a Presidência da República foi José Sarney, que desde 1964 havia integrado as forças políticas de apoio ao regime militar, chegando a ser presidente da ARENA e do próprio PDS (Brum, 1997).

### **3.1.1.6 A Nova República e o governo Collor – anos de instabilidade**

#### **a) A Nova República.**

O Plano de ação do governo Sarney contemplava quatro linhas básicas, ainda definidas por Tancredo Neves: a) crescimento econômico auto-sustentado; b) rigoroso combate à inflação; c) redução do déficit público, controle da dívida interna; e d) equacionamento do problema da dívida externa e juros, sem prejudicar o crescimento econômico. A economia do país conseguiu crescer 7,8% em 1985, no entanto a rápida expansão da demanda interna acelerou o aumento de preços, descontrolando-se a inflação (Soares, 1987).

No dia 28 de fevereiro de 1986, foi lançado o Programa de Estabilização da Economia Brasileira - Plano Cruzado. O Plano procurava conciliar o combate à inflação com a manutenção do crescimento econômico e do poder aquisitivo dos salários; promoveu uma reforma monetária radical, na qual substituiu-se o cruzeiro pelo cruzado. Enquanto funcionou, o cruzado conseguiu aquecer a economia, aumentando o consumo; controlar a inflação por nove meses; proporcionar ao PMDB estrondosa vitória nas eleições gerais de novembro de 1986, e deu ao Presidente Sarney os maiores índices de aprovação e popularidade de toda a história republicana até então. O fracasso do Plano Cruzado semeou a decepção e descrédito, a frustração e a revolta (Brum, 1997; Soares, 1987).

Em 22 de novembro de 1986, foi lançado um conjunto de medidas de ajuste ao Plano (Cruzado II). Ao fazer reajustes de preços em até cerca de 100%, o governo abriu as comportas da inflação represada. O Cruzado II em vez de corrigir, acabou sepultando o Plano Cruzado. Em menos de um ano a população passou de uma promissória situação de confiança, euforia e entusiasmo para um estado de profunda frustração, desencanto e ceticismo, aos políticos e ao próprio país. E o Brasil passou a viver uma nova crise de governabilidade (Brum, 1997; Soares, 1987).

O governo substituiu a equipe econômica em março/abril de 1987. O novo ministro

de fazenda, Luiz Carlos Bresser Pereira, lançou o chamado Plano Bresser que obteve modestos resultados. No final do referido ano, a equipe econômica foi mudada novamente, ficando no comando Maílson da Nóbrega. O governo cada vez mais desgastado, sem poder e sem autoridade, desistiu de fazer novas tentativas de combate drástico ao processo inflacionário. Optou por administrar o dia-a-dia da economia, com medidas de curto alcance (política do feijão com arroz). Ainda em janeiro de 1989 foi lançado o Plano Verão, com o propósito de conseguir chegar ao fim do mandato em 15 de março de 1990 (Brum, 1997).

Para alguns autores, como Cano (1993), a década de 80 é estatisticamente chamada da “década perdida”, dado que a taxa média do crescimento do PIB caiu para 2,1%, com forte redução da taxa de investimento e acentuado recrudescimento do processo inflacionário.

Quanto ao setor de energia elétrica, em 1985, foi elaborado, o Plano de Recuperação do Setor 1985-1989 - PRS que buscava estabelecer as medidas necessárias à promoção do equilíbrio econômico-financeiro do setor. Assim sugeria medidas para o equacionamento dos problemas relativos a tarifa, orçamento, capitalização e rolamento da dívida, a par de introduzir pela primeira vez a necessidade de conservação de energia. Com relação à tarifa, o PRS propunha um programa de recuperação tarifária a ser iniciado em 1986. Com o aprofundamento da crise após o fracasso de Plano Cruzado o PRS foi praticamente abandonado (Dias, 1988).

Nesse contexto, desenvolveu-se no setor de energia elétrica um processo interno de discussão no que diz respeito ao processo de esgotamento do modelo nascido na década de 1960. Nesse sentido em 1987 foi criado um grupo de estudos para realizar uma Revisão Institucional do Setor de Energia Elétrica - REVISE, debatendo propostas relativas à legislação (em especial à revisão do Código de Águas), ao financiamento (incluindo o problema tarifário); e a um novo modelo institucional do setor de energia elétrica com possível participação da iniciativa privada (Dias, 1995). As propostas do REVISE tiveram pouca repercussão não conseguindo sensibilizar o suficiente as esferas decisórias federais da época (Borenstein e Camargo, 1997).

A nova Constituição promulgada em 1988 veio agravar os problemas do setor, desde que extinguiu recursos tributários que competiam à União para serem transferidos aos estados e municípios. Nesse conjunto de tributos era extinto o Imposto Único sobre Energia Elétrica, tradicional fonte de recursos do setor, o que representou um golpe fatal nas fontes de recursos para investimento do setor elétrico (Dias, 1995).

A partir da segunda metade da década dos 1980, aconteceram mudanças profundas no cenário mundial, cujos eventos tiveram grande repercussão e que ainda estão em andamento. Entre os principais, destacam-se os seguintes: desintegração da União de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) e queda do socialismo; difusão de políticas econômicas neoliberais; formação de grandes blocos econômicos regionais (União Européia, Nafta, Mercosul); globalização e acirramento da concorrência comercial pelas corporações transnacionais; consolidação de três centros econômicos dominantes (EUA, União Européia e Japão); grandes avanços na eletrônica, informática e telecomunicações; desenvolvimento de uma rede mundial de comunicação (Internet); crescente influência das corporações transnacionais nas decisões dos governos.

**TABELA 7 - EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1985–1992)**

<b>Ano</b>	<b>Crescimento do PIB (%)</b>	<b>Inflação (%)</b>
1985	7,8	235,1
1986	7,5	65,0
1987	3,5	415,8
1988	-0,1	1037,6
1989	3,2	1782,9
1990	-4,3	1476,6
1991	0,3	480,2
1992	-0,8	1158,0

FONTE: Brum, 1997.

### **b) O Governo Collor**

Fernando Collor de Mello assumiu a Presidência da República em 15 de março de 1990. Tinha ganho as eleições pelo Partido de Renovação Nacional – PRN, de pequena expressão eleitoral.

No plano econômico, os principais desafios eram o controle da inflação, o equacionamento da dívida externa e a formulação de uma política econômica factível. Neste sentido, a ação governamental consubstanciou-se em quatro conjunto de medidas principais, lançados em momentos sucessivos: o Plano Brasil Novo (ou Plano Collor), em 16 de março de 1990, para o ataque frontal à inflação; a “Nova Política Agrícola”, em agosto do mesmo ano; o Plano Collor II, em 31 de janeiro de 1991, quando o primeiro plano já havia fracassado; e o Projeto de Reconstrução Nacional (o Projetão), em 14 de março de 1991. A grande guinada econômica estava no pensamento neoliberal e consistia na reorientação do desenvolvimento brasileiro e na redefinição do papel do Estado. A função do motor central do desenvolvimento econômico deixava de ser do Estado e passava a ser exercida pelo setor privado nacional e multinacional (Brum, 1997).

O Plano Collor internamente desacreditou a poupança e provocou profunda recessão na economia, com queda de 4,3% do PIB, em 1990. Apesar da política econômica fortemente recessiva, fracassou no combate à inflação. Com o fracasso da política macroeconômica e governo perdeu credibilidade interna e comprometeu sua capacidade de ação. Denunciado, no primeiro semestre de 1992, pelo próprio irmão caçula, de envolvimento num esquema de corrupção, seu governo principiava a acabar. Isso ocorreu de fato em 30 de setembro de 1992 pelo processo de *impeachment* instaurado pelo Congresso Nacional (Cano, 1993; Brum, 1997).

O setor de energia elétrica iniciou a década de 1990 submetido a uma série de restrições materiais apresentando níveis de inadimplência intra-setorial e para com empresas privadas extremamente elevados. Em 1990 foi criada a Secretaria Nacional de Energia que propôs a criação da Empresa Nacional de Suprimento de Energia Elétrica - ENSE, responsável pelo Sistema Nacional de Transmissão - SINTREL. Procurava-se novo arranjo institucional, visando estimular a competição entre as empresas, aumentar a eficiência operacional e permitir parcerias com a iniciativa privada. O projeto finalmente não teve maior envolvimento no Congresso e foi abandonado em 1991 (Borenstein e Camargo, 1997).

### **3.1.1.7 Fase preparatória - o Plano Real - mudanças no ambiente institucional do setor elétrico e sua privatização**

#### **a) Fase preparatória - início das mudanças no setor elétrico.**

Com a destituição de Collor, assumiu o Vice-Presidente Itamar Franco. No Congresso fora formada uma coalizão de centro-esquerda de apoio ao governo. O novo governo enfrentava os principais problemas de uma economia que vivia à beira da hiperinflação. Em setembro de 1992, a inflação mensal chegou a 24,41% e o desemprego a 15,5% (Oliveira, 1996).

O governo adquiriu razoável consistência a partir de maio de 1993, com a ascensão de Fernando Henrique Cardoso (do PSDB um dos partidos da coalizão) ao comando do Ministério de Fazenda, o qual passou a exercer na prática funções de primeiro ministro. As grandes linhas de orientação governamental podem ser resumidas nos seguintes pontos básicos: combate rigoroso à inflação; aprofundamento da abertura da economia brasileira e sua inserção competitiva na economia internacional globalizada; retomada do crescimento da economia brasileira; superação da situação de pobreza e miséria que atinge elevado contingente da população brasileira; manutenção da estabilidade política e garantia das

liberdades. Em junho daquele ano foi lançado o Programa de Ação Imediata (PAI), que foi uma fase preparatória. O PAI conseguiu estabelecer as condições minimamente razoáveis para empreender um plano de estabilização de ataque frontal à inflação. Foi também preparada a opinião pública, cujo apoio era fundamental para o sucesso do Plano (Brum, 1997).

No setor de energia elétrica, a ELETROBRÁS procurou envolver o Congresso na solução dos problemas setoriais, em duas etapas. A primeira visava promover o saneamento financeiro, individualizando tarifas por empresa (desequalização tarifária). A segunda, e mais delicada, visava a revisão do modelo institucional. A primeira etapa foi conseguida em 1993 com a Lei n.º. 8.631 ao individualizar as tarifas por concessionárias, promovendo o fim da equalização tarifária e promovendo um grande acerto de contas entre credores e devedores e os fundos de garantia da ELETROBRÁS. “O Tesouro Nacional (entenda-se contribuintes) bancou o rombo do setor, estimado em US\$ 22 bilhões” (Borenstein e Camargo, 1997, p.86).

De outro lado ainda em 1993 foi aprovado o Decreto n.º. 915 que permitiu o surgimento de consórcio de autoprodutores, para a construção de usinas, assim como para vender excedentes de energia ao Sistema Elétrico. O Decreto n.º. 1.009 criou a SINTREL, órgão federal, responsável pelo Sistema Nacional de Transmissão.

#### **b) O Plano Real - um novo ambiente institucional no setor elétrico brasileiro.**

O Plano Real foi o nome do programa de estabilização de combate à inflação, anunciado em 7 de dezembro de 1993. Sua execução efetivou-se em três fases consecutivas: fase I - Ajuste fiscal, fase II - Implantação da URV (Unidade Real de Valor), e a fase III – Reforma monetária, em 1º de julho de 1994, o governo lançou a nova moeda chamada Real em substituição do Cruzeiro Real, eliminando a URV (Brum, 1997; Oliveira, 1996).

O Plano Real conseguiu sensibilizar uma parte majoritária da população que deu seu voto de confiança nas eleições de 1994. Assim, Fernando Henrique Cardoso – FHC foi eleito Presidente da República com 54,3% dos votos válidos, no primeiro turno das eleições de 3 de outubro de 1994. Assumiu o cargo em 1º de janeiro de 1995, para um mandato de quatro anos (1995-1998). Foi reeleito em 1998, em primeiro turno, com 53,06% dos votos válidos, para o período de 1999-2002. Na primeira eleição FHC articulou em torno de si uma aliança política de centro-esquerda/centro-direita PSDB-PFL não só com o propósito de ganhar a eleição, mas também de construir maioria parlamentar para viabilizar seu futuro governo e a aprovação das reformas que pretendia implantar no país (Brum, 1997)

Brum (1997) considera que de modo geral, nos três primeiros anos, o Plano Real proporcionou melhora do poder aquisitivo das camadas mais carentes da população e ganho para as grandes empresas que se reestruturaram e modernizaram, enquanto penalizou principalmente quem tentou especular com o dólar (apostando no fracasso do Plano), os exportadores e setores da classe média. Nesse sentido, o Plano Real teve de um lado componente distributivo e, de outro, concentrador.

**TABELA 8 - EVOLUÇÃO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1993–2001)**

Ano	Crescimento do PIB (%)	Inflação (%)
1993	4,9	2708,6
1994	5,9	1093,8
1995	4,2	14,8
1996	2,7	9,3
1997	3,3	7,5
1998	0,1	1,8
1999	0,8	18,5
2000	4,3	9,6
2001	1,5	9,9

FONTE: Brum, 1997; IPEA, 2002.

Quanto ao setor de energia elétrica, em 1995 foi aprovada a Lei nº. 8.987, denominada Lei de Concessões, abrindo espaços para a participação efetiva da iniciativa privada no setor de energia elétrica. Em 25 de abril de 1995, foi anunciada a privatização de todas as empresas controladas pela ELETROBRÁS - até março de 2000, 21 concessionárias estatais haviam sido privatizadas, 17 distribuidoras e 4 geradoras (De Souza, 2002) -. Em 1998, o Governo Federal avançou com o processo de reestruturação do setor elétrico, sancionando a Lei nº 9.648, a qual estabeleceu a criação do Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE) e do Operador Nacional do Sistema (ONS). Estabeleceu ainda a liberdade para as atividades de geração e comercialização, resultando na assinatura dos contratos iniciais de suprimento entre empresas geradoras e distribuidoras de energia elétrica (CELESC, 1996; 1999; 2000).

No ano de 2001, a economia brasileira iniciara com boas perspectivas de crescimento econômico, no entanto, seu desempenho se viu afetado por fatores externos e internos. Entre os fatores externos destacam-se o desaquecimento da economia mundial, os atentados terroristas de setembro nos EUA e a crise na Argentina. Entre os fatores internos se destaca o Programa de Racionamento de Energia Elétrica praticado durante todo o ano. O PIB brasileiro cresceu apenas 1,5% nesse ano (CELESC, 2002).

### 3.2 SEGUNDA PARTE: Estudo da adaptação organizacional estratégica e evolução financeira da CELESC no período 1955–2001

Nesta parte, é apresentado o estudo do processo de adaptação organizacional estratégica e evolução financeira das Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC, no período 1955-2001. O desenvolvimento e os resultados desta parte da pesquisa se constituem na concretização do objetivo geral definido no capítulo I: estudar o processo de adaptação organizacional estratégica e os seus relacionamentos com a evolução financeira numa concessionária distribuidora estadual do setor elétrico.

Como sugerem Mintzberg & Mchugh (1985). Por meio da análise prévia da informação da história da organização, foram identificados eventos críticos (ver Tabela 9). Os mesmos servem de guia para a estruturação do estudo.

**TABELA 9 – EVENTOS CRÍTICOS DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL DA CELESC: 1955 – 2001**

<b>Ano - Evento Crítico</b>
1955 – A criação da <i>holding</i> CELESC.
1956 – Instalação da empresa.
1961 – Lançamento da CELESC como motor do desenvolvimento do setor elétrico catarinense.
1964 – A CELESC incorpora suas subsidiárias.
1969 – A CELESC começa a definir-se como distribuidora.
1971 – Consolidação organizacional da empresa.
1974 – Fim do realismo tarifário (O primeiro choque do petróleo).
1979 – Programas de Eletrificação de conteúdo social (crédito do BIRD).
1979 – Aprofundamento da crise financeira (O segundo choque do petróleo).
1983 – Instabilidade administrativa na CELESC.
1983 – A CELESC perde o local da sua administração central para o Governo do Estado.
1986 – O Governo do Estado ordena à CELESC suspender pagamento às entidades federais.
1987 – A Gestão Participativa.
1988 – A CELESC decide voltar a investir em geração de energia.
1991 – Fim da Gestão Participativa.
1993 – A desigualização tarifária e o encontro de contas.
1995 – A CELESC e o início das reformas estruturais no setor.
1996 – A CELESC e as novas modalidades de financiamento.
1988 – Novos problemas financeiros na CELESC.
2001 – Reestruturação da concessionária CELESC
2001 – Formulação de novo modelo de gestão.
2001 – Crise energética do ano 2001.

Com base nos eventos críticos identificados, foram definidos seis períodos teóricos de análise, o que facilita o desenvolvimento do estudo. A definição dos períodos foi induzida pelos relacionamentos comportamentais existentes entre os eventos críticos agrupados em cada período. Os períodos considerados são os seguintes:

- I) Antecedentes, a criação da empresa e a constituição da *holding*: a CELESC, apenas uma perspectiva (1955–1960);
- II) Lançamento da CELESC e incorporações das subsidiárias: a CELESC, uma realidade (1961 – 1970);
- III) Consolidação organizacional como empresa distribuidora de energia elétrica e a primeira crise do setor: a CELESC, empresa distribuidora consolidada (1971–1982);
- IV) Instabilidade de gestão e o aprofundamento da crise do setor: a CELESC, uma empresa em meio à crise do setor (1983 – 1986);
- V) A Gestão Participativa e contestação do modelo: a CELESC, uma empresa polarizada (1987–1992);
- VI) Novo ambiente institucional e competitividade: a CELESC, adaptando-se aos novos tempos (1993 – 2001).

O estudo de cada período está dividido em três partes. Na primeira parte, é apresentado o processo de evolução organizacional no período, constituído pela descrição dos eventos mais relevantes ocorridos na CELESC (inclui os eventos críticos) e na conjuntura político-administrativa do Estado, isto em função do Governo do Estado ser o acionista majoritário e controlador da CELESC.

Na segunda parte, com base na parte anterior e nos conceitos de Mintzberg *et al.*(2000) (estratégias pretendidas, deliberadas, não realizadas, emergentes e realizadas), se realiza a identificação e evolução das principais estratégias organizacionais adotadas pela CELESC no período.

Na terceira parte, se realiza a análise crítica da evolução financeira de cada período de estudo. Nos períodos I e II (1955-1970), a análise é feita com base em dados de ordem financeira da CELESC e do setor elétrico coletados de diferentes fontes bibliográficas. Nos períodos III a VI (1971-2001), a análise da evolução financeira é feita com base nas informações contidas nos seguintes demonstrativos financeiros: Balanços Patrimoniais; Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos - DOAR; e Demonstração do Resultado – DRE. A análise dos demonstrativos visa o entendimento de como as variações da estrutura patrimonial e de resultados - contidas no Balanço Patrimonial e na DRE -, e as variações na movimentação de recursos de longo prazo - contidas na DOAR -, refletem as mudanças importantes acontecidas no processo de adaptação organizacional estratégica da

CELESC.

O conjunto das partes permite contextualizar como ocorreu esse processo de adaptação organizacional estratégica e seus relacionamentos com a evolução financeira durante o período, objetivo central da dissertação.

Relacionando o estudo por período com o modelo de Pettigrew (1987), a análise do *contexto interno* desenvolve-se por meio da descrição dos eventos relevantes, assim como em alguns aspectos do estudo da evolução financeira. Já o *conteúdo* é apreciado na identificação dos eventos críticos e na identificação das principais estratégias organizacionais. Finalmente o *processo* refere-se a como acontecem as interações entre as várias partes envolvidas na mudança, não sendo outra coisa que todo o conjunto de partes que conformam o estudo, observado: na descrição da evolução do processo de adaptação organizacional; nos eventos relevantes, na análise das tendências financeiras; na evolução financeira; e na descrição da evolução de cada estratégia identificada.

### **3.2.1 PERÍODO I - antecedentes, a criação da empresa e a constituição da *holding*: a CELESC, apenas uma perspectiva (1955–1960)**

#### **3.2.1.1 Eventos relevantes do período**

##### **a) Antecedentes.**

As primeiras tentativas de geração de energia elétrica em Santa Catarina datam de finais do século XIX no Norte do Estado e no Vale do Itajaí. Eram empreendimentos privados, gerando energia elétrica para uso particular. Já no final de 1905, as municipalidades começavam a autorizar concessões. Em Santa Catarina, Joinville e Blumenau foram as primeiras cidades a serem beneficiadas com energia elétrica (Schmitz, 1995).

Das iniciativas privadas anteriores à intervenção estatal, destaca-se a Companhia Sul Americana de Eletricidade S.A. – AEG (de capital alemão), com sede no Rio de Janeiro. Na época a AEG era a principal fornecedora de geradores de eletricidade, produzidos na Alemanha, para as empresas que se criavam em Santa Catarina. No entanto, a partir de 1928, a AEG começou a incorporar as diversas empresas ligadas à geração e distribuição de energia elétrica, principalmente no Norte do Estado (Mirrow, 1978).

Das incorporações surgiu a Empresa Sul Brasileira de Eletricidade S.A. – EMPRESUL, controlada pela AEG. Suas operações abrangiam os municípios de Joinville, Jaraguá do Sul, Mafra, Itaiópolis, Rio Negro, São Bento do Sul, Tijucas e Nova Trento. Com

o advento da segunda guerra mundial, as ações da AEG na EMPRESUL foram incorporadas ao Patrimônio Nacional, através do Decreto Federal nº. 8.306 de 22 de novembro de 1945, como indenização de guerra. Posteriormente as mesmas ações foram doadas ao Estado de Santa Catarina pela Lei nº 290 em 15 de junho de 1948, passando o Governo do Estado a ser o maior acionista da EMPRESUL, com 80,55% das ações que posteriormente foram transferidas à CELESC quando esta foi formada (Schmitz, 1995).

No entanto, no início dos anos 50, Santa Catarina, estado eminentemente agrícola, vinha pondo em prática uma política de estímulo à implantação de indústrias. Porém, o principal entrave era o abastecimento de energia elétrica. A perspectiva nesse setor apresentava-se pouco prometedora no Estado catarinense: sistemas de transmissão eram praticamente inexistentes; o suprimento era através de sistemas locais isolados, porém restritos em sua capacidade de atender ao crescimento da demanda; não havia disponibilidade de recursos financeiros para expandir os sistemas de geração, nem para atender à construção de novas linhas de distribuição e transmissão e muitas vezes nem para auxiliar a capacidade instalada. O racionamento era permanente preocupação das principais cidades (Amaral, 1961).

Motivado por tal situação, o governador Irineu Bornhausen decidiu, já no primeiro ano do seu mandato, a criação da Comissão de Energia Elétrica – CEE, através da Lei nº. 505 de 13 de agosto de 1951, transformando-se na primeira lei catarinense sobre energia elétrica. A CEE tinha por atribuições promover o levantamento das fontes de energia elétrica e planificar o aproveitamento dos recursos de energia elétrica do Estado. A comissão empenhou-se em coligir dados e fazer pesquisas que serviriam de base ao Plano de Eletrificação do Estado (Schmitz, 1995).

No final do seu mandato, Irineu Bornhausen encaminhou à Assembléia Legislativa o Plano de Obras e Equipamentos – POE, que foi aprovado através da Lei nº. 1.365, de 4 de novembro de 1955. Em essência era um programa decenal de construção de obras e aquisição de equipamentos, que seriam financiados com recursos próprios, para o que se propunha um aumento de 20% no imposto sobre Venda e Consignações – IVC, pelo prazo de 10 anos. O POE pode ser considerado como a primeira iniciativa de instrumentar uma ação pública planejada no Estado (Santa Catarina, 1955a).

De outro lado, o POE possibilitava a intervenção direta do Estado no setor elétrico. Assim, o governo ficou autorizado a promover a organização de sociedade por ações com a finalidade de planejar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição

de energia elétrica. De certa forma, o POE, quanto ao setor elétrico, tentava emular o Plano de Eletrificação do Estado de Minas Gerais, no qual, o governador mineiro Juscelino Kubistchek, criou em maio de 1952, a Centrais Elétricas de Minas Gerais S.A. – CEMIG, como uma sociedade de economia mista, sendo o governo do Estado o acionista majoritária (Schmitz, 1995). Nesse sentido, Dias (1988) observa, a estrutura organizacional da CEMIG foi seguida de perto por outras empresas estaduais de energia elétrica, que surgiam na década dos anos 50 no Brasil.

Segundo o POE, previa-se no Estado de Santa Catarina a existência de um potencial estimado em 190.770 KW. Para tal o POE estabelecia a construção das Usinas Hidrelétricas de: Chapecozinho, Estreito do Rio Uruguai, Itaiópolis, Canoas, Cubatão, Garcia I e II. O Plano pretendia que para cada Usina fosse formada sociedade de economia mista em que o Estado participaria na constituição do capital (Santa Catarina, 1955a)

Assim, em 9 de dezembro de 1955, apenas 5 dias depois de aprovado o POE, foi editado o Decreto Estadual n°. 21, criando a Empresa de Luz e Força de Florianópolis S.A. – ELFFA, destinada a construir e explorar sistemas de produção e distribuição de energia elétrica na Grande Região de Florianópolis.

#### **b) A criação da *holding* CELESC.**

No mesmo dia, 9 de dezembro de 1955, era criada a **Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC**, através do Decreto Estadual n°. 22, que em seu Artigo 1º define: Destinada a planejar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica no Estado, operando diretamente ou através de subsidiárias ou empresas associadas (Santa Catarina, 1955b).

No entanto, o Código de Águas estabelecia o princípio da privacidade federal quanto à execução dos serviços de eletricidade em todo o País. Assim, foi necessário o Decreto Federal n°. 39.015, de 11 de abril de 1956, para autorizar a CELESC a funcionar como empresa de eletricidade, sendo oficialmente constituída em 1º de junho de 1956. Iniciou a sua instalação o dia 4 de agosto do mesmo ano, após os trabalhos indispensáveis à organização legal (Schmitz, 1995).

O Decreto Estadual n°. 22, que deu vida à CELESC, regulamentava sua existência, delimitando seus objetivos e área de atuação. Entre os pontos mais importantes ali contidos, constam:

– Inverter seu capital na subscrição de capital de companhias de âmbito regional, tornando-

as em suas subsidiárias;

- O Estado transferirá todas as ações que possuísse em companhias dedicadas a produção, transmissão e distribuição de energia elétrica;
- O seu capital social inicial será de Cr\$ 200.000.000 correntes, dividido em 200.000 ações ordinárias nominativas de Cr\$ 1.000 correntes;
- O Estado ficou autorizado a subscrever 51% ou mais das ações da companhia;
- O capital poderia ser aumentado, cabendo sempre ao Estado um mínimo de 51%;
- O Tesouro do Estado seria o avalista por empréstimos tomados no país ou no exterior, pela companhia ou por suas subsidiárias.

Jorge Lacerda, candidato da UDN, venceu a eleição em 1955 para governador com um mandato de cinco anos. Com a morte de Jorge Lacerda, em acidente aéreo no ano de 1958, assumiu o Vice-governador Heriberto Hülse até completar o mandato em 1960 (Schmitz, 1995).

O governo Lacerda seguindo os lineamentos do POE, definiu a energia elétrica como uma de suas grandes metas, destinando 35% dos recursos para esse fim, 45% dos mesmos eram destinados as estradas de rodagem e os restantes 20% seriam distribuídos entre os setores de agricultura educação saúde e cultura (Schmitz, 1995).

No início do governo Lacerda, a potência instalada de energia elétrica no Estado era de 56.527 KW. Nas palavras do próprio governador, as condições existentes no setor eram verdadeiramente dramáticas e não atendia em absoluto às exigências da sociedade catarinense, adiando seu desenvolvimento. Paralelamente, previa-se uma crise na indústria carbonífera pela retração no fornecimento de carvão. Dando ênfase à solução destes dois problemas, Jorge Lacerda teve particular atuação, inicialmente como deputado federal; e posteriormente, eleito governador, liderou a implantação da Usina Termelétrica de Capivari, destinada a consumir carvão secundário. Entre as metas do POE quanto ao setor elétrico, pretendia-se aumentar a capacidade instalada de energia elétrica para cerca de 248.000 KW (Santa Catarina, 1956)

A construção da Usina Termelétrica de Capivari, com uma potência inicialmente prevista de 50.000 KW foi proposta por Jorge Lacerda em seu primeiro ano de governo, tornando-se o eixo central das iniciativas do governador. Assim, em discurso no Teatro Álvaro de Carvalho comemorando a passagem do segundo aniversário do seu mandato, Jorge Lacerda falava: “a iniciativa de que mais me orgulho é a termelétrica de Capivari, de 100.000

KW, para qual o Presidente da República ofereceu a sua decidida e importante colaboração” (Santa Catarina, 1958, p.11).

Inicialmente pensava-se que os custos seriam de integral responsabilidade do Estado, mas acabou-se por constituir uma sociedade por ações de economia mista, a Sociedade Termelétrica de Capivari – SOTELCA, empresa na qual o governo federal veio a ser o maior acionista. Foi constituída pela Lei n.º. 3.119, de março de 1957, com o objetivo de instalar uma termelétrica de 100.000 KW (o dobro da proposta inicial). Era uma obra que, em condições normais, não demandaria mais que 3 ou 4 anos. Até a primeira metade de 1958, tudo parecia correr normalmente; uma onda de otimismo corria todo o Estado (Schmitz, 1995).

No entanto, a desorganização administrativa, aliada à falta de recursos e a um desinteresse total em fase do grave problema do carvão, fizeram com que tudo fosse parando aos poucos. Assim, somente em abril de 1960, dois anos depois, era assinado o contrato de aval para a importação dos equipamentos eletro-termo-mecânicos da usina. Desde então, praticamente nada mais se fez, senão ir arrastando a obra, ano após ano (Revista Mundo Elétrico, 1966).

Na verdade desde 1957 foi pouco o que se fez de concreto no setor elétrico catarinense. As ações do governo esperanças-se tanto na termelétrica de Capivari, que tinha-se negligenciado a visão do Plano como um todo, adiando a evolução da CELESC como organização. Assim, a finais de 1957, da relação de usinas hidrelétricas que o POE previa, das quais a CELESC deveria ser a executora na maioria dos projetos, apenas a hidrelétrica Garcia I estava em construção.

No entanto, é bom saber que era baixa a participação de Santa Catarina na repartição dos recursos creditícios concedidos à Região Sul. Schmitz (1992) observa que os Estados vizinhos mais avançados, tomavam vantagens, absorvendo parcela maior dos recursos destinados ao desenvolvimento, principalmente nos setores de energia e transporte. Embora Santa Catarina representasse 16% da superfície, com 19% da população e com 15% da renda gerada na região Extremo-Sul, recebia apenas 6% dos financiamentos concedidos a essa região. Pode-se dizer, segundo o autor citado, que o Estado de Santa Catarina era discriminado quanto à assistência de crédito, era flagrante a posição de inferioridade do Estado na Região Sul.

Essa era a realidade do setor elétrico catarinense, na qual a CELESC iniciava as suas

atividades, começando sua instalação o dia 4 de agosto de 1956. A primeira sede administrativa foi localizada na Rua Sandanha Marinho nº. 02, em Florianópolis, tendo como: primeiro Presidente a Júlio Coelho de Souza; Diretor Comercial a Nelson Rosa Brasil e Victor Antônio Peluso Júnior como Advogado. Em março de 1957 foi criado o cargo de Diretor Técnico, sendo eleito o Engenheiro José Corrêa Hülse.

Na idéia do executivo estadual, a CELESC deveria atuar como canalizadora de recursos públicos para empresas de energia elétrica existentes no Estado, das quais, numa etapa posterior, deveria assumir o controle acionário, passando assim a operar como empresa *holding*. Assim, a CELESC parecia seguir os passos da CEMIG (Schmitz, 1985).

As ações que o governo do Estado possuía na ELFFA de Florianópolis e na EMPRESUL de Joinville foram transferidas à CELESC quando esta fora formada, constituindo-se nas duas primeiras subsidiárias do grupo.

A ELFFA distribuía energia elétrica na cidade de Florianópolis. A energia era gerada pela Usina de Maroim e por um gerador instalado no Largo Fagundes. O atendimento era deficiente, da Trindade ao Itacorubi inexistia iluminação pública e residencial. A ELFFA se encontrava em difícil situação financeira, estava destinada a ser deficitária. Órgãos do Estado, Hospital da Caridade e Prefeitura Municipal estavam sempre em débito com a mesma. A iluminação pública era mantida precariamente, sem que a Prefeitura indenizasse os mínimos gastos efetuados (Amaral, 1961).

Em 1958 a Força e Luz Videira S.A - VIDELUZ tornou-se a terceira subsidiária. Na Assembléia Geral Extraordinária da CELESC, realizada em 24 de novembro de 1959, o Secretário da Fazenda do Estado informava aos acionistas que o governo iria promover estudos para transferir à CELESC as suas ações na SOTELCA (Schmitz, 1995).

A CEE, através de sua Diretoria Técnica, assessorava a CELESC. Uma das primeiras preocupações da CEE foi o estudo nas bacias hidrográficas catarinenses. Assim, a CEE estabelecia o Plano de Eletrificação do Estado, no qual, mediante um estudo de mercado de energia, sugeria a construção das usinas, seguindo as seguintes prioridades: Palmeira; SOTELCA; Garcia I; Itaiópolis; Santa Cruz; Chapecozinho; Rio das Flores e Cubatão. O Estado participaria na constituição de capital como acionista majoritário através da CELESC, que ficaria encarregada de executar todos os projetos, excetuando os de Palmeira, na qual participaria junto à Força e Luz Santa Catarina S.A. e da SOTELCA, onde o governo federal era o principal acionista (Schmitz, 1995).

O Plano de Eletrificação do Estado, que previa a construção dessas usinas, assim como o estabelecimento de um sistema interligado, era uma ótima intenção. No entanto, existiam severas restrições financeiras, os recursos que o POE destinava para este fim apenas representavam 42% das necessidades para a construção das obras. O Estado, então, deveria através de verbas orçamentárias ou créditos, buscar condições financeiras para a execução do Plano. Para tanto, a CELESC iniciava gestões junto ao Banco do Brasil, ao Banco de Desenvolvimento Econômico – BNDE, e mesmo junto a grupos financeiros estrangeiros, a fim de obter os financiamentos indispensáveis à execução das obras programadas. Mas como já foi colocado, Santa Catarina era discriminado quanto à obtenção de créditos (Schmitz, 1995).

Em 1959, a CELESC mudou-se para a Rua Almirante Alvim nº. 36, centro de Florianópolis. Em maio daquele ano a Diretoria estava assim constituída: José Corrêa Hülse Diretor Presidente; Hélio Abreu Diretor Comercial; e Ênnio Schild Diretor Técnico (Schmitz, 1995).

Assim, em inícios da década de 1960, a CELESC era apenas um escritório, sua atividade em termos de energia era mínima. Em geral, havia uma precariedade muito grande de energia elétrica em Santa Catarina. A CELESC representava para o Estado catarinense apenas uma perspectiva (Schmitz, 1995).

### **3.2.1.2 Identificação das principais estratégias organizacionais no período**

Da análise da informação apresentada, é possível identificar duas estratégias nesse período:

- a) Atuação como *holding* do setor elétrico no Estado, canalizando recursos financeiros através das empresas de energia elétrica existentes, as quais uma vez controladas passavam a ser suas subsidiárias.**
- b) Execução dos projetos contidos no Plano de Eletrificação do Estado, que incluía sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica.**

Seguindo o modelo de formação de estratégias de Mintzberg (2000), as duas estratégias apontadas se enquadram como *estratégias pretendidas*. Seguindo o mesmo modelo e com base na análise da informação apresentada, tanto da parte descritiva como da informação financeira (analisada na seguinte seção), se pode concluir que a maior parte dos objetivos ligados às duas estratégias não foram atingidos - *estratégias não realizadas* -.

**TABELA 10 - PERÍODO I (1955-1960): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO**

ESTRATÉGIA	EVENTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO E AO ÂMBITO ESTADUAL	EVENTOS RELACIONADOS AO ÂMBITO NACIONAL
a) Atuação como <i>holding</i> do setor elétrico no Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em dezembro de 1955 (finais do governo estadual de Irineu Bornhausen), foi criada a CELESC “Destinada a planejar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica no Estado, operando diretamente ou através de subsidiárias ou empresas associadas”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em junho de 1954 (Governo Vargas), foi aprovado no Congresso Nacional o Projeto Nacional do Carvão, de grande significação para o Estado de Santa Catarina e que viabilizaria a construção da usina de Capivari.</li> </ul>
b) Execução dos projetos contidos no Plano de Eletrificação do Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1956, assumiu Jorge Lacerda como Governador do Estado de Santa Catarina (1956-1961). Quanto a energia elétrica, a principal iniciativa do governo Lacerda era a termelétrica de Capivari.</li> <li>- Em 1956, o governo do Estado transfere à CELESC suas ações na ELFFA e na EMPRESUL, tornando-se as primeiras subsidiárias</li> <li>- Em 1958 a VIDELUZ tornou-se a terceira subsidiária.</li> <li>- O Governo Lacerda confiou tanto no sucesso da termelétrica de Capivari, que não priorizou a CELESC que não foi capaz de captar recursos suficientes que começavam a se disponibilizar no âmbito federal, a fim de ampliar sua área de atuação.</li> <li>- O Plano de Eletrificação do Estado contido no POE, contemplava a construção de uma série de usinas das quais a CELESC deveria ser a principal executora.</li> <li>- Das usinas contempladas, no final deste período, apenas uma estava em construção.</li> <li>- A CELESC pouco valorizada (apenas um escritório no final deste período) não foi capaz de empreender os projetos contemplados no Plano de Eletrificação do Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em agosto de 1954, foi aprovado o projeto que instituía o IUEE e o FFE, viabilizando a intervenção do Estado no setor elétrico.</li> <li>- Enquanto a ELETROBRÁS não existiu, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE (criado em 1952) foi quem administrou o FFE</li> <li>- O BNDE canalizou recursos do FFE através das empresas estaduais que vinham surgindo</li> <li>- A liberação de recursos do IUEE por parte do BNDE só era feita quando os estados apresentassem um plano de eletrificação e contassem com uma empresa para a destinação desses recursos, assim foram surgindo diversas empresas de energia nos estados. Em 1955 foi criada a CELESC com base na estrutura da CEMIG mineira, que existia desde 1952.</li> <li>- Em 1956, assumiu Juscelino Kubistchek como Presidente da República (1956-1961). O Plano de Metas do governo, significou uma era de desenvolvimento com base em política econômica de incentivo à industrialização de substituição as importações.</li> <li>- A energia elétrica foi considerada ponto crítico do sucesso do Plano, conseguindo-se no período, elevar a capacidade instalada do país, de 3.500 MW para 4.800 MW.</li> <li>- No governo JK, não houve maior interesse pela aprovação do projeto de criação da ELETROBRÁS.</li> <li>- Em julho de 1960, foi criado o Ministério das Minas e Energia.</li> <li>- No final do governo JK, o IUEE fora progressivamente deteriorado pela inflação e o BNDE estava deixando de privilegiar investimentos em infra-estrutura energética.</li> </ul>

A CELESC, nesse período, não conseguiu se estruturar, nem administrativa nem financeiramente, o suficiente, como para atingir os objetivos para os quais fora formada, acabando este período apenas como um escritório com reduzidas realizações no setor de energia elétrica no Estado.

Um dos fatores que certamente teve influência no descuido por parte do Governo do Estado de não priorizar a CELESC foi o projeto da termelétrica de Capivari. Era uma iniciativa estadual de grande porte que foi posteriormente assumida pelo Governo Federal. Essa usina significava a esperança de solução para a falta de energia no Estado. O governador Lacerda identificou esse projeto como carro chefe do seu governo, no entanto, o projeto não evoluiu nos termos planejados chegando a produzir energia só em 1964, no final do governo Celso Ramos. A expectativa de sucesso rápido da termelétrica de Capivari fez de algum modo retardar a evolução da CELESC e da produção hidrelétrica no Estado.

Na tabela 10 são apresentados: as estratégias identificadas; um resumo conjunto dos eventos acontecidos na CELESC e âmbito estadual; e um resumo dos eventos acontecidos no ambiente externo. O relacionamento das informações das três colunas permite contextualizar melhor o processo de adaptação organizacional estratégica da CELESC no período em estudo.

### 3.2.1.3 Análise crítica da evolução financeira no período

No plano federal, o Governo Kubistcheck (1956-1961), seguindo o Plano Nacional de Eletrificação, anunciava grandes investimentos no setor. Neste sentido, era criada a CELESC para ser a *holding* do setor no Estado, se pretendia fazer da CELESC, a Empresa capaz de canalizar recursos para o financiamento do Plano de Eletrificação Estadual.

**TABELA 11 - EVOLUÇÃO DO CAPITAL SOCIAL E INVESTIMENTOS DA CELESC: 1956 - 1960**

Ano	Capital Social		Investimentos	
	Cr\$ mil (1)	Índice	Cr\$ mil (1)	Índice
1956	200.000	100		
1957	200.000	100	22.733	100
1958	200.000	100	122.058	537
1959	200.000	100	129.044	568
1960	700.000	350	137.167	603

**FONTE:** Santa Catarina, 1965.

(1) preços correntes.

A CELESC foi constituída com um capital social de Cr\$ 200.000.000 correntes, representado quase todo ele por ações nas empresas ELFFA e EMPRESUL. A Tabela 11 mostra a evolução do capital social e dos investimentos da CELESC no período 1956-1960.

Considera-se que a evolução do capital social, tanto quanto dos investimentos, não correspondeu aos volumes necessários para a execução dos projetos de energia elétrica previstos pelo POE dos quais a CELESC deveria ser a executora. Nesse sentido, considera-se que a CELESC, não foi o suficientemente valorizada para ser capaz de atingir os objetivos para os quais fora formada.

### **3.2.2 PERÍODO II - lançamento da CELESC e incorporação das subsidiárias: a CELESC, uma realidade (1961 – 1970)**

#### **3.2.2.1 Eventos relevantes do período**

##### **a) O Governo Celso Ramos - lançamento da CELESC.**

Na eleição de 3 de outubro de 1960, articulou-se a Aliança Social-Trabalhista constituída pelos partidos PSD, PTB e o Partido de Representação Popular – PRP. A aliança foi liderada por Celso Ramos do PSD, eleito governador do Estado de Santa Catarina para o período 1961-1965. O candidato derrotado era o ex-governador Irineu Bornhausen da UDN. Assim, O POE, que fora proposto e aprovado em 1955 no fim do mandato do ex-governador, para ser um plano decenal, chegava a seu fim no quinto ano de sua aplicação. O novo governo trazia consigo a idéia do Plano de Metas do Governo do Estado – PLAMEG, que surgiu como resultado do “Seminário Sócio Econômico” promovido pela Federação das Indústrias do Estado – FIESC, meses antes da eleição. Celso Ramos era o Presidente da FIESC (Schmitz, 1985).

O PLAMEG foi a primeira tentativa de planejamento global das ações do Governo no Estado de Santa Catarina. Surgiu numa época em que se desenvolvia no Brasil uma crescente atividade de planejamento, onde o Governo Federal foi aderindo gradualmente aos métodos e técnicas para orientar o seu desenvolvimento econômico. Neste sentido, as administrações estaduais não tardaram para pôr em prática suas próprias tentativas de planejamento econômico como meio de solucionar problemas de desenvolvimento e engajar-se com o planejamento do Governo Federal (Schmitz, 1985).

O PLAMEG recebeu grande influência do Plano de Metas, elaborado e executado pelo Governo Juscelino Kubistchek (1956-1961). Esse plano partiu da concepção de que o Estado deveria intervir diretamente no processo de desenvolvimento econômico, criando condições necessárias e suficientes para que as empresas privadas desenvolvessem as indústrias em seus diversos setores. Assim, o Plano de Metas de Juscelino dava início ao planejamento na administração pública no Brasil (Schmitz, 1985).

Na época do Plano de Metas existiam duas linhas de pensamento quanto ao modelo de desenvolvimento que o Brasil deveria optar: o modelo liberal; e o modelo de um planejamento global, centralizado na industrialização, com ampla interferência estatal. O governo de Juscelino optou pela segunda opção. Esta linha de pensamento era defendida pelos técnicos da Comissão Econômica para a América Latina – CEPAL (de grande influência, na época, em toda América Latina), que serviu de subsídio ao governo de Juscelino Kubistchek e à sua decisão de planejar o desenvolvimento do país (Schmitz, 1985).

Assim, o Plano de Metas do Governo Juscelino Kubistchek, com sua mensagem desenvolvimentista e industrializante, certamente influenciou na formulação de políticas públicas e idéia de planificação nos governos estaduais. No entanto, Santa Catarina não apresentava condições organizacionais e de infra-estrutura, para incorporar-se àquela política econômica brasileira (Schmitz, 1985).

Por sua parte, a Federação das Indústrias de Santa Catarina, cujo presidente era Celso Ramos, não dispunha da infra-estrutura necessária para empreender um processo de desenvolvimento industrial de nível dos planos federais. O principal gargalo era a falta de energia elétrica. Assim, Celso Ramos no seu discurso como candidato, explicava que na década dos 50 não se incorporou no sistema de produção de energia elétrica um só KW por obra de governos estaduais, existindo em 1960, apenas 101,5 MW de potência instalada no Estado, o que representava 49,22 Watts/habitante, um dos mais baixos a nível nacional. Ante tal situação, o setor industrial era o mais afetado: novas empresas não se podiam instalar; as existentes tinham seus planos de expansão limitados em função da falta de energia; outras preferiam transferir-se para outros Estados da União (Santa Catarina, 1961).

A problemática catarinense foi discutida na Confederação Nacional da Indústria, surgindo daí a idéia de um levantamento objetivo das condições sócio- econômicas de Santa Catarina através de um “Seminário Sócio- Econômico”. Manifesta-se, assim, a clara intenção da liderança industrial do Estado de se engajar no processo de desenvolvimento brasileiro. Para tal, a Federação das Indústrias de Santa Catarina tinha mostrado preocupação em treinar técnicos no campo de planejamento desde 1957, através de cursos oferecidos pela CEPAL (Schmitz, 1985).

Numa primeira fase foram distribuídos questionários e realizaram-se diálogos prévios com líderes municipais; posteriormente, organizou-se um encontro com figuras representativas dos diversos ramos de atividades do Estado. O resultado foi um conjunto de informações e propostas compiladas no denominando “Documento Básico”. Nele encontrava-

se o diagnóstico da economia catarinense: sua estrutura; suas tendências; seus fatores estimulantes; e principalmente seus pontos de estrangulamento. Identificaram-se como pontos críticos de estrangulamento da economia catarinense: energia; transporte; assistência de crédito; capacidade empresarial e associativa; e falta de recurso humano preparado (Santa Catarina, 1960).

Assim, os compromissos que o industrial Celso Ramos assumira com as comunidades e com o povo passaram a ser os do candidato e finalmente do governador. Sua mensagem foi consubstanciada no documento referendado por aquele Seminário e que teve sua consagração no pleito de 3 de outubro de 1960 (Schmitz, 1985).

O Plano de Metas do Governo do Estado - PLAMEG surgiu como conseqüência lógica do Seminário. As conclusões nele contidas foram ratificadas por líderes das comunidades que asseguraram a anuência da opinião pública. O PLAMEG foi aprovado pela Assembléia Legislativa, através da Lei nº. 2.772 de 21 de julho de 1961, com vigência para o quinquênio 1961-1965.

Os objetivos do PLAMEG, explícitos no Art. 1º da Lei que aprovou o Plano, podem ser resumidos como a execução, aperfeiçoamento e atualização de obras e serviços públicos e o desenvolvimento social e econômico do Estado. O Plano considerava investimentos em três grandes rubros: 26,7% dos recursos seriam aplicados em “o Homem”, melhorando suas condições de vida; 58,3% em, “o Meio”, melhorando a infra-estrutura; e 15% destinados à “Expansão Econômica”, agrícola e industrial (Schmitz, 1985).

Celso Ramos, no início de seu mandato, perante a situação crítica do setor elétrico, anunciava o Plano Quinquenal de Eletrificação. Nele previa-se a ampliação do sistema energético através da construção de obras em geração; transmissão e distribuição, permitindo assim, elevar o modesto índice de 49,22 Watts/habitante existente em 1960, até 140 Watts/habitante no final do quinquênio. Era necessário, para alcançar tal propósito, um aumento da ordem de 260 MW no potencial instalado (Santa Catarina, 1961).

Assim, o Governo Celso Ramos definia um plano de ação, para tentar superar a principal causa de estrangulamento da economia catarinense, a falta de energia. Acreditava-se que, superado este problema, o processo de desenvolvimento catarinense estaria lançado. Na idéia do executivo estadual, a CELESC teria papel fundamental em todo este processo. Desta maneira, iniciou-se o lançamento da CELESC como a empresa motora do desenvolvimento do setor elétrico no Estado de Santa Catarina.

O empresário Júlio Horst Zadrozny foi escolhido pelo Governador para assumir a Presidência da CELESC. Ele presidia a Associação Comercial e Industrial de Blumenau, e como tal foi o encarregado de encaminhar as reclamações de falta de energia de sua comunidade ao anterior governo da UDN. Por ocasião do Seminário e a posterior candidatura de Celso Ramos, ele era um dos que mais incidia na problemática de falta de energia na região do Médio Vale do Itajaí. Com a vitória eleitoral e antes de assumir o governo, Celso Ramos lhe telefonara para convidá-lo da seguinte maneira:

Você que falava tanto de energia elétrica, agora venha para Florianópolis e faça alguma coisa. Você vai assumir a CELESC, você vem aqui, assume e vai ter as honras de Secretário de Estado”, e ele aceitou. “Nem perguntei o que era a CELESC, pois nunca ouvira falar da mesma. Esta realmente não era nada<sup>3</sup>.

Júlio Horst Zadrozny foi nomeado Presidente da CELESC em 1º de fevereiro de 1961, assumindo no dia 15 de março do mesmo ano. Na ocasião, foi eleito Hermelino Largura, Diretor Comercial; e Heinz Lippel Diretor Técnico. Também, foi nomeado Wilttich Freitag Diretor Presidente da EMPRESUL, subsidiária da CELESC (Schmitz, 1995).

Assim, 1961 ficou marcado na história da CELESC como o ano de lançamento da empresa como motora do processo de desenvolvimento do setor elétrico catarinense. As primeiras ações da Diretoria, em conjunto com a CEE, consistiram em fazer levantamentos e aproveitar os já existentes, com a intenção de elaborar um plano geral de ação. Nele propunha-se: linhas de transmissão para interligar o Estado; o que fazer com as Usinas que estavam em andamento e quais outras deveriam ser construídas; até que ponto poder-se-ia aproveitar o que estava em andamento. O resultado foi um planejamento geral, que aprovado transformou-se no Plano Quinquenal de Eletrificação (Santa Catarina, 1962).

Dada a complexidade do problema, o plano quinquenal foi desdobrado em dois. O primeiro foi denominado de Plano de Emergência. Constava da construção de linhas de transmissão, assim como a recuperação e acabamento de usinas consideradas urgentes para atendimento imediato das áreas mais sacrificadas com o déficit de energia. No entendimento do governo, eram aquelas regiões que tinham um grau de industrialização assaz elevado em relação ao restante do Estado. O segundo plano era de longo prazo, considerado como a “solução final”. Obedecia à construção de novas centrais geradoras e à construção das respectivas linhas de transmissão. Ambos planos seriam tratados concomitantemente (Santa

Catarina, 1962).

Pretendia-se ainda levar avante um terceiro, denominado, Plano de Eletrificação Rural, visando a implantação de energia elétrica em vilas, distritos e municípios de pouca expressão demográfica. Este projeto tinha um alto conteúdo social e mostrava-se pouco atrativo para o capital privado pelo que foi adotada uma política de cooperativismo, na qual a CEE participava com quase a totalidade dos custos, promovia os estudos, o planejamento, a assistência técnica e a execução, entregando os serviços à livre administração das cooperativas. Objetivava-se incentivar o homem rural a um comportamento social mais confortável, fixando-o à terra. Pretendia-se colocar Santa Catarina num processo de desenvolvimento sócio-econômico equilibrado em todos seus setores e regiões. O êxito dessa política refletiu-se já em 1962, quando foram organizadas 25 Cooperativas de Eletrificação Rural (Santa Catarina, 1963).

Quanto ao plano de emergência, em decorrência de novos estudos e do atraso da Usina SOTELCA, optou-se por certas modificações no programa estabelecido, procurando evitar drásticas conseqüências para a economia catarinense. As modificações referiam-se a aplicações de capital não programadas, em forma de subscrição de capital da CELESC em empresas de eletricidade existentes, com a finalidade de acelerar as obras nas usinas: Palmeiras-FORÇALUZ; Esperinha-CIAOESTE; Térmica-EMPRESUL; Caveiras-COSEL. Estas modificações ocasionaram que os recursos previstos para o setor de Energia Elétrica no PLAMEG ultrapassassem o previsto, aplicando 121,24% do projetado para o ano de 1962 (Santa Catarina, 1963).

A CELESC empenhava-se para superar as dificuldades financeiras e para assegurar seu processo de crescimento, como narra Júlio Zadrozny. Ele conta que no “Encontro dos Governadores” (Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul) com o Presidente Jânio Quadros, acontecido em Florianópolis em março de 1961, no último dia de reuniões, depois de um discurso, o Presidente perguntou se havia algo a mais a ser apresentado. O Governador lhe disse “Júlio é agora”. Este, dirigindo-se ao Presidente da República, explicou que havia uma região inteira chamada Planalto de Lages e regiões contíguas, que precisavam de energia. Explicou que parte da energia proximamente gerada na SOTELCA (que estava ficando pronta), estava destinada para aquela região, e que o problema era a linha de transmissão, problema que sozinhos não conseguiam resolver por falta de capital. Diz que Jânio Quadros

---

<sup>3</sup> JULIO HORST ZADROZNY. **Entrevista concedida a Maria do Carmo dos Santos**. Blumenau, 10 de jul.1995. Entrevista depositada na CELESC.

concluiu dizendo ao Governador: “Vamos ver se dá para atender à justa reivindicação do seu governo”<sup>4</sup>.

Júlio Zadrozny comenta assim o desenlace desse evento:

No caso acima, o Senhor Jânio Quadros podia, num dos seus rompantes, dizer ¡Não!, e ficávamos sem nada e fechavam-se todas as portas. Mas no final da história ele ajudou, a metade veio logo e a outra veio depois. Por isso a *holding* era só um arcabouço deficitário para dar a função administrativa. Não tinha dinheiro para ser *holding*. Foi sempre uma pequena aventura. Em tudo que cheirasse a dinheiro, a Empresa estava por perto<sup>5</sup>.

A CELESC evoluía. Assim, seguindo o Plano Quinquenal de Eletrificação, investira durante os anos 1961-1962, mais de 1,8 bilhões de cruzeiros correntes por intermédio das empresas de energia elétrica existentes. Quando a CELESC detinha pelo menos 51% do seu capital com direito a voto, essas empresas passavam a existir na qualidade de subsidiárias. Acontecendo isto, o Diretor-Presidente da subsidiária era nomeado pela Diretoria da CELESC. Em finais de 1962, a *holding* CELESC estava constituída por sete subsidiárias: Empresa Luz e Força de Florianópolis S/A. – ELFFA; Empresa Sul Brasileira de Eletricidade S/A. – EMPRESUL; Força e Luz Videira S/A – VIDELUZ; Cia. Pery de Eletricidade S/A de Curitiba – CIPEL; Cia. Oeste de Eletricidade S/A de Concordia – CIAOESTE; Cia. Serrana de Eletricidade S/A de Lages – COSEL; Empresa Força e Luz de Santa Catarina S/A – FORÇALUZ de Blumenau. É possível considerar ainda nesta lista a Canoinhas Força e Luz S/A e Empresa Força e Luz São Francisco S/A, ambas subsidiárias da EMPRESUL. Assim, ao final de 1962 e através de suas subsidiárias, mais da metade do Estado já recebia energia distribuída pela CELESC (Santa Catarina, 1963).

Quando o Governo do Estado vinculou à CELESC as empresas privadas de âmbito regional, tentava resolver problemas locais que na época seriam, realmente, mais fáceis de resolver através dessas empresas. Entre tanto, ao final de 1962, os negócios da empresa tinham-se expandido tanto, que o sistema *holding* não mais correspondia às necessidades de desenvolvimento do setor elétrico em Santa Catarina. Naquele ano, assessores da Diretoria da CELESC visitaram a CEMIG para colher informações que servissem de base para os trabalhos que se iniciavam na CELESC, referentes à reorganização de sua estrutura interna. Pretendia-se orientá-la como uma organização capacitada, não só como canalizadora dos

---

<sup>4</sup> JULIO HORST ZADROZNY, *ibidem*.

<sup>5</sup> JULIO HORST ZADROZNY, *ibidem*.

investimentos financeiros para o setor, como também para efetivamente explorar o sistema de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica. Assim, surgiam na Diretoria da CELESC iniciativas de querer incorporar gradualmente as suas subsidiárias (Schmitz, 1995).

Em março de 1963, foram criadas a Diretoria de Operações e a Diretoria Financeira. O Engenheiro Heinz Lippel até então Diretor Técnico, foi eleito Diretor de Operações. Como novo Diretor Técnico foi eleito o Engenheiro Karl Rischbieter (CELESC, 1963a). Em abril de 1963, foi eleito Wilmar Dallanhol, Diretor Financeiro (CELESC, 1963b)

Wilmar Dallanhol conta que foi convidado pelo Governador para ocupar a Diretoria Financeira da CELESC, visando a negociação de recursos internacionais e a busca de recursos para execução do Plano Quinquenal de Eletrificação. Neste sentido, ele explica que ainda em 1963 foi negociado um acordo de financiamento com o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD por US\$ 3,5 milhões de dólares. Com a vinda desse dinheiro, em vez de comprar cabos prontos, foram comprados lingotes de alumínio e cobre no exterior para serem retrifilados os cabos no Brasil. Foi uma operação ousada que permitiu um ganho extraordinário. Foi um empréstimo de muita importância para a época, representava o primeiro empréstimo externo da Empresa. O financiamento contemplava o sistema de transmissão básico da Empresa, que até a década de 1980, foi basicamente o mesmo<sup>6</sup>.

A viagem do Governador Celso Ramos aos Estados Unidos em 1963 apressou a decisão por parte do Governo com respeito à proposta da Diretoria da CELESC de incorporar suas subsidiárias. O Governador tinha negociado com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, a concessão de um empréstimo de US\$ 7,3 milhões destinados ao Plano Quinquenal de Eletrificação, sendo US\$ 3,6 milhões para a SOTELCA e US\$ 3,7 milhões para a CELESC, sendo uma das condições colocadas pelo BID a unificação do sistema (Schmitz, 1995).

#### **b) A CELESC incorpora suas subsidiárias.**

A Diretoria sustentava a posição de incorporar as suas subsidiárias, com os seguintes argumentos: a empresa conseguiria ser financeiramente auto-suficiente, pois, operando os sistemas que compõem uma empresa de energia elétrica, conseguiria cobertura tarifária necessária para atender a todas as despesas, e garantir a rentabilidade legal dos investimentos. Com a centralização e racionalização dos serviços se conseguiria a diminuição nas despesas gerais, em benefício dos consumidores. Assim como a incorporação dos patrimônios elevaria

os limites de crédito perante as entidades financeiras (CELESC, 1963c)

Assim, em dezembro de 1963 foi aprovada a decisão de incorporar à CELESC todas as empresas subsidiárias. O dia 1º de janeiro de 1964, a CELESC assumiu o Ativo e o Passivo de todas as incorporadas, passando os acionistas das mesmas a participar do Capital Social da CELESC na proporção de sua participação nos respectivos patrimônios. Decorria da incorporação uma nova organização na Empresa, que passava a arcar com a responsabilidade e o comando de todas as operações de energia elétrica, centralizando atribuições que até então se encontravam a cargo de direções regionais (CELESC, 1963d).

Júlio Zadrozny resume qual era o procedimento nas incorporações:

Fazíamos um levantamento da firma, valor patrimonial e depois um estudo dos valores que não podíamos mensurar. Essa conta não era paga, era incorporada ao patrimônio da Empresa. A CELESC dava ações. Incorporar é isso, você assume a empresa e em troca o proprietário anterior recebe ações. Havia muitas discussões. A vantagem da CELESC é que trazíamos a solução. A desvantagem das incorporadas é que não tinham a solução<sup>7</sup>.

Alguma das incorporações foram difíceis. Wiltich Freitag era Diretor-Presidente da CÔNSUL S.A. quando aceitou assumir a EMPRESUL em 1962. Ele conta que assumiu contra sua vontade, por pressão política. Mas aclara que as relações com o Governo foram muito boas. Na opinião dele Celso Ramos “fez um grande governo, era um cidadão muito honrado, a palavra dele valia”. Quando aconteceu a incorporação da EMPRESUL em 1964, ele não concordou com a mesma e pediu sua demissão. “Então eu estava com o pensamento de que se a EMPRESUL fosse entregue ao Estado, nada se faria por aqui, nós iríamos passar maus momentos. Mas não foi o caso, eu estava enganado”<sup>8</sup>.

Em 1964, atuando já como empresa de eletricidade, a CELESC produzia energia em 11 hidrelétricas e 4 termelétricas com capacidade instalada de 103.325 KVA, distribuindo nesse ano 310.415 MW para 97.179 consumidores. A partir desse ano a Empresa passou a operar por intermédio de setores regionais sediados em Florianópolis, Blumenau, Joinville, Lages, Curitibanos, Videira e Concórdia (Santa Catarina, 1965).

O processo das incorporações continuou nos anos seguintes. Foram incorporadas a Empresa Força e Luz de São Francisco S/A, Cia. Hidrelétrica Águas Negras de Ituporanga,

---

<sup>6</sup> WILMAR DALLANHOL, *Entrevista concedida a Maria do Carmo dos Santos*. Florianópolis, 6 set. 1995. Entrevista depositada na CELESC

<sup>7</sup> JULIO HORST ZADROZNY, *ibidem*.

<sup>8</sup> WITTICH FREITAG, *Entrevista concedida a Janine Gomes da Silva*, Joinville, 9.jun.1995. Entrevista depositada na CELESC.

Canoinhas Força e Luz S/A, Força e Luz Santo Amaro, Força e Luz Corupá, Cia Piratuba S/A, Força e Luz Pinheiro Preto. Adquiriu os bens da Carbonífera Araranguá vinculada à distribuição de energia elétrica, assumiu a concessão outorgada à Empresa Força e Luz Arnaldo S/A. Quanto a eletrificação rural, até finais de 1964, tinham-se organizado 63 Cooperativas de Eletrificação Rural que colocavam Santa Catarina como o Estado mais eletrificado em suas áreas rurais (Santa Catarina, 1965).

1965, quinto ano da administração Zdrozny na CELESC e último do mandato do Governador Celso Ramos, caracterizou-se pelo colhimento dos resultados dos esforços por levar avante o Plano Quinquenal de Eletrificação. Com o início das operações da Usina da SOTELCA de 100 MW, entrava em operação a linha de transmissão Tubarão-Lages, importante para a CELESC em sua tentativa de atingir regiões até então esquecidas ou servidas deficientemente (Santa Catarina, 1965). Assim, nesse ano foram concluídas 1039 Km de linhas de transmissão (de 132 KV, 66 KV e menos de 66 KV), De outro lado foram ampliadas as redes de distribuição nas cidades de Lajes, Blumenau e Joinville (Santa Catarina, 1966a)

A CELESC naqueles cinco anos conseguia satisfazer o mercado consumidor de energia elétrica nas localidades por ela servidas, oferecendo plena capacidade de atendimento à demanda. Assim, ao final de 1965, tinha 114.453 consumidores, atendia a 134 localidades, cobrindo 36,8% do território catarinense. Contava com 1.454 empregados para realizar suas operações.

O Governo Celso Ramos chegava ao seu fim. Na avaliação de Schmitz (1985), o PLAMEG foi um bom Plano e considera que grande parte de seus objetivos foram concretizados. Quanto à energia, verificava-se em 1965 a superação da insuficiência de energia elétrica que em 1960 era o principal entrave para o desenvolvimento catarinense.

### **c) O Governo Ivo Silveira - continuidade administrativa no Governo do Estado e na CELESC.**

Na eleição de três de outubro de 1965, ainda na modalidade de eleição direta, manteve-se a aliança política PSD-PTB e Celso Ramos conseguiu fazer seu sucessor na pessoa de Ivo Silveira, assegurando a continuidade político-administrativa.

O Governo Ivo Silveira apresentou o novo Plano de Metas do Governo - PLAMEG II para o quinquênio 1966-1970, sendo aprovado pela Assembléia Legislativa através da Lei nº. 3.791. Os objetivos do PLAMEG II foram definidos em quatro grupos: melhoria dos

meios administrativos; valorização dos recursos humanos; expansão econômica; e melhoria das condições sociais (Santa Catarina, 1966b).

Com a continuidade político-administrativa, o PLAMEG II assegurava a continuidade do trabalho desenvolvido na gestão anterior. Assim, era mantida a mesma estrutura organizacional e permanecia o Gabinete de Planejamento como a autarquia encarregada de executar o Plano.

Quanto ao setor de energia elétrica, o PLAMEG II buscava melhor e maior distribuição de energia elétrica disponível, incluindo as zonas rurais. Assim, estabelecia-se o Plano de Eletrificação para o quinquênio 1966-1970, que em síntese objetivava:

- Conclusão e ampliação das obras de geração dotando o Estado do potencial instalado compatível com o crescimento da demanda;
- Interligação dos sistemas térmico e hidráulico, visando ao melhor aproveitamento da energia produzida;
- Construção, reforma e ampliação dos sistemas de distribuição criando-se condições adequadas a absorção da energia disponível (Santa Catarina, 1966b).

Assim, a CELESC principal executora do Plano de Eletrificação do Estado, conseguia no ano de 1966 estender suas redes de transmissão e distribuição nas diversas regiões do Estado, chegando até o Extremo Oeste, Vale do Rio do Peixe, Planalto de Lages, Planalto de Canoinhas. Atendia-se desse modo aos reclamos do desenvolvimento integrado e criando condições para o surgimento de novos pólos industriais, modificando o panorama sócio-econômico do Estado. Com essa expansão, dava-se cumprimento à intenção de levar a energia elétrica às comunidades que, ou ainda não usufruíam dos benefícios da eletrificação, ou eram supridas deficientemente (Santa Catarina, 1967).

Em finais de 1966 a Diretoria da CELESC teve algumas modificações. Ficou assim constituída: Júlio Horst Zadrozny, Diretor Presidente; Moacir Ricardo Brandalise, Diretor Executivo (Diretoria criada em dezembro de 1965); Wilmar Dallanhol, Diretor Financeiro; Telmo Ramos Arruda, Diretor Comercial; Karl Rischibitter, Diretor Técnico e Milan Milasch, Diretor de Operações.

Com o constante incremento do volume de negócios e com a experiência adquirida como empresa de energia elétrica, a CELESC avança na formalização de sua estrutura organizacional. Em 1967 foi elaborado o “Manual de Organização” da CELESC, estabelecendo as relações entre seus diversos setores, com definições das atribuições dos

cargos e funções. As melhoras implantadas permitiram racionalizar os processos administrativos reduzindo os prazos de execução de obras. Nesse ano a CELESC conseguiu concluir 1464 Km, entre linhas de transmissão, redes de distribuição e linhas mistas rurais, a maior cifra até então atingida (Santa Catarina, 1968).

A partir de 1967 a economia brasileira voltou a crescer. O Plano lançado pelo governo Costa Silva naquele ano anunciava a retomada dos investimentos e expansão dos mercados interno e externo, adotando uma política econômica de incentivo à industrialização e de investimentos em infra-estrutura básica (Brum, 1997).

A CELESC, consolidada como a principal empresa de eletricidade do Estado, conseguia, com o aval da ELETROBRÁS (consolidada como a *holding* do setor), a obtenção de recursos necessários, que lhe permitiram realizar um considerável volume de investimentos no quinquênio 1966-1970, incrementando significativamente o volume dos negócios da empresa. Em setembro de 1970 foi inaugurado o prédio da nova sede administrativa da CELESC construída numa área de 6.000 m<sup>2</sup> (hoje Palácio do Governo) (Schmitz, 1995).

O governo Ivo Silveira, nos cinco anos do seu mandato, ultrapassou as expectativas propostas no Plano de Eletrificação, consolidando os êxitos obtidos no anterior governo. A CELESC conseguiu no quinquênio: concluir os projetos de geração que estavam em andamento; realizar intenso trabalho nos programas de transmissão e distribuição, assegurando disponibilidade de energia elétrica confiável e uniforme em toda a extensão territorial do Estado; a interligação dos sistemas e das regiões, sendo concluídas as grandes linhas tronco, fechando o grande anel de transmissão; obteve a padronização e melhoria dos seus serviços, com benefício para os clientes (Santa Catarina, 1970).

Quanto à eletrificação rural, em coordenação com a CEE, conseguiam-se resultados importantes, sendo organizadas entre 1966-1968, 43 cooperativas, que se somavam às 63 existentes até 1965, permanecendo Santa Catarina líder nesse setor, a nível nacional.

Assim, depois de mais cinco anos da gestão de Júlio Zadrozny na CELESC, os êxitos alcançados eram representativos, as linhas de transmissão e distribuição do sistema CELESC abrangiam 75,4% do território catarinense oferecendo o serviço de energia elétrica a 205.190 consumidores.

#### **d) A CELESC começa a definir-se como eminentemente distribuidora.**

A CELESC realizou no período intenso trabalho nas áreas de transmissão e distribuição, porém, no setor de geração, nos últimos anos do período, estabilizou-se a

produção própria de energia. Com o incremento do consumo de energia no Estado, a partir de 1966, a parte comprada passou a incrementar sua participação no total de energia vendida pela empresa (ver Tabela 13).

Milan Milasch, Diretor de Operações no período 1964-1971, identifica dois fatores que explicariam o porque a CELESC parou de produzir a própria energia. O primeiro relaciona-se com o carvão. Desde a década de 50 existia interesse no Estado quanto a equacionar o problema do carvão no Sul do Estado. A solução encontrada foi a construção das usinas termelétricas em Capivari pela SOTELCA, iniciativa estadual que posteriormente foi assumida pelo governo federal. Ele indica que grande parte dos recursos financeiros destinados à energia para Santa Catarina estavam comprometidos com o carvão, segurando assim à CELESC de avançar na parte de geração hidráulica<sup>9</sup>.

O segundo fator apontado por Milan Milasch, relaciona-se com os resultados da Comissão Canadá-América-Brasil-CANAMBRA. Essa Comissão, entre os anos 1966-1969, realizou levantamentos de recursos hidráulicos dos estados de Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Ele considera que como a sede da comissão ficou em Curitiba, a COPEL influenciou nas decisões da comissão, realizando um estudo completo do Rio Iguaçu, cujas Usinas construídas foram frutos dessa época. Ele lembra ainda que os levantamentos da CANAMBRA contemplavam a construção de uma usina no Rio Canoas em Santa Catarina. O projeto implicava a reversão de águas do Rio Canoas para o Rio Itajaí. Interesses contrários ao projeto difundiram que essa reversão significava tirar águas do Rio Paraná, criando um impasse com a Argentina. Ele conta que foi convidado por Júlio Zadrozny para conversar sobre o assunto com Mário Penna Bhering presidente da ELETROBRÁS. Este os dissuadiu de empreender qualquer ação, dizendo que o assunto seria tratado via diplomática com o Governo Argentino. Nada se fez de concreto, diz ele, considerando que existiam outros interesses que impediram que a usina saísse<sup>10</sup>.

Júlio Zadrozny considera que os dois fatores apontados por Milan Milasch tiveram muito a ver quanto à CELESC ter parado de investir em geração, mas quanto à geração hidráulica ele considera que na época, com os recursos técnicos existentes, não tinham como fazer usinas lucrativas com as quedas existentes no Estado<sup>11</sup>.

Aconteceram dez anos de continuidade político-administrativa no Estado, ficando no

---

<sup>9</sup> MILAN MILASCH, **Entrevista concedida a Sergio Schmitz**, Florianópolis. Entrevista depositada na CELESC.

<sup>10</sup> JULIO HORST ZADROZNY, *ibidem*.

<sup>11</sup> JULIO HORST ZADROZNY, *ibidem*.

passado a época em que Santa Catarina olhava com desalento seu futuro por causa do estrangulamento energético. Depois de uma década de estabelecida a CELESC como a empresa motora do desenvolvimento energético no Estado, apresentava-se como uma organização sólida e confiável, realizando suas operações com muita solvência. Os catarinenses percebiam com agrado que a CELESC tornara-se uma grande empresa: A CELESC era uma realidade.

### **3.2.2.2 Identificação das principais estratégias organizacionais no período**

Da análise das informações apresentadas, é possível identificar cinco estratégias adotadas pela CELESC durante o período em estudo, em termos de Mintzberg e Mchugh (1985), quatro “padrões nos fluxos de decisões e ações”:

#### **a) Atuação como *holding* do setor elétrico no Estado.**

Estratégia *deliberada* no anterior período de estudo, continuou sendo *realizada*, recebendo um impulso maior, durante os três primeiros anos deste período (1961-1963).

O Governo Celso Ramos definiu no início do seu governo (1961), o Plano Quinquenal de Eletrificação que previa a construção de obras em geração, transmissão e distribuição. A CELESC foi identificada como a principal executora do referido plano, porém, num primeiro momento, atuou como canalizadora de recursos para as empresas de eletricidade atuando no Estado. Quando a CELESC detinha pelo menos 51% do capital com direito a voto, essas empresas passavam a existir em qualidade de subsidiárias. Em 1963, a *holding* CELESC estava constituída por sete subsidiárias: ELFFA, EMPRESUL, VIDELUZ, CIPEL, CIAOESTE, COSEL e FORÇALUZ. Através dessas subsidiárias mais da metade do Estado recebia energia distribuída pela CELESC nesse ano.

Naqueles anos, a insuficiência energética era o principal problema referido ao setor elétrico no Estado. Nesse sentido, as aplicações de capital da CELESC em suas subsidiárias foram destinados basicamente na ampliação ou construção de novas usinas de energia elétrica e das respectivas linhas de transmissão.

A CELESC e subsidiárias em colaboração com a CEE, conseguiram atingir os objetivos colocados no Plano Quinquenal de Eletrificação, principalmente aqueles colocados no “Plano de Emergência” desenvolvido durante os anos 1961-1963, coincidente com o tempo de aplicação desta estratégia. As obras realizadas durante esses anos têm um valor adicional, quando se considera que naqueles tempos existiam severas restrições financeiras na CELESC, próprias de uma empresa que começava se estruturar. Um comentário de Júlio

Zadrozny , presidente da CELESC naqueles anos, resulta apropriado neste ponto: “a *holding* era só um arcabouço deficitário para dar a função administrativa. Não tinha dinheiro para ser *holding*. Foi sempre uma pequena aventura. Em tudo que cheirasse a dinheiro, a Empresa estava por perto”<sup>12</sup>.

**b) Atuação como uma empresa de energia elétrica, comandando as operações de geração, transmissão e distribuição.**

Durante os anos 1961-1963, a CELESC conseguiu estruturar seu aparato administrativo e organizacional de acordo com o crescimento dos seus negócios. De outro lado, a CELESC começava a realizar investimentos significativos em infra-estrutura própria, principalmente no sistema de transmissão. Assim em 1963, a Diretoria considerava que o sistema *holding* já não correspondia, iniciando um processo de discussão a respeito da possibilidade de incorporar suas subsidiárias.

**TABELA 12 - USINAS DO SISTEMA CELESC - 1969**

<b>USINAS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>CAPACIDADE INSTALADA</b>
Palmeiras	Rio dos Cedros	17.600 KW
Bracinho	Joinville	17.000 KW
Garcia	Angelina	9.600 KW
Cedros	Rio dos Cedros	7.280 KW
Salto	Blumenau	6.280 KW
Diesel Joinville	Joinville	5.040 KW
Térmica Joinville	Joinville	5.000 KW
Peri	Curitibanos	1.400 KW
Caveiras	Lages	4.200 KW
Diesel Blumenau	Blumenau	3.000 KW
Celso Ramos	Fachinal dos Guedes	5.760 KW
Diesel Florianópolis	Florianópolis	2.520 KW
Diesel Concórdia	Concórdia	700 KW
Diesel S.Miguel D'Oeste	S.Miguel d'Oeste	600 KW
Piray	Joinville	800 KW
Rio do Peixe	Videira	720 KW
São Lourenço	Itaiópolis	460 KW
Maroim	São José	200 KW
Pinheiro Preto	Pinheiro Preto	120 KW
Governador Ivo Silveira	Campos Novos	2.400 KW
Santa Cruz	Campos Novos	500 KW
<b>TOTAL</b>		<b>91.180 KW</b>

**FONTE:** CELESC, 1970.

Em janeiro de 1964, a CELESC incorporou suas subsidiárias, assumindo o ativo e o passivo das mesmas, começando atuar como uma empresa de energia elétrica, controlando as operações nas áreas de geração, transmissão e distribuição - início da *deliberação* da estratégia *planejada*.

<sup>12</sup> JULIO HORST ZADROZNY, *ibidem*.

Durante os anos 1964-1970, a CELESC se constituiu na principal executora dos planos de eletrificação dos Governos do Estado. Assim, durante os anos 1964-1965, deu continuidade à execução do Plano Quinquenal de Eletrificação, e durante os anos 1966-1970 executou o Plano de Eletrificação do Governo de Ivo Silveira.

Quanto à área de geração, o Plano de Eletrificação do governo Ramos contemplava a construção de uma série de usinas médias. As usinas que em 1996, ainda estavam em construção, foram concluídas através do Programa de Eletrificação do governo Silveira, obras que se estenderam até 1968. Já a partir de 1969, a empresa parou de investir em geração impedida principalmente por condicionamentos externos. A Tabela 12 apresenta a relação de usinas operadas pela CELESC no ano de 1969.

Na área de transmissão e distribuição: a entrada em operação da linha Tubarão-Lages em 1965, transportando energia produzida na usina da SOTELCA, foi da maior importância para a CELESC, a partir daí foi iniciada a penetração das linhas da CELESC em direção ao oeste catarinense e outras regiões, modificando o panorama sócio-econômico do Estado. Em 1970, as linhas de transmissão e distribuição da CELESC cobriam 75,4% do território catarinense, oferecendo o serviço de energia elétrica para 205.190 consumidores. A Tabela 13 apresenta dados relacionados à produção, compra e consumo de energia da CELESC durante o período.

**TABELA 13 - EVOLUÇÃO DA ENERGIA: GERAÇÃO PRÓPRIA, ADQUIRIDA, VENDIDA DA CELESC: 1961-1970**

Ano	Geração Própria	Energia Adquirida	% Ener. Adquir.	Energia Total	Energia Vendida (Consumo)	Em KWh	
						Índice	% (1)
1961	86.615.060	48.658.811	36,0	135.273.871	108.111.145	100	
1962	169.227.019	89.256.858	34,5	258.483.877	210.568.653	198	94,8
1963	198.791.046	80.183.360	28,7	278.974.406	228.919.552	211	8,7
1964	255.559.523	73.052.438	22,2	328.611.961	268.296.212	248	17,2
1965	283.853.240	63.454.388	18,3	347.307.628	278.586.824	257	3,8
1966	274.333.800	104.325.300	27,6	378.659.100	307.598.769	284	10,4
1967	307.177.546	114.373.972	27,1	421.551.518	342.250.496	316	11,3
1968	249.487.303	254.021.796	50,5	503.509.099	406.820.353	376	18,9
1969	399.838.867	182.593.931	31,4	582.432.798	468.133.610	433	15,1
1970	423.884.277	236.889.872	35,9	660.774.149	542.852.695	502	16,0

**FONTE:** CELESC, 1973.

(1) % de evolução do consumo respeito ao ano anterior.

A realização desta estratégia teve pontos fortes e pontos fracos durante o período. O bom desempenho nas áreas de transmissão e distribuição foi compensada negativamente pela queda na geração própria de energia nos últimos anos do período. Este evento foi decisivo na evolução posterior da empresa, a qual foi adotando o padrão de empresa eminentemente

distribuidora (estratégia analisada na seqüência)

**c) Expansão da sua área de atuação visando a unificação do sistema elétrico catarinense.**

Estratégia *planejada* pela diretoria da CELESC (em forma conjunta com a anterior), foi definida sua aplicação após autorização do Governo do Estado, principal acionista e controlador da empresa. A *deliberação* da estratégia se iniciou com a incorporação subsidiárias.

A discussão a respeito da incorporação das subsidiárias da CELESC foi finalmente definida, quando o Governador Ramos conseguiu o financiamento para a CELESC junto ao BID, condicionada à unificação do sistema elétrico no Estado.

Após a CELESC começar atuar como uma empresa de energia elétrica (1964), continuou realizando incorporações de companhias de eletricidade em diversas regiões do Estado. As incorporações foram co-responsáveis, junto com a construção de novas linhas de transmissão e distribuição, pela cobertura de 75,4% da área total do Estado atingida em 1970 e pelos altos índices de consumo experimentados pela empresa nesses anos. A taxa média anual de crescimento de consumo da CELESC durante os anos 1964-1970, foi de 13,2%.

Esta estratégia teve um razoável grau de *realização* durante este período de estudo, prolongando-se durante o seguinte período.

**d) Atuação na dinamização dos programas estaduais de eletrificação rural.**

Estratégia *planejada* no entorno do Governo do Estado, sendo designada a CEE como a principal responsável pela sua realização, contando com a colaboração da CELESC.

O Governo Celso Ramos deliberou no início da sua gestão um Plano de Eletrificação Rural. Por sua natureza de conteúdo social esse plano mostrava-se pouco atrativo para o capital privado pelo que foi adotada uma política de cooperativismo. A mecânica seguida na realização desta estratégia foi a seguinte: a CEE definia os programas; a CELESC ficava responsável pelas linhas de transmissão necessárias assim como participava em forma conjunta com a CEE e Cooperativas de Eletrificação Rural na construção das redes de distribuição. Uma vez concluídas as obras, eram entregues às Cooperativas, as quais se encarregavam da distribuição aos consumidores finais.

Seguindo essa mecânica, durante os anos 1961-1968 foram organizados 106 Cooperativas de Eletrificação Rural. A evolução positiva dessa iniciativa possibilitou que Santa Catarina ficasse como o Estado com maior grau de eletrificação em suas áreas rurais.

No entanto, o consumo de energia elétrica na área rural ainda era pouco representativa. Nos registros da CELESC, em 1970 o consumo rural representara apenas de 0,76% do consumo total da CELESC nesse ano.

Como visto, a CELESC compartilhou a *realização* desta estratégia, alcançando um razoável grau de *realização* global, enaltecida pelo lugar de destaque do Estado nessa área, mas com uma participação ainda pequeníssima no consumo global. Nos seguintes períodos de estudo esta estratégia continuará sendo praticada com inovações importantes.

**e) Atuação como empresa eminentemente distribuidora.**

Padrão de - ações e decisões - induzida por condicionamentos externos - estratégia *emergente*.

A partir de 1969, a CELESC deixara de investir em geração, os motivos identificados foram: os resultados da Comissão CANAMBRA, que não considerava instalação de usinas no Estado; e a influência, no quadro energético do Estado, das termelétricas instaladas em Capivari sob o comando da ELETROSUL. A partir de então a CELESC seria cada vez mais identificada como uma empresa eminentemente distribuidora. Posteriormente, o próprio Governo Federal impunha limitações legais quanto a empreendimentos das empresas estaduais, emitindo a Lei n.º 5.899/73, dando competência somente à ELETROBRÁS e a suas subsidiárias de âmbito regional, para promover a construção e operação de usinas de eletricidade. Essa Lei foi cumprida fielmente pela CELESC, não assim pelas empresas de eletricidade dos Estados vizinhos que partiram para a geração própria de energia.

Através da Tabela 13, observa-se que no ano de 1970, último ano do período em estudo, a participação da geração própria ainda era significativa, representando 65% do total de energia vendida.

Na Tabela 14 são apresentados: as estratégias identificadas; um resumo conjunto dos eventos acontecidos na CELESC e âmbito estadual; e um resumo dos eventos acontecidos no ambiente externo. O relacionamento das informações das três colunas permite contextualizar melhor o processo de adaptação organizacional da CELESC no período em estudo.

**TABELA 14 - PERÍODO II (1961-1970): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>EVENTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO E AO ÂMBITO ESTADUAL</b>	<b>EVENTOS RELACIONADOS AO ÂMBITO NACIONAL</b>
a) Atuação como <i>holding</i> do setor elétrico no Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celso Ramos assume como Governador do Estado (1961-1965).</li> <li>- O PLAMEG que surgiu do “Seminário Sócio-Econômico” identificou como um dos pontos críticos da economia catarinense a falta de energia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1961, Jânio Quadros assumiu a Presidência da República. Com sete meses de governo renunciou e assumiu o Vice-Presidente João Goulart.</li> <li>- Em abril de 1961 foi criada a ELETROBRÁS.</li> </ul>
b) Atuação como uma empresa de energia elétrica, comandando as operações de geração, transmissão e distribuição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi definido o Plano Quinquenal de Eletrificação. Nele previa-se a ampliação dos sistemas de geração; transmissão e distribuição.</li> <li>- A CELESC foi identificada como principal executora do Plano.</li> <li>- O Plano Quinquenal foi dividido em duas partes: um Plano de Emergência e um Plano de Longo Prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ainda em 1962, foi modificada a base de cálculo do IUEE e se criou o empréstimo compulsório.</li> <li>- A partir de 1963, a Comissão CANAMBRA começou a desenhar o planejamento do setor de energia elétrica. Concluiu estudos da região Sudeste em 1966, iniciando estudos da região Sul que estenderam-se até 1969.</li> </ul>
c) Expansão da sua área de atuação visando a unificação do sistema elétrico catarinense.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De outro lado, foi definido um Plano de Eletrificação Rural adotando uma política de cooperativismo. Entre os anos 1962-1968, foram organizadas 106 Cooperativas, colocando Santa Catarina como o Estado com maior nível de eletrificação rural em toda a União.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em novembro de 1964, tornou-se obrigatória a correção monetária do ativo imobilizado das empresas do setor.</li> </ul>
d) Atuação na dinamização dos programas estaduais de eletrificação rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A CELESC investiu durante os anos 1961 – 1962, mais de 1,8 bilhões de cruzeiros correntes por intermédio das empresas de energia elétrica existentes. Em finais de 1962, a <i>holding</i>-CELESC estava constituída por sete subsidiárias: ELFFA; EMPRESUL; VIDELUZ; CIPEL; CIAOESTE; COSEL; FORÇALUZ.</li> <li>- Em 1º de janeiro de 1964, a CELESC incorporou suas subsidiárias, passando a comandar todas as operações de energia elétrica até então a cargo das subsidiárias.</li> <li>- Nos anos 1964-1965 o processo das incorporações continuou. Assim, em finais de 1965, a CELESC atendia 114.453 consumidores em 134 localidades, cobrindo 36,8% do território catarinense.</li> <li>- Em 1965, Ivo Silveira assume como Governador do Estado (1965-1970)</li> <li>- O PLAMEG II, incluía um Plano de Eletrificação que contemplava: concluir e ampliar as obras de geração e transmissão; interligar os sistemas térmico e hidráulico, melhorar e ampliar os sistemas de distribuição.</li> <li>- No final do governo Silveira a CELESC atuava em 75,4% da área do território catarinense</li> <li>- A CELESC nos últimos anos da década de 1960 parou de investir na geração da própria energia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em março de 1964, Castello Branco (golpe militar) assumiu como Presidente da República (1964-1967).</li> <li>- O general Costa Silva sucedeu Castello Branco na Presidência da República (1967-1969). Na sequência assumiu o general Emílio Garrastazu Médici (1969-1974). O período 1968-1973 ficou conhecido como “o milagre brasileiro” com taxas altas de crescimento econômico.</li> <li>- A manutenção do crescimento das tarifas de energia elétrica em níveis superiores aos da inflação significou na elevação da participação dos recursos setoriais no total das fontes de financiamento do setor.</li> <li>- Quanto a recursos extra-setoriais (empréstimos e financiamentos), observou-se a diminuição da participação dos empréstimos obtidos no país e o aumento da participação de empréstimos obtidos no exterior.</li> <li>- Em julho de 1969, sob a orientação da ELETROBRÁS, foi criado o primeiro Comitê Coordenador de Operação Interligada-CCOI, congregando as empresas geradoras e distribuidoras de energia elétrica na região Sudeste. Em janeiro de 1969, foi criado o CCOI-Sul.</li> </ul>
e) Atuação como empresa eminentemente distribuidora.		

### 3.2.2.3 Análise crítica da evolução financeira no período

Com a criação do Ministério das Minas e Energia em 1960, e da Centrais Elétricas do Brasil S.A. - ELETROBRÁS, a *holding* do setor em 1961, o Brasil iniciaria uma era de grandes investimentos no setor elétrico. Durante as décadas de 1960 e 1970, o Brasil apresentou elevados índices de crescimento econômico. Durante este período a estrutura básica do modelo de financiamento do setor elétrico se apoiava em três pilares básicos: i) autofinanciamento, que consistia basicamente na reinversão de recursos das próprias empresas; ii) financiamento interno, que se dava através de recursos advindos de diversos impostos e empréstimos compulsórios, onde mais importante era o (IUEE) Imposto Único de Energia Elétrica; e iii) financiamento externo, derivado de bancos internacionais e de organismos multilaterais de crédito (Borenstein, 1999).

A CELESC identificada como a principal executora do Plano Quinquenal de Eletrificação, foi encarregada de canalizar os recursos (federais e estaduais) que se disponibilizavam para o desenvolvimento do sistema elétrico catarinense. Essa conjuntura favorável possibilitou a rápida evolução da CELESC. A Tabela 15 mostra a evolução do capital social da CELESC no período 1961 - 1970.

**TABELA 15 - EVOLUÇÃO DO CAPITAL SOCIAL DA CELESC: 1961 - 1970**

Ano	Preços Correntes	Unidade Monetária
1961	1.100.000	Cr\$ Mil
1962	1.704.000	Cr\$ Mil
1963	3.091.700	Cr\$ Mil
1964	5.533.476	Cr\$ Mil
1965	26.818.081	Cr\$ Mil
1966	30.196.867	NCr\$
1967	46.302.806	NCr\$
1968	65.066.066	NCr\$
1969	91.253.971	NCr\$
1970	134.428.000	Cr\$

FONTE: Zadrozny, 1970; CELESC, 1975.

Nos três primeiros anos do período (1961-1963), a CELESC operou ainda na modalidade de *holding*. Nesses anos, sua principal função foi a de canalizar recursos financeiros para as empresas de energia elétrica existentes no Estado, participando do capital social das mesmas. No entanto, o volume de investimentos em infra-estrutura própria era cada vez maior. As Tabelas 16 e 17, apresentam o plano orçamentário e o plano de aplicações da empresa para 1963, último ano do sistema *holding* na CELESC. Destaca-se a importância das verbas federais em todo o período (recursos do IUEE – **financiamento interno**). Em 1963,

representaram mais do 60% dos recursos orçados.

A CELESC encerrava o exercício de 1963 com um capital social de Cr\$ 3.091.700.000 correntes, sendo praticamente a totalidade das ações de propriedade do Governo do Estado.

No dia 1º de janeiro de 1964, a CELESC incorporou suas subsidiárias, abandonando o sistema *holding*. Os acionistas das empresas incorporadas passaram a participar do capital social da CELESC na proporção de sua participação nos respectivos patrimônios. Transferidos os patrimônios líquidos das empresas incorporadas, o capital social da CELESC elevou-se para Cr\$ 3.715.515.000 correntes, pertencendo 16,8% das ações a particulares.

**TABELA 16 - PLANO QÜINQUËNAL DE ELETRIFICAÇÃO CELESC: PLANO ORÇAMENTÁRIO - 1963**

<b>Fonte</b>	<b>Cr\$ Mil (1)</b>	<b>%</b>
Verbas Federais: Fundo Federal de Eletrificação, Ministério das Minas e Energia, Plano do Carvão.	1.814.699	61,93
Recursos PLAMEG	930.000	31,74
Déficit	185.701	6,34
<b>Total</b>	<b>2.930.400</b>	<b>100,00</b>

**FONTE:** Santa Catarina, 1963.

(1) Valores correntes.

**TABELA 17 - PLANO QÜINQUËNAL DE ELETRIFICAÇÃO CELESC: PLANO DE APLICAÇÕES -1963**

<b>Destino da aplicação</b>	<b>Cr\$ Mil (1)</b>	<b>%</b>
Subsidiárias	2.105.400	71,80
Obras Próprias	705.000	24,10
CEE: Eletrificação Rural e outros	120.000	4,10
<b>Total</b>	<b>2.930.400</b>	<b>100,00</b>

**FONTE:** Santa Catarina, 1963.

(1) Valores correntes.

O **financiamento externo** foi de muita importância no desenvolvimento da CELESC neste período. O primeiro empréstimo externo da Empresa foi um crédito negociado em 1963 com o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD por US\$ 3,5 milhões de dólares. Ainda em 1963, o próprio Governador Celso Ramos em viagem aos Estados Unidos, negociou empréstimo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID no valor de US\$ 7,3 milhões de dólares, destinados ao Plano Qüinquenal de Eletrificação, sendo US\$ 3,7 milhões para a CELESC e US\$ 3,6 milhões para a SOTELCA.

Quanto ao **financiamento interno**, a CELESC recebeu recursos estaduais

consignados no PLAMEG I e PLAMEG II. No âmbito federal, foi um período em que se adotaram políticas de incentivo à industrialização e de investimentos em infra-estrutura básica. Assim, a CELESC beneficiava-se de recursos federais que eram canalizados através das seguintes instituições:

- Centrais Elétricas do Brasil S.A. - ELETROBRÁS: financiamento, aplicação de recursos e avais;
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE: financiamento e avais;
- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE: financiamento e avais;
- Fundo Federal de Eletrificação: aplicação de recursos;
- Comissão Executiva do Plano do Carvão Nacional: aplicação dos recursos previstos na Lei Federal n°. 3.860, de 24-12-1960 (*royalty* do carvão);
- Ministério das Minas e Energia, Orçamento da União: aplicação de recursos;
- Plano de Valorização Econômica da Região Fronteira Sudoeste: aplicação de recursos;

O Decreto Lei n°. 54.936 de 4 de novembro de 1964, que tornou obrigatória a correção monetária dos bens do ativo imobilizado das empresas concessionárias, possibilitou que a partir de 1965 sejam aplicados ajustes tarifários superiores à inflação, primando a política “do serviço pelo custo”. A partir de então se verificou uma ampla participação de recursos setoriais (autofinanciamento e financiamento interno) na estrutura de financiamento do setor. A tarifa de energia elétrica é a fonte de recursos com que contam as concessionárias para efeito de sua expansão operacional e o meio de captação de capitais fora do setor (Santa Catarina, 1969). Almeida; Rodrigues *apud* Borenstein e Camargo (1997), colocam que no período 1965-1975 as tarifas estabeleceram-se de acordo com este entendimento.

### **3.2.3 PERÍODO III - consolidação organizacional como empresa distribuidora de energia elétrica e a primeira crise do setor: a CELESC, empresa distribuidora consolidada (1971–1982)**

#### **3.2.3.1 Eventos relevantes do período**

##### **a) Governo Colombo Salles - consolidação organizacional da CELESC - condições financeiras favoráveis.**

Em 1967, foi modificada a Constituição Estadual, estabelecendo que as eleições estaduais seriam indiretas. Assim, no ano de 1970, o Governo Federal designou Colombo Machado Salles para ser eleito pela Assembléia Legislativa estadual Governador do Estado de Santa Catarina para o período compreendido entre 15 de março de 1971 a 15 de março de

1975.

Colombo Machado Salles anunciava que procuraria realizar uma administração eminentemente técnica. Assim, meses antes de assumir, reuniu uma equipe de técnicos para elaborar o plano de ação do novo Governo. Este deveria ser coincidente com os objetivos nacionais contidos no Programa de Metas e Bases para a Ação do Governo do Presidente Médici - o Presidente do “milagre brasileiro”- (Michels, 2001). O documento resultante foi o Projeto Catarinense de Desenvolvimento – PCD. O PCD foi aprovado pela Assembléia Legislativa, através da Lei nº. 4.547, de 21 de dezembro de 1970.

Quanto ao setor elétrico, o PCD definia como principal objetivo “a consolidação do sistema energético”. Deveria buscar-se a expansão do sistema através da interligação de todos os municípios catarinenses em um mesmo sistema, que apresentasse características de máxima produtividade e regularidade operacional. Nesse sentido, as diretrizes do Ministério das Minas e Energia eram claras, deveria estabelecer-se um único comando na operação do sistema elétrico no Estado (Santa Catarina, 1971). Assim, a CELESC, principal executora dos planos do governo do Estado no setor elétrico, deveria empreender uma política de incorporações de acordo com possibilidades técnicas, viabilidade econômica e necessidade das incorporações.

Com a mudança no comando do Governo do Estado foi eleita a nova diretoria da CELESC composta da seguinte maneira: Osvaldo Moreira Douat, Diretor Presidente; Luiz Gomes, Diretor Executivo; Carlos Bessa, Diretor Financeiro; José Corrêa Hülse, Diretor Técnico e Carlos Alberto Reis Seara, Diretor de Operações.

A nova administração diagnosticava uma delicada posição financeira da empresa, com a capacidade de endividamento altamente comprometida. Considerava-se que a dinâmica imposta pelos programas anteriores, de investimentos acelerados, não permitira à empresa rever suas estruturas administrativas, que se traduziam em pontos de estrangulamento, por carência de instrumentos básicos de gestão financeira. Na análise efetuada ficava evidenciado que grande parte dos problemas encontrados se devia à ausência de um orçamento, através do qual fosse permitido fixar com precisão os recursos disponíveis para atender à programação geral (Lacerda, 1971).

Nesse sentido, o primeiro passo da administração Douat foi negociar débitos com a ELETROBRÁS e empreiteiros, tentando compatibilizar os vencimentos respectivos às disponibilidades asseguradas. O passo seguinte correspondeu ao estabelecimento de uma programação orçamentária para a implantação, ativação e controle de fluxo de caixa e

formalização de orçamento anual e plurianual de investimento. No ano de 1971 era elaborado o primeiro orçamento da CELESC, influenciando positivamente na gestão Douat (CELESC, 1972).

Assim, a nova administração promovia a revisão da estrutura técnico- administrativa da CELESC, no sentido de dar-lhe maior eficiência no cumprimento de suas rotinas básicas. Numa primeira etapa se realizaram modificações parciais na organização, criando ou extinguindo órgãos e serviços, para posteriormente realizar uma reforma geral na estrutura organizacional. No processo destacou-se a criação dos seguintes órgãos (Santa Catarina, 1973):

- Gabinete da Presidência, de assistência direta ao Presidente;
- Secretaria Geral, para centralizar os serviços da administração geral;
- Inspeção Geral - INGER, para controle nas áreas administrativa, financeira, contábil e patrimonial;
- Gabinete do Planejamento, com o objetivo de prestar assessoria nas áreas técnicas de eletricidade, administrativa, econômico-financeiro e formulação do planejamento global.

Em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina, foi criado o Órgão de Planejamento Geral da CELESC. Este realizou em 1972 um estudo detalhado do mercado de energia elétrica no Estado. Além dos estudos e projetos, o Órgão de Planejamento Geral estaria encarregado de avaliar a admissão, treinamento e formação do pessoal indispensável aos serviços da empresa. Assim, promovia-se uma política de valorização profissional, com acesso restrito de empregados de carreira a posto de chefia (Santa Catarina, 1973).

A CELESC, desde finais da década de 1960, deixara de investir em geração de energia. Assim, no início da década de 1970 configurava-se como empresa tipicamente distribuidora. Como tal era considerada no Planejamento de Eletrificação Federal. Posteriormente, o próprio Governo Federal impunha limitações legais quanto a empreendimentos das empresas estaduais, emitindo a Lei nº. 5.899 de julho de 1973, dando competência somente à ELETROBRÁS e a suas subsidiárias de âmbito regional, para promover a construção e operação de usinas de eletricidade, as quais também se encarregariam da interligação nacional. Essa Lei foi cumprida fielmente pela CELESC, não assim pelas empresas de eletricidade dos Estados vizinhos que partiram para a geração própria de energia.

A ELETROSUL, subsidiária da ELETROBRÁS para a região Sul, existia desde

1968, mas foi só a partir de 1971, quando incorporou a SOTELCA, que começou a configurar-se como a principal fornecedora de energia elétrica da CELESC. Em 1972, com altos índices de crescimento do consumo no Estado, a CELESC comprava metade da energia que distribuía.

Seguindo o objetivo da unificação do sistema, foi elaborado em 1972 um Programa de Incorporações, contando com a participação financeira da ELETROBRÁS. Assim, em 1973, foram incorporados os serviços no município de Laguna, sistema UTE no Sul do Estado e Cia. Bom Sucesso de Eletricidade em Caçador. Em 1974 foi incorporada a Força e Luz Chapecó S/A, passando a CELESC a atingir 93% de área atendida no Estado (CELESC, 1975).

Em 1971 foi instituído o Programa de Extensões Rurais. Procurava atender à necessidade de eletrificação de núcleos rurais ainda carentes de energia elétrica. Até 1972 a CELESC construiu 1.205 km de redes rurais, 96,4% do total pretendido pelo programa. De outro lado, visando dinamizar o Programa de Eletrificação Rural, o Governo do Estado criou em 1972 a empresa de economia mista - Eletrificação Rural de Santa Catarina S/A - ERUSC (Santa Catarina, 1973), mas sua implantação só veio a acontecer em 1975.

Em maio de 1973, e por iniciativa do Ministro de Minas e Energia, foi realizada em Tubarão uma reunião conjunta, com a participação da ELETROSUL, CELESC, CEEE e COPEL. O ponto central da reunião foi estudar a composição das tarifas, buscando estabelecer acordo, a fim de evitar discrepância nas tarifas dos três estados, assim como aproximar estes valores aos estabelecidos para a Região Sudeste, visando à equalização tarifária no País (Santa Catarina, 1974).

Como resultado da reunião, a CELESC refez seus custos tarifários. Os índices de acréscimos foram inferiores às projeções da inflação, com benefício para a economia catarinense, notadamente no consumo de energia industrial. Assim, 1973 era designado como o “ano tarifário da CELESC” (Santa Catarina, 1974).

Em 22 de agosto de 1973, foi firmado o Contrato para interligação e fornecimento de energia elétrica entre a ELETROSUL, CEEE, CELESC e COPEL. O contrato vigoraria a partir de 1º de janeiro de 1974 até 31 de dezembro de 1982. Nele a ELETROSUL se comprometia a fornecer energia elétrica às três concessionárias estaduais, em pontos de entrega estabelecidos (CELESC, 1974).

Em 10 de outubro do mesmo ano, foi firmado convênio entre as mesmas empresas,

para o fornecimento de energia a ser produzida pela usina de Itaipu (ainda em obras). Pelo convênio, a ELETROSUL (que deveria firmar contrato com a Itaipu Binacional por 20 anos), forneceria 12% da potência produzida pela usina, para ser distribuída pelas três estaduais. Assim, a CELESC se comprometia a adquirir 25% desse total, ou seja 3% da potência a ser produzida naquela binacional. A idéia era assegurar disponibilidade energética em Santa Catarina até 2002 (CELESC, 1974).

Quando o sistema elétrico catarinense foi configurado na década de 1960, pensava-se em um sistema com as fontes geradoras dentro do Estado, assim, foi configurado um sistema de transmissão de forma radial. No entanto, a CELESC tinha parado de investir em geração e os índices de consumo eram elevados. De outro lado, a ELETROBRÁS, avançava na interligação de toda a Região Sul. Assim, a configuração radial foi tornando-se pouco a pouco inadequada sob o aspecto de segurança de suprimento (CELESC, 1974).

Nesse sentido fora criada na CELESC o Programa de Confiabilidade Operacional – PCO, com o objetivo de reforçar o sistema de transporte, considerando o aumento das alternativas de suprimento e buscando garantia das fontes de produção. Produto destas preocupações, verificou-se que de acordo com as novas tendências, necessitava-se dinamizar o programa de transmissão em 69 kV, que permitia o transporte de energia em grosso para transformação ou entrega direta ao consumidor. Assim, foram ultrapassadas as metas do PCD, quanto a Km. de linhas de transmissão construídos (Santa Catarina, 1974)

No período compreendido entre os anos 1970-1974, o crescimento médio do consumo de energia elétrica da CELESC foi de 24%, conseqüência não apenas da elevada taxa de crescimento global, como também das incorporações realizadas. Destaca-se a predominante participação de consumo industrial na energia distribuída pela empresa, representando 53% do total em 1974 (CELESC, 1975)

#### **b) O primeiro choque do petróleo e o fim do realismo tarifário - início dos problemas financeiros.**

Em anos do “milagre brasileiro”, a economia catarinense experimentara uma expansão acumulada de 74% no período 1970-1974, o que representava a duplicação das riquezas do Estado em menos de cinco anos (CELESC, 1975). Mas esse modelo tinha um frágil equilíbrio. Com o primeiro choque do petróleo em janeiro de 1974, as condições mudaram rapidamente, entrando a economia nacional em uma fase de desaceleração. Cunha (1992) opina que nas fases de expansão acelerada da economia nacional, o Estado catarinense

aproveitou melhor os estímulos ao desenvolvimento, enquanto nas fases de desaceleração, os efeitos contracionistas foram atenuados.

Apesar da recessão mundial, o governo Geisel (1974-1979) optara por não interromper o processo de expansão econômica no país. Quanto à energia, pretendia-se desenvolver um programa que permitira conseguir a auto-suficiência energética, reduzindo a dependência da importação do petróleo. Assim, o Programa Energético objetivava elevar a capacidade geradora do país para cerca de 30.000 MW através da intensificação de obras como as das usinas de Itaipu e Tucuruí (Dias, 1995).

A elevação dos preços do petróleo ameaçava produzir descontrole inflacionário. O governo Geisel optou por uma política de contenção de tarifas dos serviços públicos, como parte da política antiinflacionária. Assim, foi alterada a política da realidade tarifária no setor elétrico, deixando de lado o princípio consagrado do serviço pelo custo. Afetada a tarifa, toda a estrutura de financiamento do setor elétrico modificou-se, com detrimento dos recursos setoriais e um grande aumento dos recursos extra-setoriais através de endividamento das concessionárias, com a finalidade de assegurar a execução das obras necessárias para manter o crescimento do sistema em resposta ao crescimento do mercado consumidor (Dias, 1995).

Na CELESC, terminava a administração Osvaldo Moreira Douat, caracterizada como uma administração tecnicamente planejada, em consonância com o Projeto Catarinense de Desenvolvimento. O ponto de maior realce dessa administração foi a reforma geral da estrutura organizacional da empresa. Esta decisão foi tomada com base no pressuposto que os esforços por expandir fisicamente o sistema seriam inócuos se não existissem condições de operá-lo com um nível de qualidade de atendimento adequado. Daí entendia a necessidade de modernizar a dinâmica administrativa da CELESC, sobretudo nas áreas de Planejamento, Organização e Métodos e Recursos Humanos (CELESC, 1975).

Quanto ao aperfeiçoamento do sistema administrativo, destacaram-se os seguintes eventos: nova estrutura departamental na administração central; definição orgânica mediante o Manual Básico de Administração; sistema gerencial nas agências regionais; sistema de materiais e implantação do controle de estoques e padronização de equipamentos para redes e linhas de distribuição e transmissão; introdução de normas mais eficientes e reguladoras de licitações e formação própria de cadastro de consultoria técnica; controle legal e administrativo do patrimônio imóvel da empresa; controle funcional, uso e custo, do sistema de transporte, renovando e ampliando a frota. De outro lado, foi autorizada a constituição da Fundação CELESC de Seguridade Social - CELOS (CELESC, 1975)

Quanto à reforma de Recursos Humanos, houve reformulação da política de pessoal sendo instituído o Manual de Cargos e Salários, controle de admissões e integração dos empregados à empresa, valorização profissional, com acesso restrito de empregados de carreira a posto de chefia. A partir de 1972 a contratação de mão-de-obra qualificada passou a constituir-se numa das tônicas do ciclo de desenvolvimento que vinha caracterizando à empresa. O aperfeiçoamento da estrutura de seleção de pessoal proporcionava a implantação de um Sistema de Cargos e Funções. Neste sentido, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento - CEFA, que inaugurou nova sede com 4.000 m<sup>2</sup> de área construída no período, desenvolvia um programa de formação de mão-de-obra qualificada e aperfeiçoamento de pessoal técnico de nível médio. O Programa Permanente de Aperfeiçoamento - PPA, voltado para o pessoal de nível superior e administrativo, promovia especialização e reciclagem do pessoal médio e alto escalão, através do ensino de novos métodos e técnicas de trabalho, cursos e seminários de extensão universitária (CELESC, 1975)

**c) Governo Konder Reis – superando problemas financeiros para a expansão do sistema elétrico na CELESC.**

Ainda na modalidade de eleição indireta, assumiu Antônio Carlos Konder Reis como Governador do Estado para o período compreendido entre 15 de março de 1975 a 15 de março de 1979. No início de seu mandato definiu seu Plano de Governo - PG, em harmonia com o II Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico - II PND (governo Geisel). O plano foi instituído em 6 de maio de 1975, através da Lei n°. 5.088 (Schmitz, 1995).

O novo Governo promoveu alterações na estrutura administrativa do Estado. Assim, o Vice-Governador adquiriu atribuições executivas ligadas à supervisão do Sistema de Planejamento, sendo criado para isto, o Gabinete de Planejamento junto ao Vice-Governador. Também ficariam sob seu controle as entidades de administração indireta e prestadoras de serviços de caráter público. Assim, a CELESC e a ERUSC, com outras empresas, ficaram legalmente vinculadas ao Gabinete do Vice-Governador (Santa Catarina, 1976).

Com o novo comando no executivo, modificava-se a diretoria da CELESC que ficou assim constituída: Hercílio da Luz Colaço, Diretor Presidente; Aldo Bellarmino da Silva, Diretor Administrativo; Victor Fernando Sasse, Diretor Financeiro; David da Luz Fontes, Diretor Técnico e Frederico Ladeira Pessoa. Diretor de Operações.

Em 1975, foi extinta a CEE, sendo absorvidos seus deveres, direitos e obrigações pela ERUSC que fora criada mas não ativada na anterior administração. A ERUSC iniciava a

formação de sua estrutura administrativa, financeira e de pessoal, desenvolvendo suas atividades em função de pesquisas efetuadas junto aos representantes das comunidades (Santa Catarina, 1976).

A economia mundial encontrava-se no meio de profunda recessão. No entanto no Brasil existia a decisão de continuar com a expansão econômica. Para tal acontecer, o Governo Federal deveria atuar como principal disponibilizador de fontes de financiamento aos diferentes agentes atuantes na economia nacional. A opção sinalizada pelo Governo Federal foi o endividamento externo.

Neste sentido, a expansão do sistema operado pela CELESC, face ao crescimento da demanda (superior à média nacional), exigia recursos de investimentos em níveis crescentes. No ano de 1975, a CELESC conseguia financiamento para a execução de um amplo programa de investimentos, destacando-se os recursos do Ministério das Minas e Energia para as obras na região Sul do Estado e ampliação da linha de créditos da ELETROBRÁS para a execução do programa de alta tensão (Santa Catarina, 1976).

No entanto, a política tarifária antiinflacionária, impossibilitava receitas correspondentes aos seus custos; o incremento das despesas financeiras, como produto da elevação das taxas de juro sobre a dívida; bem como da correção monetária e cambial sobre a dívida em dólares, produziam estragos na saúde financeira da empresa. Esta situação perdurou durante os quatro anos da gestão de Hercílio Colaço na CELESC. A diretoria era repetitiva ano a ano, quanto à necessidade de ingresso de capital, em forma de subscrição de ações, como a única solução capaz de restabelecer o fluxo das disponibilidades financeiras próprias para tornar possível a realização de investimentos compatíveis com as atuais e futuras necessidades do mercado energético (CELESC, 1977;1978;1979).

Nesse sentido, no ano de 1976, o Governo de Estado subscrevia Cr\$ 40 milhões de cruzeiros correntes no capital da CELESC. Ainda que sendo esse valor insuficiente para cobrir as necessidades de investimento da empresa, significava um passo importante de seu equilíbrio financeiro. Tradicionalmente a participação do Estado limitara-se ao reinvestimento dos dividendos e à capitalização da quota do Imposto Único Sobre Energia Elétrica (CELESC, 1977).

Em abril de 1975 fora criada a Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – CODESC. Em 04 de abril de 1976, o Governo do Estado transferiu-lhe ações da CELESC. No final do exercício daquele ano, e acrescidas de reinversão de dividendos, a

CODESC detinha 21,71% do total de ações da empresa. Assim, dava-se uma nova orientação à participação acionária do Estado no capital da CELESC. No mesmo ano, foram transferidos os serviços de computação da CELESC para a recém criada Companhia de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina – PRODASC (hoje CIASC), cedendo um computador IBM 370, assim como pessoal técnico em número de sessenta e cinco (CELESC 1977).

Em fevereiro de 1978, cumprindo um dos preceitos da nova Lei de Sociedade por Ações (6.404/76), fora eleito o primeiro Conselho de Administração da CELESC, constituído pelo Vice-Governador Marcos Henrique Buechler, Rui Borba Filho e Hercílio da Luz Colaço, Diretor Presidente da CELESC.

Nesse ano, a taxa de crescimento do consumo de energia situava-se em 11,7%, ainda elevada mas sensivelmente inferior à dos anos anteriores. Dois fatores contribuíram para tanto, o regime de seca que atingiu os três Estados da Região Sul, que ocasionou expressiva redução na produção nas usinas hidroelétricas na região e a desaceleração observada no setor industrial (CELESC, 1979).

Em 1978, aconteceu também a interligação do sistema CELESC com o da ELETROSUL em Xanrerê, solucionando grave problema de estrangulamento em toda a Região Oeste de Santa Catarina.

Nos quatro anos de gestão de Hercílio Colaço na CELESC, o mercado cresceu a uma taxa média de 18%. No entanto a partir de 1979, a economia brasileira entrava em uma fase de desaceleração, os investimentos começaram a cair reduzindo a atividade econômica. O país estava às portas da recessão.

No entanto, em 1978 foi aprovado um projeto de financiamento encaminhado pela CELESC ao Banco Mundial (BIRD) em 1976. Significava a concessão de um crédito de US\$ 43,8 milhões de dólares para serem aplicados no período de 1978-1981 (CELESC, 1979). Tais recursos associados àqueles de origem interna, proporcionariam à CELESC em tempos de crescentes restrições financeiras, capacidade de investimento compatível com as exigências do mercado para os anos seguintes, possibilitando expandir seu sistema com taxas de crescimento ainda elevadas.

**d) Governo Bornhausen - Desenvolvimento de Programas de Eletrificação de conteúdo social com base em fundos internacionais – superando condições financeiras desfavoráveis.**

Ainda na modalidade de eleição indireta, em 1º de outubro de 1978, Jorge Konder

Bornhausen foi eleito Governador do Estado, tendo como Vice-Governador Henrique Córdova para mandato compreendido entre 15 de março de 1979 a 15 de março de 1983.

O Plano de Ação do Governo continha as principais diretrizes do Governo Bornhausen. No plano federal o Governo Figueiredo definia o III Plano Nacional de Desenvolvimento – III PND, que pretendia ser a continuação do II PND e como tal tentaria sustentar o crescimento econômico até então experimentado (Brum, 1997).

Desde os anos 50, os governos tinham baseado suas políticas, no princípio que desenvolvimento econômico tem relação direta com nível de eletrificação. O Estado de Santa Catarina registrara na década de 1970 elevados índices de crescimento do consumo de energia elétrica. Nesse sentido, o governo Bornhausen tentaria manter esta tendência no período 1979-1983, mas sem descuidar o conteúdo social nas suas ações definindo o “bem-estar social” como o principal objetivo do seu governo. Para tal tentaria aproximar o psicossocial do econômico (Santa Catarina, 1979). No setor de energia foram definidas as seguintes linhas de ação:

- Facilitação do serviço de energia elétrica à zona rural, visando atingir o maior número possível de propriedades, de forma a se constituir em instrumento de racionalização da produção agrícola e do bem estar do produtor.
- Prestação do serviço de energia elétrica às áreas urbanas, em qualidade, quantidade e continuidade compatíveis com as exigências do mercado.
- Fornecimento de energia elétrica para o setor industrial em adequados níveis de confiabilidade.
- Extensão da prestação do serviço de distribuição de energia elétrica às regiões e pessoas ainda carentes da mesma. Neste ponto, se buscava agregar consumidores de baixa renda existentes nas periferia das cidades e nas zonas rurais.

Com a mudança no comando do executivo, modificava-se também a composição da diretoria da CELESC, que ficou assim constituída: Paulo Affonso de Freitas Melro, Diretor Presidente (primeiro empregado a ocupar o cargo de Presidente); Aldo Bellarmino, Diretor Administrativo; Luiz Gomes, Diretor Financeiro; Vilson Pedro Kleinübing, Diretor de Operações e Distribuição e Mário Luiz Menel da Cunha Diretor de Engenharia e Construções.

A nova administração, seguindo as diretrizes definidas pelo Governo do Estado, criou os seguintes programas especiais de eletrificação: o Programa de Energia para o Sul do Estado - ENERSUL; o Programa de Energia para a Capital - ENERCAP; o Programa de

Atendimento a Consumidores de Baixa Renda; o Programa Consumidores Periféricos e o Programa de Eletrificação Rural (Santa Catarina, 1980).

O Programa de Atendimento a Consumidores de Baixa Renda referia-se às famílias de poucos recursos financeiros, que embora morando nas proximidades das redes de distribuição, não possuíam instalações elétricas. Por meio de um levantamento sócio-econômico efetuado pela CELESC, foi identificada a existência de aproximadamente 30 mil residências nestas condições. Assim, com financiamento obtido junto ao Banco Mundial, a CELESC começou a execução deste programa (Santa Catarina, 1980).

O Programa Consumidores Periféricos referia-se a residências afastadas das redes de distribuição, geralmente localizadas nas periferias das cidades. O programa contemplava residências onde a renda familiar fosse de três e cinco salários mínimos da época. O financiamento para este programa provinha da CELESC e do Governo do Estado (Schmitz, 1995).

No Programa de Eletrificação Rural, a CELESC atuou através de dois programas: no primeiro denominado Programa Comunitário, a CELESC participava com 35% dos custos financiados com fundos do Tesouro Estadual; no segundo, a CELESC participava com 55% dos custos através de financiamentos da ELETROBRÁS. Nos dois programas, o restante dos recursos era coberto pelos interessados (prefeituras, sindicatos rurais) através de financiamentos com o Banco do Brasil (Schmitz, 1995).

O Programa de Energia para o Sul do Estado - ENERSUL objetivava oferecer energia elétrica confiável nesta parte do Estado. A execução do programa significou a substituição do sistema obsoleto existente por um sistema inteiramente novo. Entre os benefícios buscados estava o de facilitar a intensificação da lavra do carvão e a ampliação e melhora do serviço às zonas rurais - na época quase a metade da população daquela região morava na zona rural -. O financiamento para este programa proveio de três fontes: da ELETROBRÁS, do Ministério de Minas e Energia através do Programa de Energia Elétrica para o Carvão Catarinense - PROCARVÃO e do Banco Mundial. Até 1981 as obras foram todas concluídas (Schmitz, 1995).

O Programa de Energia Elétrica para a Capital - ENERCAP buscou resolver problemas de energia elétrica na Grande Florianópolis. As obras contidas neste programa foram concluídas até final de 1980 (Schmitz, 1995).

Posteriormente, quando os programas acima citados já estavam encaminhados, foi

criado mais um, o Programa de Eletrificação da Região Oeste - PROESTE, destinado a melhorar o sistema elétrico daquela região (Schmitz, 1995)..

Em 1979 foi definido o Programa de Reorganização da CELESC - PREORCEL, o qual objetivava aprimorar o relacionamento empresa - servidor considerando todas as fases da relação laboral: introdução, treinamento, remuneração, integração à comunidade da empresa, assim como, a manutenção no emprego. Por outro lado, o programa promoveu um novo modelo organizacional, alterando a estrutura funcional da CELESC, propondo a departamentalização como primeiro nível da empresa, instituindo um Comitê de Planejamento, como ente coordenador junto aos departamentos. Também propunha-se a criação do Departamento de Recursos Humanos - DPRH, agrupando em um único órgão funções afins a recursos humanos, que até então eram realizadas por diversas áreas (CELESC, 1980).

Como parte do Programa, em finais de 1979, realizaram-se alterações nos estatutos sociais da empresa, com a finalidade de modificar atribuições nas diretorias. Assim, a Diretoria Financeira passou a designar-se Diretoria Econômico-Financeira; a de Operações e Distribuição, Diretoria de Distribuição; e a de Engenharia e Construções, Diretoria de Engenharia e Operações (CELESC, 1980).

A criação da diretoria independente de Distribuição significava que a CELESC assumia sua condição de empresa eminentemente distribuidora, reconhecendo que não existiam condições de empreender grandes projetos de geração por parte da empresa. O primeiro Diretor de Distribuição foi Vilson Pedro Kleinübing.

Na área de operação, eram criados três departamentos: o de Operações; o de Manutenção e o de Transmissão e Geração, os quais eram supervisionados por uma assistência para assuntos de Operações e Manutenção da Diretoria de Engenharia e Operação. As modificações sugeridas pelo PREORCEL começaram a ser implantadas a partir de 1980.

#### **e) O segundo choque do petróleo e a deflagração da crise no setor.**

Em finais de 1979, aconteceu um segundo choque do petróleo que abalou as economias mundiais, o preço médio do barril do petróleo subindo de U\$ 15 para U\$ 38 dólares. As contas externas brasileiras, que se encontravam em situação crítica, com forte pressão dos credores internacionais, pressionaram ainda mais o balanço de pagamentos. Assim era abandonado o III PND e optou-se por uma política econômica recessiva, que significaria imensos sacrifícios econômicos e sociais para a maioria da população brasileira.

Nesta nova conjuntura, a execução do Plano de Ação do Governo Bornhausen ver-se-ia afetado pela desaceleração econômica.

A CELESC ainda experimentaria mais alguns anos de taxas de crescimento do consumo relativamente altas, produto principalmente das incorporações realizadas. Assim, em 1981, efetuou-se a incorporação da Empresa de Eletricidade Luz e Força de Araranguá S/A. e das Cooperativas de Eletrificação Rural Vale do Chapecó e Vale do Rio do Peixe (CELESC, 1982). Em 1982, foram incorporadas as Cooperativas de Eletrificação Rural Vale do Itapocu - CERVIL, de São Miguel D'Oeste - CERSMO, do Vale do Itajaí - CERVALE e do Vale do Rio Canoas - CERVARIC, nesse ano também foram incorporadas a Cia. Docas de Imbituba e Força e Luz de Criciúma S/A (CELESC, 1983a).

No entanto, complicava-se a saúde financeira da empresa. As limitações de recursos disponíveis no mercado financeiro, o incremento das taxas de juros internacionais, assim como o estrangulamento tarifário, produziram desequilíbrios financeiros na CELESC. A administração, tentou manter o equilíbrio financeiro da empresa. Assim, promoveu políticas de maior controle sobre despesas de pessoal, materiais e serviços; realizava uma maior seletividade dos investimentos. Mas, nem todos esses cuidados foram suficientes. Em 1982, a CELESC apresentava desempenho econômico-financeiro com resultado negativo (CELESC 1983).

Em fevereiro de 1982, Paulo Affonso de Freitas Melro apresentou sua renúncia à diretoria da CELESC. Assim, foi eleita nova diretoria que ficou assim constituída: Adhemar Garcia Filho, Diretor Presidente; Sebastião Berlinck Brito, Diretor Administrativo; Gerson Wanderley Leal, Diretor Econômico-Financeiro; Mário Luiz Menel da Cunha, Diretor de Engenharia e Operação; Lício Mauro F. da Silveira, Diretor de Distribuição. Em 27 de julho do mesmo ano, Edelmo Naschenweng substituiu como Diretor Administrativo a Sebastião Brito que renunciava ao cargo.

Em 15 de maio de 1982, assumia o comando do governo o Vice- Governador Henrique Córdova, completando o mandato de Jorge Konder Bornhausen que concorreria ao Senado (Schmitz, 1995).

No período 1979-1982, em meio da recessão (que se aprofundara com o segundo choque do petróleo), a CELESC conseguira mais alguns anos de crescimento relativamente elevados. Isto fora possível graças ao apoio financeiro do Governo Federal e a créditos internacionais que permitiram incorporar novas áreas de atuação e novos clientes,

especialmente consumidores de baixa renda. Destaca-se o mencionado empréstimo de US\$ 48 milhões, outorgado à CELESC pelo Banco Mundial em 1978. Mas o fluxo de recursos para investimentos diminuía grandemente; o constante aumento dos juros sobre a dívida contratada elevou sobremaneira os encargos financeiros; a política antiinflacionária impunha tarifas irreais não permitindo a geração de recursos próprios por parte da empresa. Tudo isso foi gradualmente prejudicando a saúde financeira da CELESC.

Em 1982 se deu a moratória mexicana, o que provocou o estancamento das negociações de créditos com os bancos privados internacionais, prejudicando, a nível nacional, o desenvolvimento do cronograma dos projetos elétricos que passaram a sustentar-se unicamente no financiamento interno. Mas, o mercado nacional de capitais não dispunha do volume de recursos necessários e as taxas de juros oferecidas eram muito altas, não favorecendo investimentos de longo prazo. O setor elétrico encontrava-se no meio de uma grave crise financeira (Dias, 1995).

### **3.2.3.2 Identificação das principais estratégias organizacionais no período**

Da análise das informações apresentadas, é possível identificar quatro estratégias adotadas pela CELESC durante o período em estudo.

#### **a) Reformulação da estrutura técnico-administrativa da CELESC, visando a consolidação organizacional.**

Estratégia *planejada* no Projeto Catarinense de Desenvolvimento do governo Colombo Salles. Durante o período anterior (1961-1970), a CELESC fôra dirigida por Júlio Zadrozny, industrial com características típicas de um empreendedor. Conseguira tornar a CELESC, de um escritório em uma grande empresa de eletricidade, atuando em 75,4% do território de Estado. No entanto, com o crescimento das operações, a necessidade de uma maior formalização na estrutura administrativa era cada vez mais latente. Assim, em 1967 era elaborado o primeiro “Manual de Organização” da CELESC.

Mas, foi só com a mudança no comando do Governo do Estado e na direção da CELESC (março, 1971), que esta tendência se tornara um “padrão de ações e decisões” – uma estratégia -. No início da *deliberação* da estratégia se promoveu a revisão da estrutura técnico-administrativa da CELESC. As ações empreendidas seguiram o princípio de que os esforços por expandir fisicamente o sistema seriam inócuos se não existissem condições de operá-lo com um nível de qualidade de atendimento adequado.

A operacionalização da estratégia fora possível, entre outros fatores, graças à

chegada de pessoal técnico novo aos diferentes quadros diretivos e executivos da CELESC. As ações centraram-se nas áreas de: Planejamento, Organização e Métodos e Recursos Humanos. Em 1974, implantadas as mudanças, a CELESC apresentava uma nova estrutura departamental que lhe permitia realizar suas rotinas com maior eficiência, podendo expandir suas operações com maior agilidade e segurança.

Entre os anos 1975-1982, foram praticadas mais algumas mudanças na estrutura administrativa da CELESC, onde se destaca o Programa de Reorganização da CELESC - PREORCEL (1979-1980), através do qual se criou a diretoria independente de Distribuição, o que significava o reconhecimento estrutural, da condição de empresa eminentemente distribuidora, definida desde inícios da década de 1970.

Do conjunto destas considerações, considera-se que a estratégia atingiu um alto grau de *realização*. A CELESC conseguiu aprimorar sua estrutura técnico-administrativa que lhe permitiria manter o crescimento de suas operações com um bom nível de qualidade na prestação dos serviços oferecidos aos seus clientes.

#### **b) Expansão da sua área de atuação visando a unificação do sistema elétrico catarinense.**

Estratégia que se encontrava em processo de *deliberação* desde o período anterior, recebeu grande impulso neste período. Assim, nos quatro primeiros anos do período (1971-1974), seguindo um Programa de Incorporações e contando com o apoio financeiro da ELETROBÁS e do Ministério das Minas e Energia, a CELESC conseguira estender sua área de atuação, de 75,4% para 93% da área total do Estado. Entre os anos 1978-1982, através da ampliação das redes de transmissão e distribuição e de algumas incorporações, a CELESC conseguiu elevar a participação para 99,1% da área total do Estado, praticamente todo o território catarinense.

Baseado nestas considerações, infere-se que a estratégia que fora *planejada e deliberada* desde o período anterior, completou sua *realização* neste período.

#### **c) Atuação na dinamização dos programas estaduais de eletrificação rural.**

Estratégia *planejada* e parcialmente *deliberada* durante o governo Celso Ramos, foi sucessivamente mantida por todas as gestões posteriores, o que permitiu que, desde a década de 1960, Santa Catarina permanecesse como o Estado com maior grau de eletrificação rural em toda a União.

Até 1975, a CEE foi a responsável pela definição dos Programas de Eletrificação Rural no Estado, ano em que foi extinta, sendo absorvidos seus deveres, direitos e obrigações

pela Eletrificação Rural de Santa Catarina S.A.- ERUSC. A partir daí a ERUSC passou a encarregar-se da construção da maior parte das redes de distribuição rural, assim como começou a prestar serviço de energia elétrica aos consumidores finais na área rural. A partir de então, verificou-se perda de importância das Cooperativas de Eletrificação Rural no sistema. Em compensação houve ganho quantitativo e qualitativo no consumo de energia elétrica na área rural do Estado.

Os Programas de Eletrificação Rural eram definidos seguindo o princípio que sugeria que: a facilitação do serviço à zona rural, permitia que o homem do campo se fixara mais fortemente à terra e ao seu meio. Este princípio é válido em Santa Catarina, que apresenta uma característica predominante de minifúndios na sua área rural. Em regiões de latifúndios, a eletrificação rural age como excludente de mão de obra.

Durante os anos 1970-1977, o consumo de energia elétrica na área rural no Estado elevou gradativamente sua participação de 0,8% para 2,6% do total da energia distribuída pela CELESC. Já em 1978, com a entrada em operação das obras realizadas pela CELESC e ERUSC (1975-1978), a participação elevou-se para 5,3% do total de energia distribuída pela empresa. Nesse ano, a taxa de crescimento do consumo rural foi de 124% em relação a 1977. Nos últimos anos do período em estudo (1979-1982), o consumo de energia elétrica na área rural continuou elevando gradativamente sua participação, chegando a representar 7,6% do total de energia distribuída pela CELESC em 1982 (CELESC, 1983b).

#### **d) Extensão da prestação do serviço de energia elétrica a consumidores de baixa renda.**

Estratégia que fora definida como parte do Programa de Governo do Governador Bornhausen (1979-1982), teve seus inícios durante o Governo Konder Reis (1975-1979), através de um componente *emergente* da estratégia, quando fora identificada uma linha de crédito disponível no Banco Mundial, que então oferecia créditos para programas de cunho social a juros baixos.

A CELESC, por meio de um levantamento sócio-econômico, tinha identificado a existência de aproximadamente 30 mil residências de famílias de poucos recursos financeiros. Embora morando nas proximidades das redes de distribuição não possuíam instalações elétricas.

**TABELA 18 - PERÍODO III (1971-1982): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>EVENTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO E AO ÂMBITO ESTADUAL</b>	<b>EVENTOS RELACIONADOS AO ÂMBITO NACIONAL</b>
a) Reformulação da estrutura técnico-administrativa da CELESC, visando a consolidação organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1971, assume Colombo Machado Salles como Governador do Estado (1971-1975, eleição indireta).</li> <li>- O PCD plano do governo Salles, especificava a consolidação do sistema energético em um único sistema no Estado.</li> <li>- A CELESC aprofundou a política de incorporações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até 1973 as condições favoráveis, de disponibilidade de recursos, permitiram continuar a rápida expansão do sistema elétrico brasileiro.</li> <li>- Em 1971 foi criada a Reserva Global de Reversão - RGR A participação da RGR na totalidade dos recursos setoriais alcançou 8,5% em 1972 e 10,5% em 1973.</li> </ul>
b) Expansão da sua área de atuação visando a unificação do sistema elétrico catarinense.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No ano de 1971 foi elaborado o primeiro orçamento da CELESC.</li> <li>- O grande destaque da administração Douat na CELESC (1971-1974), foi a reforma geral na estrutura organizacional.</li> <li>- O Órgão de Planejamento Geral da CELESC realizou em 1972 um estudo detalhado do mercado de energia elétrica no Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em julho de 1973 foram reagrupadas as subsidiárias da ELETROBRÁS em quatro empresas de âmbito regional: ELETROSUL, FURNAS, CHESP e ELETRONORTE. Foram criados os Grupos Coordenadores para Operação Interligada – GCOI (em substituição dos CCOI), com atribuições de coordenar o uso racional das instalações geradoras e de transmissão, nos sistemas elétricos interligados das regiões Sudeste e Sul.</li> </ul>
c) Atuação na dinamização dos programas estaduais de eletrificação rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1972, a CELESC comprava já, metade da energia que distribuía, sendo a ELETROSUL sua principal fornecedora.</li> <li>- Em 1974 a CELESC atingia 93% de área atendida no Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em outubro de 1973 se produz o primeiro choque do petróleo.</li> <li>- Em meio da recessão mundial o Presidente Geisel (1974-1979) opta por não interromper o processo de expansão econômica. Quanto à energia, buscou-se reduzir a dependência do petróleo. Nesse sentido foram intensificadas as obras de geração hidráulica como as das usinas de Itaipu e Tucuruí.</li> </ul>
d) Extensão da prestação do serviço de energia elétrica a consumidores de baixa renda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em maio de 1973, foi realizada uma reunião conjunta entre a ELETROSUL, CELESC, CEEE e COPEL, com a finalidade de aproximar as tarifas de energia elétrica nos três estados.</li> <li>- Em agosto de 1973, foi firmado o Contrato para interligação e fornecimento de energia elétrica entre ELETROSUL, CEEE, CELESC e COPEL</li> <li>- Em outubro do mesmo ano, foi firmado convênio entre a ELETROSUL, CEEE, CELESC e COPEL, para o fornecimento de energia a ser produzida pela Usina de Itaipu.</li> <li>- Entre 1970 e 1974, o mercado atendido pela CELESC cresceu a uma taxa média anual de 24%.</li> <li>- Em 1975, assume Antônio Carlos Konder Reis como Governador do Estado (1975-1979, eleição indireta).</li> <li>- Alterações na estrutura administrativa do Estado colocaram a CELESC, junto com outras empresas, legalmente vinculada ao Gabinete do Vice-Governador.</li> <li>- Com a mudança nas políticas de financiamento no setor, os recursos extra-setoriais substituíam os recursos setoriais.</li> <li>- A política tarifária antiinflacionária, o incremento das despesas financeiras, como produto da elevação da dívida e das taxas de juro; bem como da correção monetária e cambial sobre a dívida em dólares, produziam estragos na saúde financeira da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O governo Geisel, tentando controlar a inflação, assumiu uma política de contenção de tarifas, alterando o princípio da realidade tarifária. Esta mudança foi minando progressivamente a estrutura de financiamento do setor elétrico.</li> <li>- A partir daí, o crescimento do setor elétrico, que foi bastante expressivo no período 1973-1979, foi com base em recursos extra-setoriais.</li> <li>- Do ponto de vista institucional, foi a fase de ouro do setor elétrico. A reestruturação da <i>holding</i>-ELETROBRÁS foi completamente implementada; o GCOI passou a desempenhar papel decisivo na nova configuração do setor elétrico.</li> <li>- Com a finalidade de operacionalizar a progressiva equalização tarifária em nível nacional, foi criada em 1974, a Reserva Global de Garantia – RGG, e a Conta de Consumo de Combustível - CCC.</li> </ul>

Continua...

**TABELA 18 - PERÍODO III (1971-1982): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO**

Continuação ...

ESTRATÉGIA	EVENTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO E AO ÂMBITO ESTADUAL	EVENTOS RELACIONADOS AO ÂMBITO NACIONAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1976, o Governo de Estado subscreveu Cr\$ 40 milhões correntes, no capital da CELESC. Tradicionalmente a participação do Estado limitara-se ao re-investimento dos dividendos e à capitalização da quota do IUEE.</li> <li>- Em 1976 o Governo do Estado transferiu ações da CELESC à recém criada CODESC.</li> <li>- No mesmo ano, foram transferidos os serviços de computação da CELESC para a recém criada PRODASC (hoje CIASC).</li> <li>- Em fevereiro de 1978 foi eleito o primeiro Conselho Administrativo da CELESC.</li> <li>- Entre 1975-1978, o consumo da CELESC cresceu a uma taxa média de 18%.</li> <li>- Em 1978, o BIRD concedeu à CELESC crédito de US\$ 43,8 milhões de dólares.</li> <li>- Em 1973, Jorge Konder Bornhausen assume como Governador do Estado (1979-1983, eleição indireta).</li> <li>- No setor de energia elétrica, o Governo Bornhausen definiu as seguintes linhas de ação: facilitação do serviço à zona rural; melhora do serviço nas áreas urbanas; melhora do serviço ao setor industrial; extensão da prestação do serviço a consumidores de baixa renda.</li> <li>- Na CELESC foram criados os seguintes programas de eletrificação: Programa de Energia para o Sul do Estado – ENERSUL; Programa de Energia para a Capital - ENERCAP; Programa de Consumidores de Baixa Renda; Programa Consumidores Periféricos; Programa de Eletrificação Rural; e Programa de Eletrificação da Região Oeste - PROESTE.</li> <li>- Em 1979, foi criada a diretoria independente de Distribuição, assumindo condição de empresa eminentemente distribuidora.</li> <li>- As limitações de recursos disponíveis no mercado financeiro, o incremento das taxas de juros internacionais, assim como o estrangulamento tarifário, continuavam a produzir desequilíbrios financeiros na CELESC que em 1982 apresentava um desempenho econômico-financeiro com resultado negativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O general Figueiredo assumiu a Presidência da República em março de 1979, para um mandato de seis anos.</li> <li>- Nos dois primeiros anos do governo Figueiredo, conseguiu dar continuidade a projetos iniciados no governo anterior.</li> <li>- No entanto, nesses anos, aconteceram quatro alterações profundas no quadro econômico internacional: o segundo choque do petróleo em junho de 1979; a recessão econômica nos países do primeiro mundo; a elevação das taxas de juros no mercado internacional; e a suspensão de empréstimos pelo sistema financeiro internacional produto da moratória mexicana em 1982.</li> <li>- No setor elétrico, em inícios da década de 1980: as tarifas continuaram a sujeitar-se à política de combate à inflação. incrementaram-se os programas de subsídios tarifários à indústria, fatores que influenciaram na continua descapitalização do setor.</li> <li>- O desmedido endividamento, assim como a elevação dos juros internacionais, colocou à vista todo o passivo da <i>holding</i> ELETROBRÁS e das concessionárias, exibindo uma dívida externa setorial de US\$ 20 bilhões de dólares. Em 1982, ocorreu a moratória do México.</li> </ul>

Assim, parte do crédito de US\$ 43,8 milhões conseguido junto ao Banco Mundial em 1978, foi destinado ao Programa de Consumidores de Baixa Renda, através do qual foram financiadas em até 36 meses as instalações elétricas a custo baixo.

De outro lado, através do Programa de Consumidores Periféricos, foram considerados os clientes afastados das redes de distribuição, geralmente localizados nas periferias das cidades, que contassem com renda familiar de três a cinco salários mínimos da época.

Seguindo estes programas, até 1982, a CELESC conseguiu estender o serviço de energia elétrica para 5.497 consumidores de baixa renda. Eram programas de cunho social que fortaleceram a imagem da CELESC e do próprio governo do Estado, diante da população catarinense.

Assim, esta estratégia teve na sua formação componentes *deliberados* e *emergentes*, atingindo um bom grau de *realização* durante esses anos (1979-1982), continuando sua execução no período seguinte de estudo.

Na Tabela 18 são apresentados: as estratégias identificadas; um resumo conjunto dos eventos acontecidos na CELESC e no âmbito estadual; e um resumo dos eventos acontecidos no ambiente externo. O relacionamento das informações das três colunas permite contextualizar melhor o processo de adaptação organizacional estratégica da CELESC no período em estudo.

### **3.2.3.3 Análise crítica da evolução financeira no período**

#### **a) Síntese dos aspectos financeiros do setor elétrico durante o período**

Durante o período analisado (1971-1982), quanto aos aspectos financeiros, o setor elétrico apresentou duas fases diferentes: uma que vai de 1971 até 1974, quando as condições financeiras eram favoráveis e a participação do autofinanciamento e financiamento interno (IUEE, empréstimo compulsório - recursos setoriais) era significativa na estrutura de financiamento do setor; e outra fase que vai de 1975 até 1982, quando o Governo Federal começou a controlar as tarifas de energia elétrica como parte da política antiinflacionária, provocando diminuição substancial da participação dos recursos setoriais na estrutura de financiamento do setor. A partir de então verificou-se um crescimento progressivo do nível de endividamento das concessionárias.

## b) Análise dos demonstrativos financeiros do período

No ano de 1976, a Lei nº. 6.404/76 - Lei de Sociedades por Ações introduziu modificações em determinados critérios e práticas contábeis. Na CELESC, as modificações foram aplicadas a partir do exercício de 1978, modificando o formato de apresentação dos Balanços Patrimoniais e DRE. De outro lado, foram acrescentados mais dois demonstrativos: a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e as Demonstrações das Origens e Aplicações dos Recursos - DOAR.

Através da Figura 6 - Ativos, observa-se que durante os anos do período em estudo (1971-1982), o Ativo Permanente tem ampla participação na estrutura dos ativos, refletindo uma característica própria do setor elétrico: a de ser um setor intensivo em investimento de infra-estrutura. De outro lado, nesses anos a CELESC experimentou elevadas taxas de crescimento, 17,93% ao ano em média, produto não só do crescimento real do mercado consumidor mas também como parte das incorporações efetuadas principalmente entre os anos 1971-1974. Assim, foi necessário um amplo programa de investimentos durante todo o período. Isto se confirma na Figura 8, onde se observa que o *Patrimônio* foi o principal destino dos recursos aplicados pela CELESC durante os anos 1978-1982. Em média, 80,5% do total dos recursos aplicados nesses anos, próprios e de terceiros, foram destinados à - Aquisição de Imobilizado -, sub-item do grupo *Patrimônio* (Figura 8 e Anexo 11).

Através da análise das variações da estrutura dos passivos e da estrutura das origens dos recursos apresentados na DOAR, é possível identificar a estrutura de financiamento que alavancou o programa de investimentos realizado pela CELESC no período.

Assim, observa-se que a estrutura dos passivos experimentou duas fases diferentes neste período: uma que vai de 1971-1975, onde se verifica crescimento da participação do Patrimônio Líquido – PL e decréscimo da participação do Exigível a Longo Prazo – ELP, e uma segunda fase que vai de 1976-1982, onde se verifica crescimento do Passivo Circulante e Exigível a Longo Prazo e correspondente diminuição da participação do Patrimônio Líquido nesses anos.

Resulta esclarecedora a relação existente entre as variações na estrutura dos passivos, com as mudanças na estrutura de financiamento do setor colocada sucintamente acima. Assim, enquanto foi praticada a política de realidade tarifária (1971-1974), a estrutura de financiamento da CELESC contava com uma importante participação de recursos setoriais (**autofinanciamento e financiamento interno**): geração própria; parte quota do IUEE do Governo de Estado e Municípios, investimentos e contribuições da ELETROBRÁS com

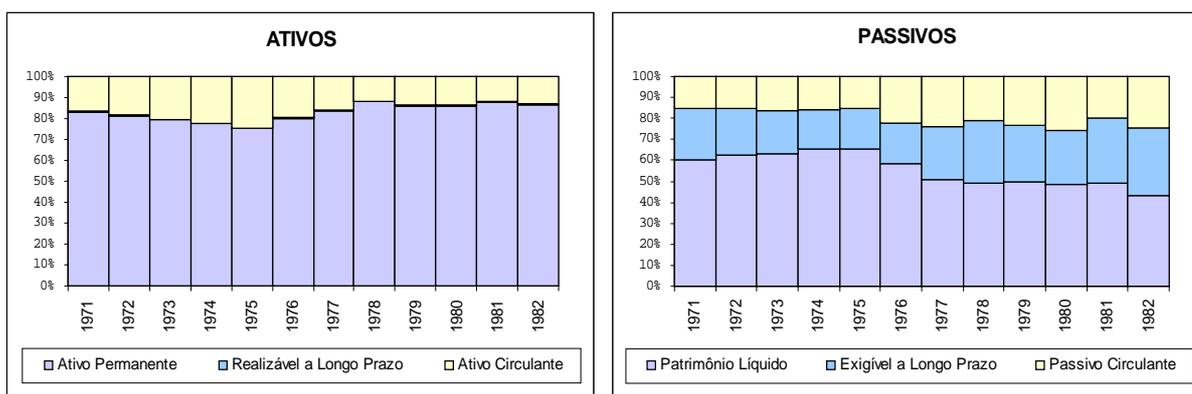
recursos do IUEE e empréstimo compulsório. Todos esses fundos apareciam na estrutura patrimonial através de capitalizações no PL, alavancando seu crescimento nesses anos.

As informações sobre origens dos recursos contida na DOAR ajuda a entender melhor como foi mudando a estrutura de financiamento da CELESC. Assim, através da Figura 8, observa-se que os fundos advindos dos *Acionistas* (ligados a capitalizações com base em recursos setoriais - **financiamento interno**), inicia a seqüência 1978-1982, sendo ainda a principal fonte de fundos (50,3% do total), mas sua participação vai progressivamente diminuindo, chegando a representar apenas 12% do total em 1982.

Quanto aos recursos advindos das *Operações (autofinanciamento)*, observa-se que a evolução desses recursos tem relação direta com a evolução dos Resultados da empresa. A Figura 7 apresenta informações do DRE durante os anos 1971-1982. Estas informações são apresentadas em três níveis referenciados na Receita Operacional Líquida - ROL: o primeiro mostra a evolução do “Resultado Operacional Antes do Rédito Financeiro” (ROL - Despesas Operacionais); o segundo mostra a evolução do “Resultado Operacional” (ROL - Despesas Operacionais - Rédito Financeiro); e o terceiro mostra a evolução do “Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício”.

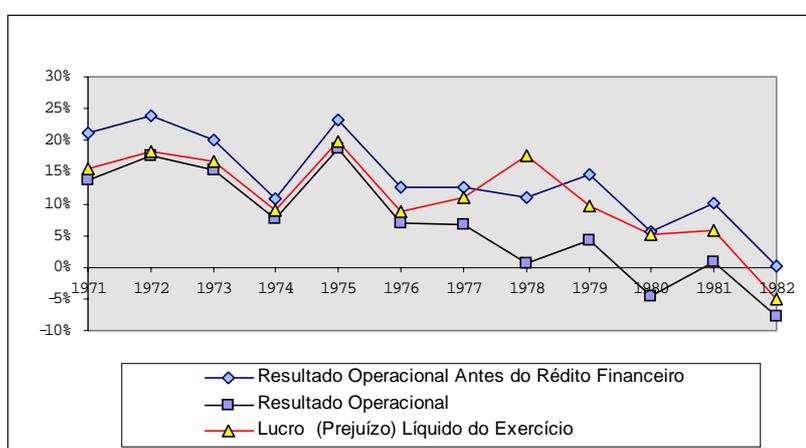
Observa-se que entre os anos 1971-1973, a CELESC obteve lucros superiores aos 15% da ROL. Nesses anos as despesas operacionais representaram valores em torno de 78% da ROL. Já a partir de 1974, as despesas operacionais passaram a representar valores acima dos 87% da ROL. Assim, entre os anos 1974-1977, os lucros da CELESC diminuíram para valores em torno de 10% da ROL. O lucro atípico do exercício de 1975 que apresentou um valor de 19,8% da ROL é explicado no relatório desse ano como um excesso de remuneração produto de ajustes contábeis dos valores do Fornecimento de Energia Elétrica e Despesas Operacionais. Retirado o excesso, haveria um valor do resultado coerente com a análise dos demais anos. Do conjunto destas considerações, é possível inferir que entre os anos 1971-1977 houve uma boa participação de fundos produto das *Operações*, principalmente nos três primeiros anos.

Durante os anos 1978-1982, com receitas cada vez mais afastadas da realidade, as despesas operacionais passaram a representar percentagens cada vez maiores da ROL. Em 1982 estas chegaram a representar 99,8% da ROL. Da mesma forma, os encargos financeiros sobre as dívidas que até 1977 representaram valores em torno de 5% da ROL subiram para valores em torno de 10% da ROL.



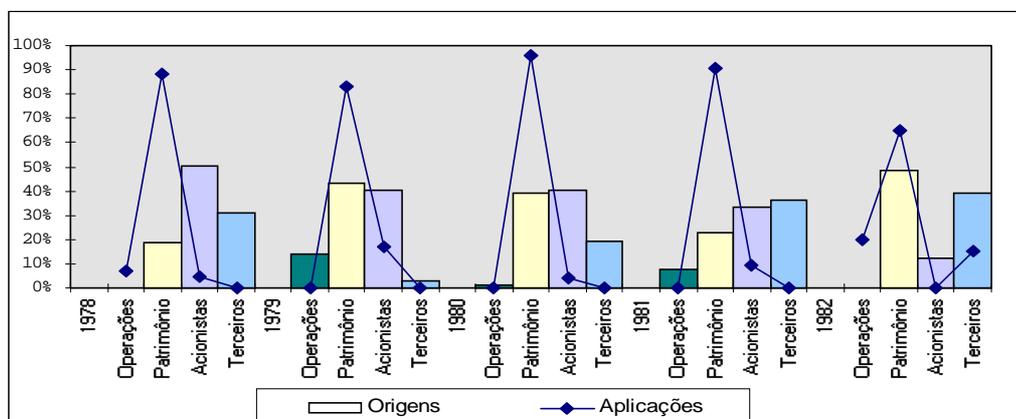
**FIGURA 6: EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC PERÍODO III : 1971 - 1982**

**FONTE:** Figura construída com base nos Anexos 1-2.



**FIGURA 7: EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC - PERÍODO III : 1971 - 1982**

**FONTE:** Figura construída com base nos Anexos 6-7.



**FIGURA 8: EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELESC - PERÍODO III : 1978 – 1982**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 11.

Assim, entre os anos 1978-1981, o nível de lucratividade foi progressivamente diminuindo, não chegando a ser menor, por causa dos índices de Correção Monetária do Balanço. Já em 1982, a CELESC apresentava pela primeira vez em sua história prejuízo líquido da ordem de 5% da ROL. O lucro excepcional de 17,7% no exercício de 1978 decorreu de ajustes praticados com a implementação da Lei de Sociedade por Ações (6.404/76), que creditou no resultado uma parte da correção monetária anteriormente não considerada na DRE. Do conjunto destas considerações e como pode ser observado na análise da DOAR (Figura 8), verifica-se que os recursos advindos das *Operações*, durante os anos 1978-1982, foram pouco significativos, sendo ainda objeto de aplicação nos anos 1978 e 1982.

Com a mudança na política tarifária a partir de 1975, foram afetadas todas as fontes de recursos setoriais. Assim, na Figura 6 - Passivos, observa-se que a partir de 1976, a participação do PL vai progressivamente diminuindo na estrutura dos passivos, passando de 65,5% em 1975 para 43,5% em 1982. Diante da diminuição dos recursos setoriais, e com elevadas taxas de crescimento do consumo que exigiam volumosos investimentos, se fez necessária maior utilização de **financiamentos de terceiros**, elevando os níveis de endividamento em curto e longo prazo da empresa. Deve destacar-se a importância da ELETROBRÁS como canalizadora de recursos do setor. Em 1977 mais da metade do exigível da CELESC era de dívidas junto à ELETROBRÁS (CELESC, 1977).

Nesse sentido, através da Figura 8 se observa que durante os anos 1978-1982, recursos originados em *Terceiros* (endividamento a longo prazo), assim como recursos advindos do *Patrimônio*, que nesta série advêm principalmente através do aumento do PC (aumento do endividamento a curto prazo e aumento de créditos de fornecedores), tiveram significativa participação em todos esses anos, acabando a série como as duas principais fontes de fundos em 1982. Nos recursos advindos de *Terceiros*, destaca-se o ingresso, a partir de 1979, de recursos do crédito do BIRD (crédito em condições favoráveis, com taxa de juros baixas destinados a programas de cunho social).

### **3.2.4 PERÍODO IV - instabilidade de gestão e o aprofundamento da crise do setor: a CELESC, uma empresa em meio à crise do setor (1983 – 1986)**

#### **3.2.4.1 Eventos relevantes do período**

##### **a) O Primeiro Governo Amin.**

Nas eleições de 15 de novembro de 1982, retornava-se ao sistema de eleição direta

nos Estados. Em Santa Catarina foram eleitos Espiridão Amin e Victor Fontana para Governador e Vice-Governador respectivamente. Eles foram candidatos pelo PDS, partido formado a partir da ARENA no ano anterior à eleição.

Viveu-se um período de grandes mudanças na política e na economia do Brasil. Amin conviveu, nos primeiros anos do governo, com os problemas inflacionários e recessivos do governo Figueiredo, o qual dava fim a 21 anos de governos militares. Depois, o governo Sarney em 1986 lançou o Plano Cruzado, que congelou os preços e criou uma expectativa generalizada em torno de possível estabilização econômica, o que não veio a se confirmar.

Espiridão Amin definiu os lineamentos gerais do seu programa de governo no documento intitulado “Carta dos Catarinenses”. A carta fundamentava-se em cinco postulados. Direito das pessoas humanas a influenciar a política e o desempenho da economia; a uma política e uma economia eficientes, eficazes e efetivas; ao pleno emprego; à estabilidade política e nível estável de preços; ao equilíbrio ecológico e à qualidade de vida. A Carta dos Catarinenses ressaltava a necessidade de dar prioridade aos “pequenos” na consecução dos postulados colocados (Amin e Fontana, 1982).

No entanto, a economia catarinense enfrentaria grandes dificuldades no governo Amin, especialmente nos anos 1983 e 1984, quando ocorreram duas grandes enchentes em Santa Catarina (atingindo principalmente a região do Vale do Itajaí), acarretando volumosos prejuízos à economia catarinense. Por outro lado, o aprofundamento da crise agudizaria a recessão na economia brasileira e catarinense. Em 1983, a arrecadação do ICM, um dos principais itens da receita do governo estadual, não foi suficiente para cobrir a despesa com o pagamento de pessoal. Em 1984, as despesas governamentais representaram 89,67% da receita do ICM (Santa Catarina, 1985). Em 1983, tanto o PIB nacional como o PIB catarinense foram negativos.

Quanto ao setor de energia, a Carta dos Catarinenses estabelecia as seguintes diretrizes:

- melhoria no suprimento de energia a todas as regiões do Estado;
- estender o programa de atendimento ao consumidor de baixa renda, ampliando os prazos de pagamento das respectivas ligações;
- expandir e melhorar o programa de eletrificação rural;
- geração de energia no próprio Estado, utilizando formas não convencionais;
- incentivo ao uso local de recursos energéticos.

Pereira (1992) considera que a CELESC, na necessidade de adaptar-se a algumas novas propostas implantadas pelo Governo Estadual, poderia ter promovido reformulações em sua estrutura organizacional. Ele coloca que a empresa não se moldou estruturalmente em resposta as diretrizes definidas no Plano de Governo, especialmente quanto ao atendimento do consumidor de baixa renda, seja rural ou urbano.

Houve grande descontinuidade administrativa na CELESC que teve quatro presidentes neste período. O primeiro foi Altair Wagner, o qual havia sido Prefeito de Chapecó. Assim, pela primeira vez chegava à presidência da empresa um nome do Oeste do Estado.

Altair Wagner não possuía qualquer experiência anterior no setor elétrico. Ele declarou que devido a falta de conhecimento prévio mais aprofundado sobre a situação da empresa, preferiu fazer poucas alterações ao compor os membros de sua diretoria<sup>13</sup>.

A diretoria da CELESC que assumiu funções em marco de 1983, ficou assim constituída: Altair Wagner, Diretor Presidente; Mário Luiz Menel da Cunha, Diretor Administrativo; Gerson Wanderley Leal, Diretor Econômico-Financeiro; Lício Mauro F. da Silveira, Diretor de Distribuição e Milton de Haro Antunes, Diretor de Engenharia e Operação. Em abril de 1984, Mário Luiz Menel da Cunha, foi substituído por Hélio Darcy Breda na Diretoria Administrativa.

A gestão de Altair Wagner ocorreu em momentos críticos para a empresa. A CELESC passava por grandes dificuldades financeiras desde o balanço de 1982 com saldo deficitário. Ante tal situação, Altair Wagner optou por uma estratégia de forte contenção das despesas, com grande ênfase na austeridade, situação que em certos momentos gerou problemas de relacionamento com os empregados, principalmente da Administração Central<sup>14</sup>.

#### **b) A CELESC perde o local da sua administração central para o Governo do Estado.**

Em 1983, aconteceu a desocupação do até então edifício da administração central da CELESC, que passou a ser a sede do Poder Executivo. Referindo-se ao assunto, Altair Wagner comenta: “tinha a Assembléia Legislativa, tinha o Judiciário, então ficaria assim, a praça dos três poderes”. Ele diz que o governador Amin procurou-o e demonstrou interesse de

---

<sup>13</sup> ALTAIR WAGNER. *Entrevista concedida a Antônio Luiz Miranda e Reinaldo Lindolfo Lohn*. Florianópolis, 21 de set. 1995. Entrevista depositada na CELESC.

<sup>14</sup> LÍCIO MAURO FERREIRA DA SILVEIRA. *Entrevista concedida a Antônio Luiz Miranda e Reinaldo Lindolfo Lohn*. Florianópolis, 29 de set. 1995. Entrevista depositada na CELESC.

deslocar a sede do Governo para o local da CELESC, de outro lado ele coloca que o objetivo principal de sua gestão foi centralizar, e o governador propôs ajudar a encontrar um local maior para instalar a CELESC<sup>15</sup>.

Entre as realizações da gestão Wagner destacam-se: um número superior a 80 mil novas ligações; implementação da tarifa social, que dava descontos para consumidores de baixa renda (durante os anos 1983 e 1984 foram ligados 5.000 consumidores de baixa renda); a constituição da estação ecológica do Bracinho na região de Joinville. Quanto à eletrificação rural, em 1984 atingia-se um número superior aos 100 mil consumidores. Nesse sentido uma importante ação foi a incorporação de diversas cooperativas de eletrificação rural, que não conseguiam atendimento satisfatório de seus associados (CELESC, 1984; 1985).

O então Diretor de Distribuição Lício Mauro da Silveira lembrou as dificuldades encontradas para adaptar os sistemas elétricos das cooperativas ao da CELESC, pois ocorreram casos em que numa mesma rua havia duas tensões elétricas diferentes. Em muitos dos casos, os prefeitos tomavam a iniciativa junto à CELESC pela encampação de cooperativas que atuavam em seus municípios<sup>16</sup>.

É importante ressaltar que durante a gestão Wagner aconteceram as grandes enchentes de 1983 e 1984. Usinas e subestações foram inundadas. Em 1983 os prejuízos na CELESC chegaram a Cr\$ 5,4 bilhões correntes e no ano seguinte, somado a outros fenômenos climáticos adversos, os danos foram orçados em Cr\$ 10,5 bilhões correntes. O Governo do Estado e a CELESC procuraram recursos federais junto ao DNAEE e ao Ministério de Minas e Energia que possibilitaram à CELESC regularizar o serviço nas regiões afetadas (CELESC, 1984; 1985).

A política de contenção de despesas de Altair Wagner gerava atritos com os empregados. Tal situação enfraquecia sua posição na hora de enfrentar problemas de outra ordem, como os conflitos trabalhistas, criando um clima de muita tensão. O assunto evoluiu ao ponto dos empregados solicitar a renúncia de Altair Wagner. Sua saída foi consumada em julho de 1985 (Schmitz, 1995).

O segundo presidente da CELESC neste período foi Luiz Gomes, assumindo em julho de 1985. Luiz Gomes era um nome conhecido na empresa, havia sido Diretor Executivo na gestão de Oswaldo Doaut (1971-1974). Ficou menos de um ano no cargo de presidente,

---

<sup>15</sup> ALTAIR WAGNER, *ibidem*.

<sup>16</sup> LÍCIO MAURO FERREIRA DA SILVEIRA. **Entrevista concedida a Antônio Luiz Miranda e Reinaldo Lindolfo Lohn.** Florianópolis, 29 de set. 1995. Entrevista depositada na CELESC.

retirando-se em 1986 para ser candidato a deputado nas eleições daquele ano.

Na gestão de Luiz Gomes foi instituída a representação dos empregados no Conselho Administrativo da empresa, através de um representante escolhido em eleição direta. Lício Mauro da Silveira foi o primeiro representante dos trabalhadores para o referido Conselho.

A partir do segundo semestre de 1985, como parte da estratégia do governo federal de combate à inflação, foi abandonado um programa de recuperação do setor elétrico, que pretendia através da elevação gradativa das tarifas, atingir em 1989 níveis compatíveis ao custo do serviço prestado (CELESC, 1986).

Com a saída de Luiz Gomes, Márcio Luiz Guimarães Collaço (Diretor Administrativo da empresa) assumiu interinamente a presidência. Na seqüência, Mário Eugênio Boehm Presidente da Associação Comercial e Industrial de Joinville assumiu como Presidente da CELESC ficando até o final do governo Amin.

Mário Eugênio Boehm enfrentou problemas de ordem trabalhista. Nesse sentido, deve considerar-se que, a partir dos últimos anos dos governos militares, ressurgiu o movimento sindical que, partindo do ABC paulista, se estendeu por todo o país. Os sindicatos passaram a adotar posturas reivindicatórias.

Em 1986 a INTERCEL - Intersindical da CELESC realizou a primeira greve na empresa. No ano seguinte, foram realizadas mais três greves de caráter estadual. A adesão nas greves chegava a 93% da categoria (Vieira, 2001).

Em 1986, se produz a ruptura do Governador com o Vice-Governador Victor Fontana. Na época, a CELESC junto com outras empresas estaduais se encontravam legalmente vinculadas ao gabinete do Vice-Governador. Assim, quando aconteceu a ruptura, a CELESC se viu no meio do problema (Schmitz, 1995).

**c) O Governo do Estado ordena à CELESC suspender o pagamento às supridoras federais.**

Durante a gestão Boehm aconteceu um fato de grande repercussão. O Governador mandou a CELESC suspender pagamentos de contas pendentes com o Governo Federal e repassar esses recursos não pagos para o Governo do Estado. Gerson Wanderley Leal, então Diretor Financeiro da empresa, comenta o assunto assim:

O governo estadual tinha alocado recursos do Tesouro do Estado em obras federais, com o compromisso do Governo Federal repassar esses recursos para o Estado. Nesse meio tempo houve um desentendimento entre Governo

do Estado e Governo Federal. O Governador passou um telex para o Presidente da República dizendo que a partir daquele momento o Estado não iria mais repassar as verbas federais recolhidas no Estado e não seriam mais efetuados os pagamentos às entidades do Governo Federal no Estado. Neste caso, a CELESC, seguindo a ordem do Governador, teria que deixar de pagar suas dívidas com a ELETROSUL<sup>17</sup>.

Gerson Wanderley diz que a empresa teve que encontrar uma forma legal para cumprir uma ordem do acionista majoritário.

Nos estudamos com as pessoas da área jurídica, conversamos com a ELETROBRÁS. Então essa solicitação do acionista majoritário foi levada à Assembléia Geral, onde foi aprovada a retenção da verba que seria repassada ao Governo do Estado. Só que na Assembléia não ficou decidido o montante a ser repassado, então parte dessa verba a empresa utilizou para saldar alguns compromissos em atraso, e o que sobrava era repassado ao Estado com o compromisso desse de repor à CELESC esses recursos<sup>18</sup>.

No período em estudo (1983-1986), o crescimento do consumo de energia no Estado foi perto dos 7% ao ano. No mesmo período o crescimento do País foi de 3%. O número de consumidores atendidos pela CELESC atingiu 865.114, sendo 116.488 consumidores rurais (Santa Catarina, 1987)

### 3.2.4.2 Identificação das principais estratégias organizacionais no período

Da análise das informações apresentadas, é possível identificar três estratégias adotadas pela CELESC durante o período em estudo:

#### a) Aplicação de uma política de contenção de despesas e austeridade.

Estratégia *planejada* no início da gestão de Altair Wagner (1983-1985).

Na prática, a *deliberação* desta estratégia obteve modestos resultados no desempenho financeiro da empresa, que era onde se esperava obter seus resultados. Durante os anos 1983 e 1984 conseguiu-se diminuir a participação (em relação à ROL), das despesas com pessoal (29,1% em 1982 para 21,1% em 1984), contribuindo com a melhora dos resultados finais nesses anos. No entanto, a rigidez da aplicação desta estratégia, terminou por desgastar a imagem da Diretoria, culminando com a renúncia de Altair Wagner. A nova Diretoria promoveu a recomposição salarial dos seus funcionários, voltando a aumentar a participação das despesas com pessoal (30% da ROL em 1986), contribuindo com a queda da performance

<sup>17</sup> GERSON WANDERLEY LEAL. *Entrevista concedida a Antônio Luiz Miranda e Reinaldo Lindolfo Lohn*. Florianópolis, 29 set. 1995. Entrevista depositada na CELESC.

dos resultados finais nos anos 1985-1986. Isto é entendido, quando se considera que o principal fator da queda progressiva no desempenho financeiro da empresa a partir de 1975 foi principalmente a insuficiência tarifária. O principal problema das concessionárias do setor elétrico nesses anos, era a falta de receita, e não um crescimento das suas despesas.

**b) Extensão da prestação do serviço de energia elétrica a consumidores de baixa renda.**

Estratégia *planejada* e iniciada sua *deliberação* no período anterior, continuou sendo praticada durante todo este período introduzindo algumas inovações.

Entre os anos 1983-1986, a CELESC estendeu o serviço de eletricidade para 15.894 novos consumidores de baixa renda, residentes nas proximidades das redes mantidas pela empresa. Na estimativa do Governo do Estado, foram beneficiadas 70.000 cidadãos catarinenses com essas novas conexões. (Santa Catarina, 1987).

Em setembro de 1985, fora criado, com fundos do Tesouro do Estado, o Programa de Tarifa Social, o qual objetivava uma redução de tarifa da ordem de 40% das faturas de consumos mensais de até 120 KWh, para as pessoas com residência em locais de humilde padrão habitacional. Entre os anos 1985-1986 foram beneficiados com esse programa 23.265 consumidores (Santa Catarina, 1987).

A *realização* desta estratégia teve um bom desempenho durante todos estes anos. Programas de cunho social em diferentes áreas sócio-econômicas receberam impulso inicial de créditos, a baixos juros, concedidos por bancos internacionais de fomento.

**c) Atuação na dinamização dos programas estaduais de eletrificação rural.**

Estratégia *planejada* e iniciada sua *deliberação* desde a década de 1960, manteve um bom desempenho de *realização* durante este período. Em finais de 1985, 70% das propriedades rurais eram alcançadas pelas linhas de transmissão da CELESC. Mantendo-se Santa Catarina como o Estado com maior grau de eletrificação rural em toda a União (Santa Catarina, 1986a).

Assim, o consumo na área rural manteve a tendência crescente na sua participação no consumo global, passando de representar 7,64% do consumo total da CELESC em 1982, para 9% em 1986. Isto foi possível graças à participação conjunta da CELESC e ERUSC, na construção de 7.095 Km. de redes de eletrificação rural durante esse período, proporcionando energia para 18.060 propriedades agrícolas (Santa Catarina, 1987).

---

<sup>18</sup> GERSON WANDERLEY LEAL, *ibidem*.

**TABELA 19 - PERÍODO IV (1983-1986): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO**

ESTRATÉGIA	EVENTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO E AO ÂMBITO ESTADUAL	EVENTOS RELACIONADOS AO ÂMBITO NACIONAL
a) Aplicação de uma política de forte contenção de despesas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1983, Espiridão Amin assumiu como Governador do Estado (1983-1987, eleição direta).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1983 o governo Figueiredo abandonou o III PND. Em fevereiro de 1983 foi firmado acordo com o Fundo Monetário Internacional. Os problemas na economia anunciavam o fim dos governos militares.</li> </ul>
b) Extensão da prestação do serviço de energia elétrica a consumidores de baixa renda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A “Carta dos Catarinenses” estabelecia as seguintes diretrizes para o setor elétrico: melhoria no suprimento de energia a todas as regiões do Estado; estender o programa de atendimento ao consumidor de baixa renda, melhorar o programa de eletrificação rural; geração de energia no próprio Estado, utilizando formas não convencionais; incentivo ao uso local de recursos energéticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em janeiro de 1985, a Aliança Democrática (PMDB mais a Frente Liberal) ganhou a eleição presidencial. Mas com a morte Tancredo Neves (Presidente eleito), quem assumiu foi o Vice-Presidente José Sarney.</li> </ul>
c) Atuação na dinamização dos programas estaduais de eletrificação rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos anos 1983 e 1984, aconteceram duas grandes enchentes em Santa Catarina, acarretando volumosos prejuízos à economia catarinense.</li> <li>- Na CELESC, descontinuidade administrativa que teve quatro presidentes no período.</li> <li>- A administração Wagner (primeiro Presidente), optou por uma estratégia de austeridade com forte contenção das despesas</li> <li>- Em 1983, desocupação do edifício da Administração Central da CELESC, que passou a ser a sede do Governo do Estado.</li> <li>- Entre as realizações da gestão Wagner destacam-se: a implementação da tarifa social; quanto a eletrificação rural, foram incorporadas diversas cooperativas de eletrificação rural.</li> <li>- Em 1983 os prejuízos ocasionados pelas enchentes na CELESC, chegaram a Cr\$ 5,4 bilhões correntes; em 1984 a Cr\$ 10,5 bilhões correntes. Recursos federais outorgados pelo DNAEE e o MME, possibilitaram à CELESC regularizar o serviço nas regiões afetadas.</li> <li>- Em julho de 1985 substituição do Presidente Altair Wagner.</li> <li>- Na gestão de Luiz Gomes foi instituído a representação dos empregados no Conselho Administrativo da empresa.</li> <li>- No segundo semestre de 1985, foi abandonado o programa de recuperação tarifária do setor elétrico.</li> <li>- Em inícios de 1986, assumiu interinamente a presidência Márcio Luiz Guimarães Collaço (Diretor Administrativo da empresa).</li> <li>- Mário Eugênio Boehm, quarto Presidente da CELESC no período, também enfrentou problemas de relacionamento com os empregados.</li> <li>- Em 1986 a INTERCEL - Intersindical da CELESC, realizou a primeira greve na CELESC.</li> <li>- Durante a gestão Boehm, o Governador mandou a empresa suspender o pagamento das contas com o Governo Federal e repassar esses recursos ao Governo do Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A economia do país conseguiu crescer 7,8% em 1985, no entanto a rápida expansão da demanda interna acelerou o aumento de preços, descontrolando-se a inflação.</li> <li>- Em fevereiro de 1986, foi lançado o Plano Cruzado, que substitui o cruzeiro pelo cruzado. Enquanto funcionou, o cruzado conseguiu aquecer a economia e controlar a inflação por nove meses. O fracasso do Plano Cruzado semeou a decepção e descrédito, a frustração e a revolta.</li> <li>- Em novembro de 1986, foi lançado o Cruzado II, que em vez de corrigir, acabou sepultando o Plano Cruzado.</li> <li>- Quanto ao setor de energia elétrica, em 1985, foi elaborado, o Plano de Recuperação do Setor - PRS, que buscava promover o equilíbrio econômico-financeiro do setor. Sugeriu medidas para o equacionamento dos problemas relativos à tarifa, orçamento, capitalização e rolamento da dívida, a par de introduzir pela primeira vez, a necessidade de conservação de energia. Com relação à tarifa, o PRS propunha um programa de recuperação tarifária, que pretendia atingir, até 1989, valores compatíveis com os custos. Com o aprofundamento da crise após o fracasso de Plano Cruzado o PRS foi praticamente abandonado.</li> </ul>

De outro lado, a partir desse período, a CELESC começou a incorporar algumas Cooperativas de Eletrificação Rural. Esta nova modalidade de atuação da CELESC quanto a eletrificação rural, que surgiu *emergentemente*, no seguinte período se tornaria em uma “padrão de ações e decisões” - estratégia.

Na Tabela 19 são apresentados: as estratégias identificadas; um resumo conjunto dos eventos acontecidos na CELESC e âmbito estadual; e um resumo dos eventos acontecidos no ambiente externo. O relacionamento das informações das três colunas permite contextualizar melhor o processo de adaptação organizacional estratégica da CELESC no período em estudo.

### **3.2.4.3 Análise crítica da evolução financeira no período**

#### **a) Síntese dos aspectos financeiros do setor elétrico durante o período**

Durante o período em estudo (1983-1986), quanto aos aspectos financeiros, o setor elétrico continuou experimentando as condições adversas do final do período anterior. Assim, o problema tarifário continuou influenciando negativamente a saúde financeira das concessionárias do setor, gerando um nível de inadimplência intra-setorial muito elevado. Durante o período houve uma tentativa de recuperação tarifária que previa alcançar tarifas correspondentes aos seus custos até 1989, mas foi abandonado na metade de 1985. De outro lado, com a ocorrência da moratória mexicana em 1982, as renegociações da dívida do setor com os bancos internacionais assim como as negociações para a obtenção de novos créditos ficaram paralisadas. Desse modo, as obras que estavam em andamento e que precisavam de novos investimentos tiveram suas datas de conclusão postergadas ou continuaram sua execução com base em créditos em condições totalmente desfavoráveis, gerando elevados custos financeiros (Dias, 1995).

#### **b) Análise dos demonstrativos financeiros do período**

A taxa de crescimento do consumo da CELESC, durante o período em estudo (1983-1986), foi em média de 7,6% ao ano, sensivelmente inferior à média do período anterior (1971-1982) que fora de 17,9% ao ano, refletindo a desaceleração econômica que experimentou o Brasil durante toda a década de 1980.

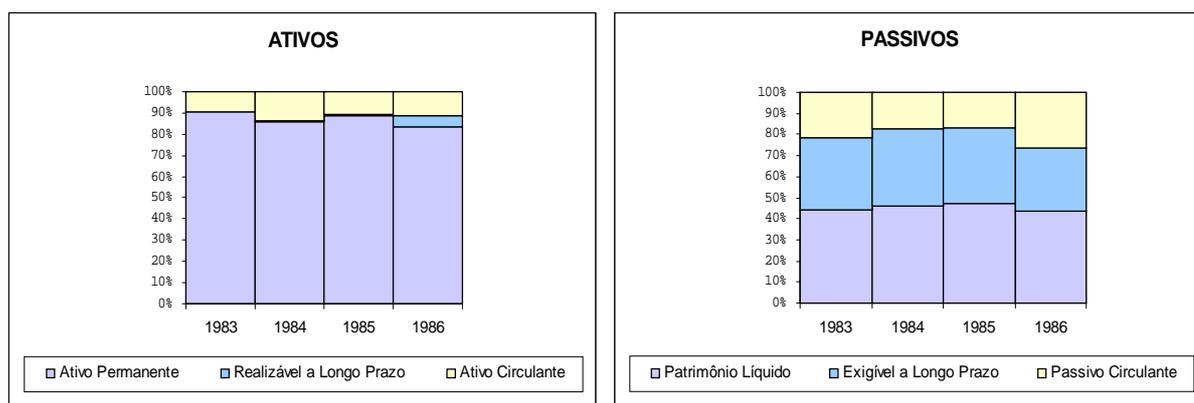
Através da Figura 9 - Ativos, observa-se que durante os anos 1983-1986, o Ativo Permanente manteve uma ampla participação na estrutura dos ativos. Neste sentido, mesmo que o crescimento médio anual do período fosse sensivelmente inferior à do período anterior, exigiu investimentos em infra-estrutura apropriados ao nível do crescimento experimentado. Isto se confirma na Figura 11, onde se observa que o *Patrimônio* foi o principal destino dos

recursos aplicados pela CELESC durante os anos 1983-1986. Em média, 54,1% (Anexo 12) do total dos recursos aplicados nesses anos foram destinados à - Aquisição de Imobilizado -, sub-item do grupo *Patrimônio* (entre os anos 1978-1982, essa percentagem fora de 80,5 %).

Quanto à estrutura de financiamento utilizada pela empresa durante o período IV (1983-1986), através da Figura 9 - Passivos, observa-se que entre os anos 1983-1985, o PL experimentou ligeiro mas progressivo crescimento. Como fora colocado acima, nos primeiros anos deste período fora praticado um programa de recuperação tarifária no setor elétrico, sendo abandonado na metade do ano de 1985. Assim, na Figura 11, observa-se como a participação dos recursos advindos dos *Acionistas* foi elevando sua participação entre os anos 1983-1985, para cair novamente em 1986. O incremento observado deveu-se principalmente ao crescimento das capitalizações, com recursos do IUEE (recursos setoriais atrelado à tarifa - financiamento interno), do Governo do Estado e Municípios.

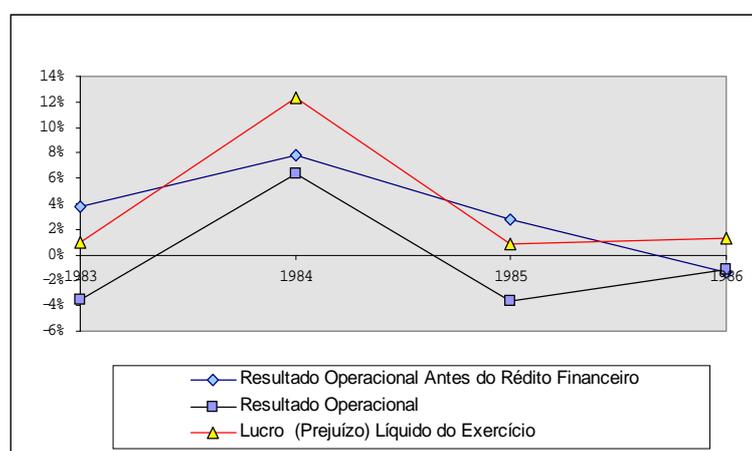
Quanto ao produto das *Operações* (autofinanciamento), observa-se, na Figura 11, que entre os anos 1983-1986, a geração própria de recursos foi quase inexistente, com apenas pequena participação em 1986. Isto é melhor entendido através da Figura 10, onde se observa que entre os anos 1983-1986, só em 1984 o Resultado Operacional foi positivo. Naquele ano, as despesas operacionais representaram 92,2% da ROL (enquanto nos outros anos fora acima dos 96%), o que possibilitou obter um Resultado Operacional da ordem de 6,3% da ROL. No entanto essa percentagem positiva foi anulada por um maior montante de despesas não operacionais. O lucro da ordem de 12,3% então apresentado deveu-se todo ele à correção monetária do balanço.

Quanto ao financiamento externo, durante o período em estudo (1983-1985, a empresa contratou diversos créditos no mercado financeiro internacional durante todo este período, todos eles em condições que vieram a revelar-se por ser nada favoráveis, a maioria com taxa de juros flutuantes. Observa-se na Figura 11, que no ano de 1984, 76,8% dos recursos utilizados pela empresa tiveram suas origens em *Terceiros*, em créditos contratados pela empresa com três bancos internacionais. Assim, diante da substantiva diminuição dos recursos setoriais experimentada a partir de 1976, e de outro lado, com maior dificuldade em obter créditos com taxa de juros apropriadas (após a ocorrência da moratória mexicana em 1982), a empresa viu-se induzida a realizar maior utilização de créditos internacionais em condições desfavoráveis para poder manter o crescimento de suas operações em resposta ao crescimento do mercado consumidor.



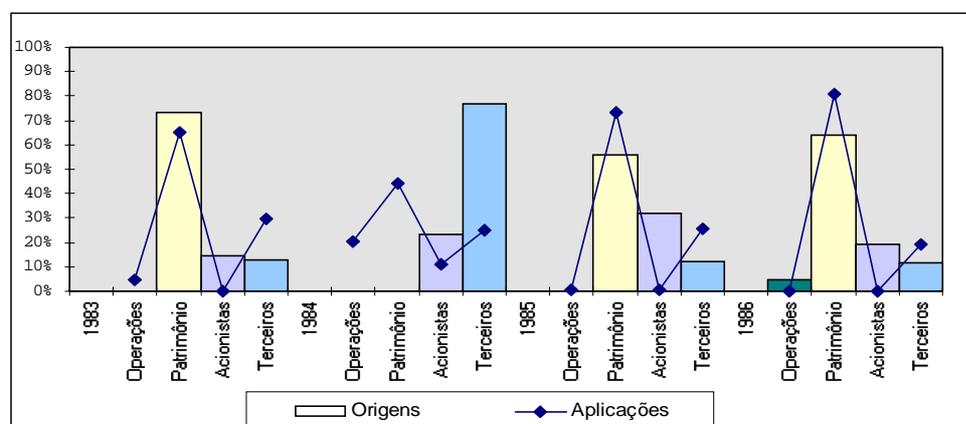
**FIGURA 9: EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC PERÍODO IV : 1983 - 1986**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 3.



**FIGURA 10: EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC - PERÍODO IV : 1983 - 1986**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 8.



**FIGURA 11: EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELESC - PERÍODO IV : 1983 – 1986**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 12.

Nesses sentidos, durante o período se verificou crescimento das aplicações em

*Terceiros*. Em média no período (1983-1986), 24,7% do total dos recursos foram destinados à diminuição do Exigível a Longo Prazo, sub-item do grupo *Terceiros*. Este crescimento decorreu do aumento das obrigações financeiras como consequência do crescimento do nível de endividamento a longo prazo da CELESC experimentado a partir de 1977, como pode ser observado na Figura 9 - Passivos. Por conseguinte, além de afetar negativamente a capacidade de geração própria de recursos pelos custos financeiros, o endividamento passou a absorver um percentagem elevado de recursos da empresa para amortização das dívidas.

A ordem do Governo do Estado à CELESC de deixar de pagar débitos para com suas supridoras federais se vê refletido tanto na estrutura dos passivos como na dos ativos. Assim, como pode ser observado na Figura 9 - Passivos, quando a CELESC deixou de pagar contas de fornecimento e outras à ELETROBRÁS em 1986, quebrou uma seqüência de diminuição da participação do Passivo Circulante na estrutura do seus passivos, experimentada durante os anos 1983-1985. Assim, o Passivo Circulante passou de 16,5% em 1985 do ativo da empresa para 26,2% em 1986. Uma parte considerável dos recursos não pagos ao Governo Federal foi repassado ao Governo do Estado, como Contas a Receber do Governo do Estado no RLP. Assim, a CELESC, de um lado, viu seu nível de inadimplência para com seus fornecedores elevar-se, e de outro, parte do seu ativo acabou em uma conta, que até o final deste estudo (2002), não foi totalmente equacionada.

### **3.2.5 PERÍODO V - Um novo modelo de gestão, a Gestão Participativa; contestação do modelo: a CELESC, uma empresa polarizada (1987–1992)**

#### **3.2.5.1 Eventos relevantes do período**

##### **a) A Gestão Participativa.**

Em 15 de novembro de 1986, Pedro Ivo Campos, candidato do PMDB, ganhou a eleição para Governador do Estado de Santa Catarina, assumindo em 15 de março de 1987. Em fevereiro de 1990, Pedro Ivo faleceu, assumindo o Vice-Governador Casildo Maldaner até o final do mandato em 15 de março de 1991.

O Plano de Governo de Pedro Ivo Campos nasceu durante a campanha eleitoral de sugestões colhidas em Seminários Regionais, que contou com a participação de lideranças comunitárias representativas dos mais variados segmentos da sociedade. As informações colhidas nesses seminários foram organizadas e debatidas por grupos setoriais, que definiram diretrizes básicas contidas no documento: “Compromisso de Governo” (Santa Catarina, 1986b).

Quanto à energia, o plano de governo de Pedro Ivo Campos colocava as seguintes diretrizes:

- garantir suprimento energético adequado, propiciando energia confiável de boa qualidade e com menor custo possível;
- promover o uso racional da energia;
- valorizar os potenciais energéticos do Estado;
- ampliar a atuação do Estado na área energética;
- apoiar as iniciativas particulares, incentivando a construção de pequenas usinas hidrelétricas; preservar o meio ambiente (Santa Catarina, 1986b).

No mesmo documento colocava-se que, seguindo as diretrizes apontadas, a CELESC deveria ampliar o leque de suas atribuições, tornando-se numa empresa energética e não apenas uma distribuidora de energia elétrica. Assim deveria: desenvolver programas de conservação de energia, visando criar uma mentalidade conservacionista entre os principais consumidores; incentivar a construção de pequenas usinas hidrelétricas por particulares; promover a divulgação de tecnologias de produção e utilização de formas alternativas de energia. Tudo isto sem prejuízo de sua atividade principal.

Por outro lado, a CELESC deveria dar maior relevância aos programas de caráter social: consumidores de baixa renda e eletrificação rural; revendo o custo de energia aplicada aos consumidores da área rural, unificando-o com o preço CELESC, seja através da absorção das redes em poder das cooperativas, seja pela aplicação de uma tarifa única no meio rural (Santa Catarina, 1987).

Nogert Wiest, ex-líder sindical, foi designado pelo Governador Campos como Presidente da CELESC. Pereira (1992) considera que, do ponto de vista estrutural, a administração Wiest significou um *take-off* para mudanças radicais na CELESC. O eixo da sua administração foi a implantação de uma estrutura informal regulamentada, denominada “Gestão Participativa”.

A diretoria presidida por Nogert Wiest, estava assim constituída: Luiz Cruz Scheneider, Diretor Administrativo; Paulo Wanderlinde, Diretor Econômico-Financeiro; Mauro Vargas Candemil, Diretor de Distribuição; e Sebastião Hülse, Diretor de Engenharia e Operação.

Em inícios da gestão Wiest, e dentro dos princípios da Gestão Participativa, foi implantado um Comitê de Planejamento Estratégico, o qual, a partir das diretrizes colocadas

no Plano de Governo do Estado, se encarregou de definir diretrizes e objetivos a serem atingidos pela CELESC durante o período de 1987-1991.

Em maio de 1987, iniciou-se o processo de implantação da Gestão Participativa. Foi montado um organograma moderno, porém com muitos níveis hierárquicos, e muitas assessorias, onde “era comum se ouvir que na CELESC haviam mais chefes do que servidores” (Pereira, 1992, p.26). Mas significava uma nova maneira de trabalhar em equipe, procurando alcançar o aumento da eficácia, produtividade, qualidade, criatividade e envolvimento, estimulando o desenvolvimento de aptidão para diagnosticar e resolver problemas (Calliari, 1989).

A Gestão Participativa foi operacionalizada em três níveis. Os Comitês (nível estratégico), as Comissões Mistas e Subcomissões (nível tático), e os Círculos de Controle de Qualidade - CCQs e Grupos de Trabalho (nível operacional).

O envolvimento dos funcionários no processo de Gestão Participativa foi crescendo ano a ano. Dirceu Mattozo um dos co-responsáveis pela implementação do modelo na empresa, considera que as discussões nos diferentes assuntos da empresa possibilitaram que os empregados se sentissem co-responsáveis pelos rumos e resultados da empresa, influenciando positivamente na formação da cultura da CELESC<sup>19</sup>.

Em pesquisa realizada em 1990, apresentada pela diretoria em dezembro daquele ano, 74% dos empregados consideravam positiva a contribuição dos grupos participativos, dos quais 81% consideravam que o trabalho deveria continuar e aperfeiçoar-se. Apenas 8,5% consideravam que o processo deveria ser extinto (CELESC, 1990a).

As bases sindicais fortaleceram-se com a volta dos governos civis. Os alcances da Gestão Participativa infundia temores nas lideranças sindicais no perigo de que o novo modelo de gestão destruísse a atividade sindical, substituindo-a por outras formas. Nesse sentido, Nogert Wiest aponta:

Desde o início de nossa gestão, certas lideranças sindicais se colocaram em franca contestação ao nosso modelo de Gestão Participativa e não em oposição, o que fez que evidentemente a empresa tivesse que adotar práticas e atitudes que visassem neutralizar estas contestações. Na minha maneira de ver houve um erro histórico das lideranças sindicais. Ora, chegamos ao governo não por nomeação, não por honestidade, mas por eleição direta. Era óbvio que as lideranças sindicais tinham que ter procurado o novo comando

---

<sup>19</sup> DIRCEU MATTOZO. **Entrevista concedida a Janine Gomes da Silva e Karen Parmegiani Pereira**. Florianópolis, 24 de agosto 1995. Entrevista depositada na CELESC.

da CELESC, discutindo com ele e tentando influir no programa positivamente. Mas eu quero crer também que as lideranças sindicais estavam enxergando que o sucesso de nosso programa fatalmente significava o fim de suas influências sobre a base da CELESC<sup>20</sup>.

Em função da nova filosofia administrativa, foram promovidas algumas alterações na estrutura organizacional: implantação de uma superestrutura a nível da Presidência; implantação da Vice-Presidência Executiva, responsável por todas as questões internas da empresa; nova estrutura e designação para as Agências Regionais, que passaram a denominar-se Centros Regionais de Distribuição, dando-lhes *status* de Diretoria Adjunta Regional, além de outras modificações. O conjunto das modificações implementadas passou a vigorar a partir de março de 1989 (CELESC, 1989a).

Entre os anos 1987-1989 foi executado o Programa Emergencial de Obras, em resposta ao crescimento do mercado, sobretudo do consumidor industrial. Foram 69 obras no sistema de transmissão que resultou num aumento de 25% na capacidade instalada, com reflexos imediatos no setor produtivo do Estado. Findo o emergencial, dava-se início ao Programa Trienal 1989-1991. As obras constantes neste novo programa destinavam-se ao atendimento do crescimento vegetativo e à garantia e confiabilidade do sistema (CELESC, 1990b).

A CELESC a partir de 1989 começou a incorporar progressivamente os serviços prestados pela Eletrificação Rural de Santa Catarina - ERUSC. Com a incorporação foi criado o Departamento de Energização Rural. Dos 297 empregados da ERUSC, 84 foram aproveitados pela CELESC (CELESC, 1990a).

Na gestão Wiest (1987-1989), houve continuidade quanto à importância da eletrificação rural. Assim, com a ampliação das redes de eletrificação rural e a incorporação de 13 Cooperativas de Eletrificação Rural, foram beneficiadas cerca de 40 mil propriedades rurais (aproximadamente 200 mil pessoas). Santa Catarina, permanecia desde os anos 60 como o Estado com maior índice de eletrificação rural do país, 82% das propriedades rurais contavam com o serviço, enquanto a média nacional era de 22% (CELESC, 1990a).

Como na área urbana, durante a gestão Wiest, foi continuada a política que oferecia tarifas especiais às populações rurais de baixa renda, dando condições para que o homem do campo pudesse elevar sua produtividade e qualidade de vida.

---

<sup>20</sup> NOGERT WIEST. **Entrevista concedida a Jaime Gargioni**. Florianópolis, 10 dez. 1989. Entrevista depositada na CELESC.

**b) A CELESC decide voltar a investir em geração de energia.**

Após 20 anos sem nenhuma iniciativa na área de geração de energia por parte da CELESC, e com altos índices de crescimento, a geração própria representava apenas 7% do total distribuído. No Planejamento global existia a perspectiva de escassez de energia na década de 1990. Nesse sentido, a CELESC resolveu preocupar-se por aumentar sua capacidade de geração, lançando um modelo próprio de construção de pequenas e médias usinas. Assim, foi Instituído o Grupo de Trabalho de Geração - GTGER, que implantou o Programa de Geração – PROGER (CELESC, 1989b). Em 1990 o PROGER se transformou em Departamento de Geração - DGE.

Os trabalhos realizados nesta área foram: início da ampliação da usina Pery; foi concluído o projeto básico da Usina Cubatão com capacidade instalada de 45 MW; realizaram-se negociações com a iniciativa privada a respeito da viabilidade do modelo que sugeria que a energia dos autoprodutores seria distribuída pelo sistema CELESC mediante pagamento da utilização da rede; iniciaram-se estudos da bacia do rio Itajaí, em convênio com a *Japan International Cooperation Agency - JICA* do Japão, sendo escolhidos como possíveis aproveitamentos hidroelétricos os saltos Pilão, Dalbégia e Benedito Novo, com um potencial em conjunto de 150 MW; também realizaram-se estudos das quedas do rio Chapecozinho com o aproveitamento hidrelétrico de Xanxerê de 17,2 MW; foi solicitado ao DNAEE a concessão para construção da Usina Hidrelétrica Campos Novos de 88 MW (CELESC, 1989b; 1990b).

A CELESC foi uma das pioneiras em estabelecer parceria com a iniciativa privada. O primeiro negócio foi a compra de excedente de energia da Usina do Rio do Tigre, pertencente ao grupo Tedesco, na Região Oeste do Estado. Em 1989 foi assinado contrato de venda antecipada de energia a ser produzida pela ampliação da usina Pery, com o grupo Manville o que viabilizou o empreendimento, triplicando a potência instalada da usina (Schmitz, 1995).

Em 1988 fora lançado o Programa de Conservação de Energia Elétrica - PROCEL, com a finalidade de reduzir os níveis de desperdício e racionalizar o uso de energia elétrica. Um personagem especial foi criado – Watinho -, para divulgar dicas de conservação e segurança (CELESC, 1989c).

Em outra faceta, quando fora descoberto gás natural no campo de Tubarão plataforma continental, o Governo do Estado concedeu à CELESC o direito de explorar gás canalizado por 30 anos. Nesse sentido, foi implantada uma assessoria junto à presidência,

denominada PROGÁS, que começou a dar os primeiros passos para que a CELESC assumisse a função de distribuidora de gás natural.

Em 1987, com o lançamento do Plano Bresser, praticaram-se reajustes tarifários superiores à inflação, já em 1988 e 1989 a tendência começou a reverter-se, mas em níveis de tarifas ainda superiores às praticadas antes de 1987.

A política de compreensão tarifária não permitia grande geração de recursos como resultado das operações, limitando as possibilidades de investimento. Nesse sentido, o governo do Estado autorizou a CELESC a avaliar a possibilidade de elevar seu capital social através do lançamento de debêntures. Pensava-se lançar no mercado de capitais valores equivalentes a US\$ 10 milhões em ações ordinárias, e US\$ 20 milhões em debêntures conversíveis em ações preferenciais. Todavia esse processo deveria ser complementado com alterações nos Estatutos Sociais que possibilitassem criar uma imagem de empresa democrática e aberta (CELESC, 1989d)

Nesse sentido, foram propostas à Assembléia modificações nos Estatutos que permitissem ampliar o número de integrantes do Conselho de Administração. Assim, além da composição original, o Conselho passou a ser integrado por mais três integrantes representando a ELETROBRÁS, a Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina – FASISC e FIESC. Pretendia-se em um futuro próximo contar com mais dois integrantes, um representante dos banqueiros e um dos sindicatos da CELESC.

Nogert Wiest pensava que a nova composição do Conselho de Administração seria, por sua vez, o lastro da empresa.

Ali estaria a cultura da empresa, transformar o Conselho num verdadeiro depositário das certezas e propósitos dos empregados, clientes e sociedade. De modo que o próximo governador não teria como mexer nesta filosofia, nem das políticas da empresa, pois teria que ter o apoio para essas transformações do Conselho que aí estaria<sup>21</sup>.

Com o falecimento de Pedro Ivo Campos, em fevereiro de 1990, o Vice-Governador Casildo Maldaner assumiu o Governo do Estado. Na reunião do Conselho de Administração, realizada no dia 29 de março de 1990, Nogert Wiest anunciava sua renúncia aos cargos de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente da CELESC (Schmitz, 1995).

A principal realização da CELESC em 1990 foi a inauguração, em 14 de setembro,

---

<sup>21</sup> NOGERT WIEST, *Ibidem*.

do novo Centro Administrativo no bairro de Itacorubi - Florianópolis. Nesse ano a taxa anual de crescimento da CELESC caiu bruscamente de 7,5% para 1,1%, provocada pelo fracasso do Plano Collor, o que produziu imediata redução da atividade econômica. Os investimentos no setor elétrico ficaram paralisados. A impossibilidade da captação de recursos externos fez com que as realizações físicas da CELESC em 1990 fossem mais modestas que em anos anteriores. De outro lado, a tarifa média praticada pela CELESC nesse ano apresentou perda real de 19,3%, enquanto as despesas tiveram crescimento real, ocasionado principalmente pela correção cambial praticada sobre a energia compulsoriamente comprada de Itaipu (faturada em dólares). Todos esses fatores lavaram a CELESC a apresentar resultado negativo de 18,8% no balanço daquele ano (CELESC, 1991).

Durante toda a década de 1980 e inícios da década de 1990, o Brasil teve cinco moedas diferentes, cinco congelamentos de preços, nove programas de estabilização, onze índices diferentes para medir a inflação, doze ministros da Fazenda e dezesseis políticas salariais. O PIB brasileiro em 1990 apresentou valor negativo de 4,3%. A crise econômica cíclica em sua incidência vinha deteriorando progressivamente as contas públicas em todos os Estados da União. O Estado de Santa Catarina tradicionalmente saudável em suas finanças, apresentava em finais de 1990 sinais de desequilíbrios financeiros (Schmitz, 1995).

### **c) Contestação da Gestão Participativa.**

Vilson Pedro Kleinübing, que desenvolvera sua carreira na CELESC, chegando a ser Diretor de Distribuição no período 1978-1982, assumiu como Governador do Estado em março de 1991. No Plano de Governo, denominado Plano SIM (saúde, instrução, moradia), realçava o seguinte diagnóstico da situação financeira do Estado (Santa Catarina, 1990):

A situação financeira do Estado é pré-falimentar, estando totalmente esgotada sua capacidade de investimento. Seus recursos atuais não são suficientes sequer para atender gastos já definidos com pessoal, manutenção e serviço da dívida. A solução tem sido rolar dívidas e adiar pagamentos. Não investindo, as conseqüências podem ser vistas nas estradas esburacadas, nas escolas mal conservadas, nos hospitais carentes de equipamentos e material de consumo, na paralisação das obras de saneamento, na multiplicação de favelas, na ausência de apoio ao agricultor e assim por diante.

No primeiro semestre deste ano (janeiro/junho), as despesas com pessoal da máquina pública representaram 111,6% da arrecadação líquida do ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, que representa perto de 80% da receita corrente disponível do Estado.

As diretrizes de governo contidas no Plano SIM para fazer face a essa situação estavam divididas em seis grupos contendo 17 pontos. As pré-condições do Plano SIM: arrumação da casa, saneamento financeiro. As metas fundamentais: saúde, instrução, moradia. A base: pleno emprego. Dinamização do sistema produtivo: agricultura/pesca, indústria, comércio/turismo. Fortalecimento da infra-estrutura: transporte, energia, telecomunicações, saneamento. Sociedade de bem-estar: meio ambiente, cultura, esporte/lazer, justiça/segurança.

Quanto à energia, o Plano SIM definia metas agrupadas em oito pontos: geração - urgência da culminação da usina Jorge Lacerda IV e valorização da ELETROSUL como empresa regional; transmissão - ampliação das redes da ELETROSUL e CELESC; Distribuição - melhoramento do serviço por parte da CELESC; eletrificação rural - ampliação do número de consumidores na área rural; programas sociais - ampliação do programa de consumidores de baixa renda; programa de conservação de energia; gás natural e recursos para investimento.

Com a mudança no comando do Governo Estadual, a Diretoria da CELESC ficou assim constituída: Luiz Fernando Verdine Salomon, Diretor presidente; Jorge Washington Petry, Diretor Administrativo; Antonio Carlos Vieira, Diretor Econômico-Financeiro; Luiz Carlos de Freitas, Diretor de Operações e Paulo César da Silveira, Diretor de Distribuição.

A nova Diretoria da CELESC, com base nas metas colocadas pelo Governo do Estado, definiu as seguintes diretrizes básicas que norteariam sua gestão (Santa Catarina, 1994):

- Promover condições de equilíbrio econômico – financeiro através de ações de austeridade e de políticas de racionalização e produtividade.
- Promover a expansão do sistema eletro-energético em níveis e padrões adequados aos requisitos de mercado.
- Promover e apoiar iniciativas voltadas ao aproveitamento racionais dos potenciais energéticos disponíveis no Estado de Santa Catarina.
- Promover ações voltadas à redução de desperdícios e racionalização do uso de energia.
- Buscar a modernização organizacional e gerencial da Empresa.
- Colaborar com o Governo do Estado na implantação de programas comunitários de baixa renda e eletrificação rural.

Em sintonia com a política sinalizada pelo Governo do Estado a diretoria da CELESC promoveu no início de sua gestão (março de 1991) a reestruturação de todos seus órgãos, reduzindo em 23% sua quantidade, passando de 452 para 346. Ao mesmo tempo,

extinguiu 14% das funções (CELESC, 1992). A Gestão Participativa, eixo central da anterior administração e principal alvo da reestruturação, era declarada extinta.

Os anos 1991 e 1992 (como em 1990) apresentaram-se conturbados na política e na economia do Brasil, culminando com o processo de *impeachment* e destituição do Presidente Collor, em setembro de 1992.

O mercado servido pela CELESC apresentou, em 1991, crescimento de 6,1% e de 2,8% em 1992. A classe residencial teve um bom desempenho em 1991 com crescimento de 9,7%; já a classe industrial, diretamente afetada pela recessão, teve crescimento de 3,2% naquele ano, e 0,8% em 1992 (não foi negativo, graças ao desempenho do ramo alimentar que cresceu 4,8%). É importante ressaltar que o consumo industrial não apresentou índices menores de consumo, em função da diversificação do parque produtivo instalado no Estado (CELESC, 1992; 1993).

Em janeiro de 1991, foi lançado o plano Collor II. Entre as medidas aplicadas houve a tentativa de realinhamento das tarifas a níveis de 1980. Assim, a tarifa média de venda da CELESC fora reajustada para US\$ 64,76/MWh. No entanto o fracasso do plano levou ao Governo Federal adotar uma política antiinflacionária de contenção de tarifas, fazendo com que a tarifa média de venda aplicada pela CELESC ficasse em US\$ 50,62/Mwh nesse ano e US\$ 53,00/Mwh em 1992. Assim o faturamento líquido da Empresa sofreu significativa redução de 17,14% em 1991 (em relação a 1990), e pequena expansão em 1992 (em relação a 1991) (CELESC, 1992).

Mesmo que (tanto em 1991, como em 1992), os reajustes aplicados à energia vendida fossem de magnitude maior que os aplicados à energia comprada, na prática sofriam perdas por causa da inflação entre as datas de leitura, faturamento e arrecadação, prejudicando a margem operacional e finalmente o resultado. Para diminuir esse desequilíbrio aplicaram-se diversas medidas de austeridade, conseguindo reduzir as despesas operacionais em 14,44% em 1991 em relação a 1990. Em 1992 foram promovidos programas de aposentadoria e de demissões voluntárias (CELESC, 1992;1993).

Em 1991, o setor elétrico foi marcado por mudanças de caráter conjuntural e estrutural. Foram impostas severas restrições às Distribuidoras, culminando num processo quase generalizado de inadimplência intra-setorial excetuando-se poucas empresas, dentre estas a CELESC. Entre as principais medidas aplicadas relacionam-se: a regulamentação da compensação financeira pelo resultado da exploração de recursos hídricos para fins de

geração de energia elétrica (*Royalties*), que em 1991 onerou a Empresa em Cr\$ 4.149 milhões (preços dez/91) representando 1,22% do faturamento líquido; e a correção monetária especial e complementar sobre os Ativos (Lei 8.200/91). A aplicação dessa Lei teve efeitos positivos na composição patrimonial da CELESC, elevando a participação do ativo permanente nos ativos e do patrimônio líquido nos passivos, ficando em uma estrutura patrimonial mais consoante com a realidade (CELESC, 1992).

A CELESC apresentou resultado financeiro líquido negativo tanto em 1991 como em 1992. Em 1991, o prejuízo líquido foi de Cr\$ 81.263 milhões e de Cr\$ 514,55 milhões em 1992. A Diretoria apontou que ademais da insuficiência tarifária, dois fatores foram determinantes no resultado negativo em 1991: os acréscimos moratórios decorrentes da falta de pagamento da energia comprada em 1990, e os efeitos da correção monetária especial e complementar sobre os Ativos com reflexo na elevação das despesas referentes à depreciação. Já, em 1992 era colocada a falta de renegociação da dívida de energia comprada como outro fator que influenciou no prejuízo líquido daquele ano.

A partir do mês de março de 1991, a CELESC começou a honrar a conta de energia comprada, reduzindo assim um processo de inadimplência intra-setorial quase generalizado. Em dezembro de 1991, o Governo Federal, visando romper este processo, promulgou o Decreto n.º. 409 pelo qual as despesas de energia comprada e a despesa com os encargos intra-setoriais seriam sacados automaticamente da conta bancária das empresas distribuidoras. A partir do mês de maio de 1992, a CELESC passou a cumprir os preceitos deste decreto. Salienta-se que a CELESC foi a primeira e única empresa estadual a cumprir tal Decreto (CELESC, 1993).

Em dezembro de 1992 o Governo Federal encaminhou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei que tratava da desqualificação tarifária para o Sistema Elétrico Brasileiro. O Projeto de Lei contemplava também a eliminação do regime de remuneração garantida das empresas concessionárias, com a conseqüente extinção da Conta de Resultados a Compensar (CRC). Contemplava também um “encontro de contas” pelo qual as concessionárias poderiam quitar os seus débitos vencidos até 31/12/92, com os seus créditos relativos à Conta de Resultados a Compensar (CRC) tidos junto à União (Dias, 1995).

### **3.2.5.2 Identificação das principais estratégias organizacionais no período**

Da análise das informações apresentadas, é possível identificar cinco estratégias adotadas pela empresa durante o período em estudo:

### **a) Implantação da Gestão Participativa.**

Estratégia *planejada* no início da gestão de Nogert Wiest (1987), foi sendo progressivamente *deliberada* durante os anos 1987-1990. A *realização* desta estratégia significou uma mudança radical na forma de conduzir a empresa que desde sua fundação, tinha seguido um padrão político-administrativo mais ou menos uniforme (Pereira, 1992). No ano de 1991, com um novo comando no Governo do Estado e na CELESC, a Gestão Participativa foi declarada extinta.

A Gestão Participativa foi operacionalizada em três níveis: “Os Comitês” - nível estratégico, integrado geralmente por empregados da gerência e assessores, os quais definiam as diretrizes nas diversas áreas da empresa; “As Comissões Mistas e Subcomissões” - nível tático, integrado pelos chefes dos departamentos e alguns outros empregados, eles discutiam assuntos relacionados a sua área; “Os Círculos de Controle de Qualidade - CCQs e Grupos de Trabalho” - nível operacional, integrado por todo tipo de empregados que sugeriam o que poderia ser melhorado na empresa. No ano de 1990, o número de participantes envolvidos nos diferentes níveis do programa foi de 2.367, 37,3% do total de empregados da empresa (CELESC, 1990a).

Por referir-se esta estratégia, à implementação de um modelo de gestão que não objetivava necessariamente resultados financeiros, e que fora implementada na concepção de que significaria uma tentativa de evolução organizacional da CELESC. Os resultados de uma pesquisa realizada ao interior da empresa no ano de 1990, servem como indicativo dos alcances conseguidos pela estratégia. Assim, na pesquisa citada: 74% dos empregados consideraram positiva a contribuição dos grupos participativos, dos quais 81% consideraram que o modelo deveria continuar e aperfeiçoar-se. Apenas 8,5% consideravam que o processo deveria ser extinto (CELESC, 1990a).

### **b) Incorporação progressiva das Cooperativas de Eletrificação Rural, e ampliação das atribuições da CELESC nessa área.**

Estratégia *planejada*, a partir de uma diretriz do Governo Campos (1987-1991) - deveria buscar-se unificar o custo de energia aplicada aos consumidores da área rural, com o preço CELESC, seja através da absorção das redes em poder das cooperativas, seja pela aplicação de uma tarifa única no meio rural -.

No período anterior, foram empreendidas algumas incorporações isoladas, constituindo-se em um componente *emergente* da estratégia, evoluindo neste período, até

converter-se em um “padrão de ações e decisões” – estratégia -.

Durante os anos 1987-1990, foram incorporadas 13 cooperativas, sendo 8 totalmente e 5 em forma parcial, somadas as propriedades alcançadas com a ampliação das redes de eletrificação rural, totalizaram 40.000 novos clientes da CELESC na área rural nesses anos. Em cálculos do Governo de turno foram beneficiadas 200.000 pessoas. Durante os anos 1991-1992, foram beneficiados mais 8.100 propriedades.

Durante o período em estudo (1987-1992), o crescimento do consumo na área rural acompanhou o crescimento global da CELESC, mantendo sua participação praticamente estável - em média 9,2% do consumo total da CELESC durante esses anos -.

De outro lado, quando no ano de 1989, a CELESC foi autorizada a utilizar parte de seus créditos da Conta de Resultados a Compensar para liquidar débitos junto à ELETROBRÁS, utilizou parte desses créditos para liquidar dívidas da Eletrificação Rural de Santa Catarina – ERUSC. Assim, a CELESC começou a incorporar progressivamente os serviços prestados pela ERUSC, ampliando suas atribuições e cobertura, na eletrificação rural do Estado.

Todas essas iniciativas possibilitaram que Santa Catarina permanecesse desde a década de 1960 como o Estado com maior índice de eletrificação rural do país. No ano de 1990, 82% das propriedades rurais catarinenses contavam com o serviço, enquanto a média nacional era de 22% (CELESC, 1990). Nesse sentido, Reguese (1992) aponta que o desenvolvimento de diversos programas voltados para o consumidor rural desde a década de 1960 levaram a CELESC a ser apontada como empresa de destaque nacional no campo de utilização de energia elétrica no meio rural.

Levando em conta as considerações colocadas acima, pode concluir-se, que esta estratégia atingiu um bom grau de *realização* durante este período.

### **c) Viabilização da retomada de empreendimentos em geração por parte da CELESC.**

Esta estratégia, como a seguinte, surgiu na perspectiva de que em um mediano prazo aconteceriam mudanças estruturais importantes no ambiente institucional do setor elétrico. Nesse sentido, desde o início do período em estudo (1987), a direção da CELESC considerou importante sentar bases em algumas áreas críticas, que permitissem à empresa desenvolver condições necessárias para adaptar-se às mudanças que traria o novo ambiente.

A partir da segunda metade da década de 1980, desenvolvera-se no setor, um

processo interno de discussão a respeito do esgotamento do modelo nascido na década de 1960. Em 1987 foi formado um grupo de estudos para realizar uma Revisão Institucional do Setor de Energia Elétrica - REVISE. As propostas do REVISE tiveram pouca repercussão não conseguindo sensibilizar o suficiente as esferas decisórias federais da época (Dias, 1995). No entanto, existia a percepção de que as mudanças não tardariam em acontecer, conduzindo o setor para uma maior abertura ao capital privado e para um ambiente de competitividade.

Nesse sentido, a baixa participação da geração própria foi considerada como um dos pontos fracos da CELESC diante de um possível novo ambiente. Em 1987, a geração própria representara apenas 7% do total distribuído pela empresa. Assim começaram a serem empreendidas iniciativas tendentes a direcionar a CELESC para uma maior participação na área de geração, mesmo tendo a consciência de que muitas das iniciativas só seriam viáveis quando as condições financeiras melhorassem e fossem praticadas mudanças na legislação nesse sentido.

Entre as iniciativas empreendidas durante os anos 1987-1990, constam: lançamento de um modelo próprio de construção de pequenas e médias usinas; formação do Departamento de Geração - DGE; ampliação da usina Pery; projeto básico da Usina Cubatão; negociações com a iniciativa privada a respeito da autoprodução de energia; estudos da bacia do rio Itajaí; estudos das quedas do rio Chapecozinho; solicitação ao DNAEE da concessão da Usina Hidrelétrica Campos Novos.

Durante os dois últimos anos deste período e os dois primeiros do seguinte (1991-1994), a realização de iniciativas condizentes com esta estratégia ficaram relegadas a um segundo plano, voltando a tornar-se importantes, a partir do ano de 1996, no seguinte período de estudo quando as condições financeiras da empresa começaram a melhorar e a definição do novo ambiente institucional estava em andamento.

#### **d) Adequação da CELESC ao novo ambiente financeiro.**

Desde o início da década de 1980, nota-se transformação importante nos mercados financeiros internacionais: a modalidade tradicional de empréstimo bancário cede progressivamente lugar a outras formas de financiamento ligadas à emissão de uma variada gama de títulos financeiros. Nesse sentido, a tarefa de financiar projetos de investimento, em setores altamente intensivos em capital e com prazo longo de maturação dos investimentos como o setor elétrico, exigia critérios diferentes daqueles utilizados nas décadas anteriores. A retomada dos fluxos financeiros na América Latina começaria a partir de 1992, seguindo a

nova modalidade de financiamento envolvendo emissão de títulos (Borenstein, 1999).

Durante o período em estudo (1987-1992) os recursos para investimentos na CELESC foram bastante limitados. Como poderá ser observado na análise financeira, a principal fonte de fundos durante os anos 1987-1989, foram os advindos das operações. No entanto, o fracasso dos planos econômica empreendidos pelo Governo Federal nos anos 1989 e 1990, ocasionaram a eliminação desta fonte de fundos a partir de 1990, piorando as condições de financiamento. Nesse sentido, no ano de 1989, o governo do Estado autorizou à CELESC avaliar a possibilidade de elevar seu capital social através do lançamento de debêntures. Pensava-se lançar no mercado de capitais, valores equivalentes a US\$ 10 milhões em ações ordinárias, e US\$ 20 milhões em debêntures conversíveis em ações preferenciais.

Nesse sentido, foi decidido alterar os Estatutos Sociais para permitir ampliar o número de integrantes do Conselho de Administração, visando criar uma imagem de empresa democrática e aberta. Assim, foram incluídos mais três integrantes, os quais representavam três entidades: ELETROBRÁS, FASISC e FIESC. Pretendia-se em um futuro próximo, ter mais dois integrantes, um representando aos banqueiros e outro representando aos sindicatos da CELESC.

A operação de lançamento de debêntures terminou não acontecendo durante este período. Mas considera-se que os financiamentos - seguindo as novas modalidades de crédito - realizados pela CELESC durante o próximo período, tiveram suas origens neste período.

#### **e) Aplicação de medidas que visassem o equilíbrio econômico – financeiro da CELESC.**

Estratégia *planejada* e iniciada sua *deliberação* a partir do ano de 1991, com a mudança no comando do Governo do Estado e na Direção da CELESC.

Durante os anos 1991 e 1992, foram aplicadas diversas medidas de austeridade, tentando diminuir o desequilíbrio econômico-financeiro. No relatório de 1991, a Diretoria ressaltou a redução das despesas operacionais em 14,44%, mas como será observado na análise financeira, sua influência nos resultados finais desses anos não evitou que a empresa apresentasse os maiores prejuízos da sua história.

**TABELA 20 - PERÍODO V (1987-1992): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO**

ESTRATÉGIA	EVENTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO E AO ÂMBITO ESTADUAL	EVENTOS RELACIONADOS AO ÂMBITO NACIONAL
a) Implantação da Gestão Participativa.	- Em março de 1987, Pedro Ivo Campos assumiu como Governador do Estado de Santa Catarina.	- Em março de 1987, foi lançado o Plano Bresser. Em janeiro de 1989 foi lançado o Plano Verão.
b) Incorporação progressiva das Cooperativas de Eletrificação Rural, e ampliação das suas atribuições nessa área.	- Quanto à energia, o Governo Campos colocava as seguintes diretrizes: garantir suprimento energético adequado; promover o uso racional da energia; valorizar os potenciais energéticos do Estado; ampliar a atuação do Estado na área energética; apoiar as iniciativas particulares em geração e preservar o meio ambiente.	- Em 1987 foi criado um grupo de estudos para realizar uma Revisão Institucional do Setor de Energia Elétrica - REVISE.
c) Viabilização da retomada de empreendimentos em geração por parte da CELESC.	- A CELESC deveria tornando-se numa empresa energética e não apenas uma distribuidora de energia elétrica.	- A nova Constituição, promulgada em 1988, extinguiu IUEE.
d) Adequação da CELESC ao novo ambiente financeiro.	- Nogert Wiest, ex-líder sindical, foi designado como Presidente da CELESC. O eixo da administração Wiest foi a implantação de uma estrutura informal regulamentada, denominada “Gestão Participativa”.	- Fernando Collor de Mello assumiu a Presidência da República em 15 de março de 1990.
e) Aplicação de medidas que visassem o equilíbrio econômico – financeiro da CELESC.	- A Gestão Participativa foi operacionalizada em três níveis: os Comitês, as Comissões Mistas e Subcomissões, e os CCQs e Grupos de Trabalho.	- O Governo Collor tentou criar condições macroeconômicas favoráveis através de quatro conjunto de medidas, lançados em momentos sucessivos: o Plano Brasil Novo (ou Plano Collor); a “Nova Política Agrícola”; o Plano Collor II; e o Projeto de Reconstrução Nacional (o Projeto).
	- Entre os anos 1987-1989 foi executado o Programa Emergencial de Obras que resultou num aumento de 25% na capacidade instalada.	- Denunciado, pelo próprio irmão, Collor foi destituído em 30 de setembro de 1992.
	- A partir de 1989, a CELESC começou a incorporar progressivamente os serviços prestados pela ERUSC.	- Em 1990 foi criada a Secretaria Nacional de Energia que propôs a criação da Empresa Nacional de Suprimento de Energia Elétrica - ENSE, responsável pelo Sistema Nacional de Transmissão - SINTREL. O projeto foi abandonado em 1991.
	- Instituído o Grupo de Trabalho de Geração - GTGER, que definiu um Programa de Geração: ampliação da usina Pery; projeto básico da Usina Cubatão; negociações com a iniciativa privada para autoprodutores de energia; estudos da bacia do rio Itajaí, foi solicitado ao DNAEE a concessão para construção da Usina Campos Novos.	- Com a destituição de Collor, assumiu o Vice-Presidente Itamar Franco.
	- Descoberto gás natural em Tubarão, o Governo do Estado concedeu à CELESC o direito de explorar gás canalizado por 30 anos.	- No setor de energia elétrica, a ELETROBRÁS procurou envolver o Congresso na solução dos problemas setoriais, em duas etapas. A primeira visava promover o saneamento financeiro, individualizando tarifas por empresa (desequalização tarifária). A segunda, visava a revisão do modelo institucional.
	- O governo do Estado autorizou à CELESC avaliar a possibilidade da elevação do capital social através do lançamento de debêntures.	- Em 1991, a Lei 8.200/91 autorizou uma correção monetária especial e complementar nos Ativos das concessionárias.
	- O Conselho de Administração passou a ser integrado, por representantes da ELETROBRÁS, FACISC, e FIESC.	- Em dezembro de 1992 o executivo encaminhou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei que tratava da desequalização tarifária para o Sistema Elétrico e o “encontro de contas”.
	- Vilson Pedro Kleinübing assumiu como Governador em 1991.	
	- A nova Diretoria da CELESC promoveu no início de sua gestão, uma reestruturação de todos seus órgãos. Assim, “a Gestão Participativa” era declarada extinta	
	- Em dezembro de 1991, o Governo Federal, expendeu o Decreto nº 409 pelo qual as despesas de energia comprada e a despesa com os encargos intra-setoriais seriam sacados automaticamente da conta bancária das Distribuidoras.	

A crise experimentada pela CELESC nesses anos fora produto principalmente da insuficiência tarifária e não necessariamente de excesso de gasto. Considera-se que esta estratégia foi *deliberada* - com toda a importância que lhe foi dada - no espírito de ser condizente com a orientação sinalizada pelo Governo Kleinübing de contestação as políticas seguidas pelo anterior Governo.

Na Tabela 20 são apresentados: as estratégias identificadas; um resumo conjunto dos eventos acontecidos na CELESC e âmbito estadual; e um resumo dos eventos acontecidos no ambiente externo. O relacionamento das informações das três colunas permite contextualizar melhor o processo de adaptação organizacional estratégica da CELESC no período em estudo.

### **3.2.5.3 Análise crítica da evolução financeira no período**

#### **a) Síntese dos aspectos financeiros do setor elétrico durante o período**

Durante os anos 1987-1989 - anos de vigência dos Planos Bresser e Verão -, foi empreendida mais uma tentativa de recuperação tarifária no setor elétrico. Em 1987 os reajustes tarifários foram superiores à inflação, já nos anos 1988 e 1989 os mesmos ficaram um pouco abaixo da inflação, mas em patamares ainda acima dos praticados antes de 1987. De outro lado, nesses anos as concessionárias puderam quitar dívidas junto à ELETROBRÁS com parte de seus créditos relativos à Conta de Resultados a Compensar. Assim, as concessionárias do setor elétrico experimentaram uma pequena recuperação financeira nesses anos. No entanto, o fracasso do Plano Verão em finais de 1989 e dos planos empreendidos pelo Governo Collor durante os anos 1990-1992 provocou significativa retração da atividade econômica no país. Nessa conjuntura desfavorável, algumas tentativas de recuperação tarifária foram deixadas de lado na tentativa de controlar a inflação. Assim, a crise financeira no setor parecia não encontrar solução, elevando-se ainda mais os níveis de inadimplência intra-setorial (Dias, 1995).

De outro lado, a Constituição promulgada em 1988 extinguiu alguns tributos que competiam à União para serem transferidos aos Estados e Municípios. Nesse conjunto de tributos foi extinto o Imposto Único sobre Energia Elétrica - IUEE, representando um duro golpe nas fontes de recursos para investimento no setor elétrico (Dias, 1995).

#### **b) Análise dos demonstrativos financeiros do período**

Observando as Figuras 12, 13 e 14, é possível identificar durante o período em estudo (1987-1992), dois momentos claramente diferentes nos aspectos financeiros da CELESC: o primeiro vai de 1987 a 1989, e o segundo de 1990 a 1992. A taxa média anual de

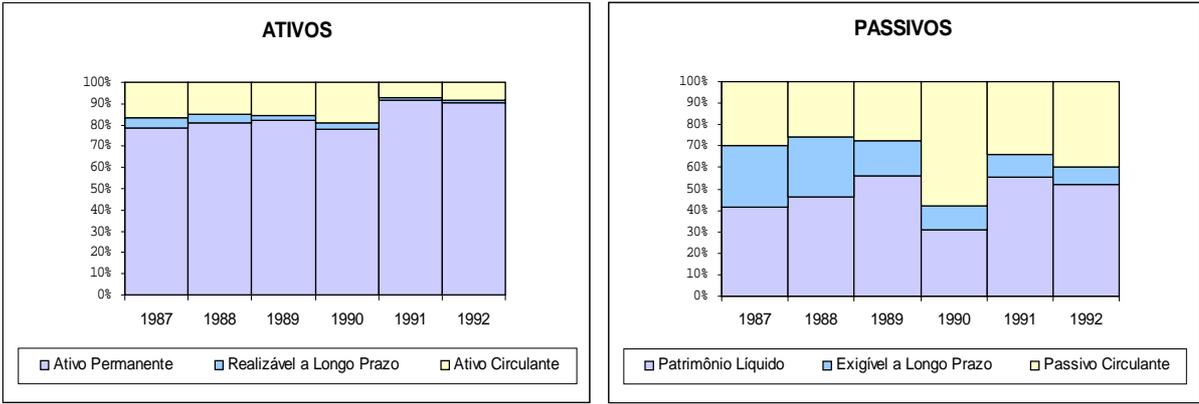
crescimento do consumo durante o primeiro foi de 7,8%, já durante o segundo, o consumo anual caiu sensivelmente, atingindo uma média de crescimento de 3,2%. O nível de investimentos da empresa acompanhou os níveis de crescimento do consumo experimentado durante esses anos.

Através da Figura 12 - Ativos, observa-se que o Ativo Permanente manteve ampla participação na estrutura dos ativos durante o período em estudo (1987-1992). Nesse sentido, através Figura 14 observa-se que, durante esses anos, 55,1% (Anexo 13) das aplicações realizadas pela empresa foram destinadas à - Aquisição de Imobilizado -, sub-item do grupo *Patrimônio*. Nos anos 1991 e 1992, o Ativo Permanente ampliou sua participação no Ativo, como resultado da correção monetária especial praticada em 1991.

Quanto à estrutura de financiamento utilizada pela empresa durante o período V (1987-1992), através da Figura 12 - Passivos, observa-se que entre os anos 1987-1989, o PL foi elevando sucessivamente sua participação, passando de 41,6% do total dos passivos em 1987 para 55,9% dos mesmos em 1989. Nesse sentido, durante esses anos realizaram-se capitalizações através do re-investimento de lucros como produto da obtenção de resultados positivos nesses anos (**autofinanciamento**); capitalizações do IUEE pertencentes ao Governo do Estado e Municípios; e subscrição da ELETROBRÁS no capital social da CELESC (**financiamento interno**) (CELESC, 1989b; 1990a). - No entanto, deve ressaltar-se que o principal fator para o crescimento do PL durante esses anos, foi a expressiva diminuição do endividamento a longo prazo experimentada pela empresa durante todo o período, analisada mais na frente nos financiamentos de terceiros.

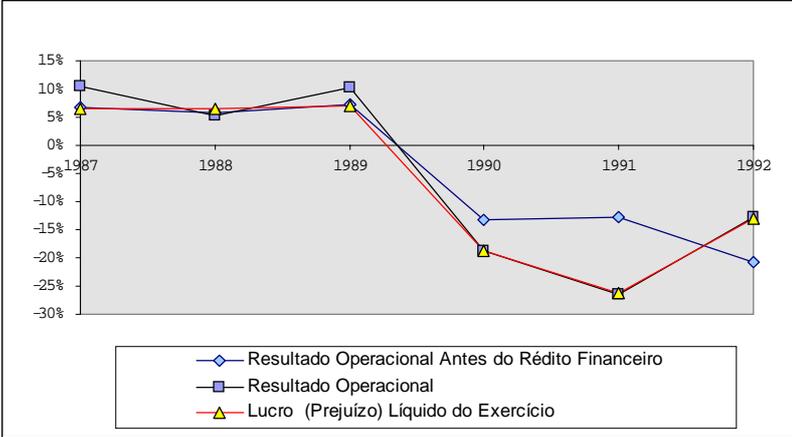
Já durante os anos 1990-1992, o comportamento do PL foi bem diferente. No ano de 1990, com o fracasso dos planos do governo Collor, o PL da CELESC experimentou substantiva diminuição na estrutura dos passivos, puxado pelo significativo prejuízo experimentado pela empresa nesse ano. No ano de 1991, a Lei n°. 8.200 possibilitou a recomposição do PL através de correção monetária especial e complementar sobre os ativos, no entanto, o prejuízo experimentado nesse ano, e no ano de 1992, contribuiu para que o PL voltasse a diminuir sua participação no ano de 1992 (CELESC, 1992;1993).

Através da Figura 14, observa-se que os fundos originados nas *Operações* (**autofinanciamento**) foram de muita importância durante os três primeiros anos do período (1987-1989). Em média, 58,4% do total dos recursos utilizados pela empresa nesses anos tiveram sua origem nas *Operações*. Isso foi possível graças aos resultados positivos conseguidos pela empresa nesses anos.



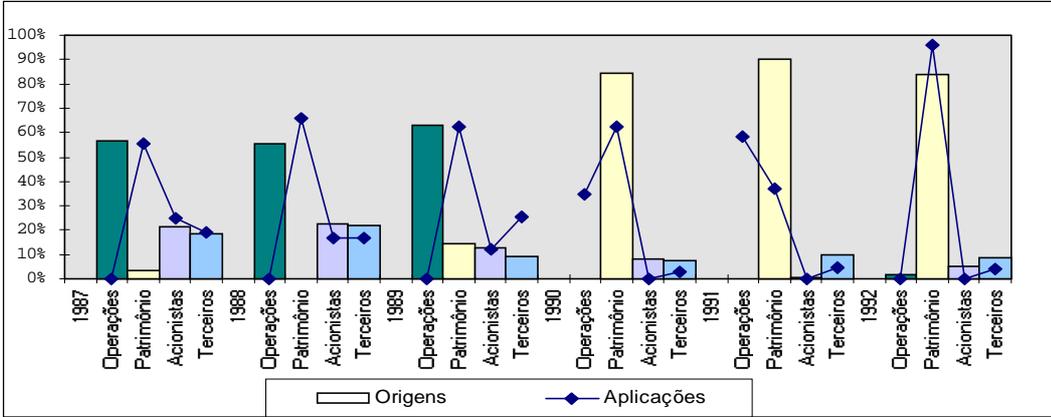
**FIGURA 12: EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC PERÍODO V : 1987 - 1992**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 4.



**FIGURA 13: EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC - PERÍODO V : 1987 - 1992**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 9.



**FIGURA 14: EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELESC - PERÍODO V : 1987 – 1992**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 13.

Através da Figura 13, observa-se que a CELESC obteve lucros de 6,4%, 6,4% e 7,1% nos anos 1987, 1988 e 1989 respectivamente. Esses resultados foram possíveis graças à recuperação tarifária. Nesses anos as despesas operacionais representaram valores em torno de 93% da ROL. Já durante os anos 1990-1992, quando as condições tarifárias mudaram, as despesas operacionais chegaram a representar valores superiores à ROL, 113%, 112% e 120% respectivamente. A isso se somou o crescimento das despesas financeiras como resultado das multas aplicadas pelo não pagamento das contas de energia comprada no ano de 1990 e a CELESC experimentou os maiores prejuízos da sua história: 18,8% em 1990, 26,3% em 1991 e 13,1% em 1992.

Quanto ao **financiamento de terceiros**, a empresa realizou poucas operações de crédito durante o período, relacionadas principalmente a créditos obtidos junto à ELETROBRÁS. Isto pode ser confirmado na Figura 14, onde se observa que fundos originados em *Terceiros* tiveram mediana participação nos anos 1987 e 1988, e pequenas participações durante os anos 1989-1992.

Através da Figura 12 - Passivos, observa-se que durante o período V (1987-1992), os eventos mais relevantes relacionados com *Terceiros*, estiveram ligadas com a expressiva diminuição do endividamento a longo prazo da empresa (diminuição do ELP). Nesse sentido, através da Figura 13, observa-se que durante os anos 1987-1989 - quando a empresa apresentou resultados positivos -, realizaram-se importantes aplicações em *Terceiros*, em média, 20,6% do total das aplicações, quitando dívidas de longo prazo. Ressalta-se também, que parte da subscrição de capital por parte da ELETROBRÁS ocorreu mediante a conversão de dívidas registradas no ELP em ações. De outro lado, no ano de 1989, a CELESC foi autorizada a utilizar parte de seus créditos relativos à CRC para liquidar dívidas com a ELETROBRÁS. Já a diminuição da participação do ELP experimentada durante os anos 1990-1992 adveio principalmente de ganhos com deságios do serviço da dívida. Assim, todos estes fatores contribuíram para a sensível diminuição do nível de endividamento a longo prazo da empresa, experimentado durante todo o período.

Quanto aos financiamentos de curto prazo, através da Figura 12 - Passivos, observa-se que PC manteve significativa participação na estrutura dos passivos durante os anos 1987-1989 - em média 27% -. Já com os problemas acontecidos em 1990, o PC passou a representar 58% do total dos passivos, dos quais 68% correspondiam a contas de energia comprada, elevando sobremaneira o nível de inadimplência da CELESC para com seus fornecedores. Isto pode ser confirmado através da Figura 14, onde se observa que a principal fonte de

recursos utilizados pela empresa durante os anos 1990-1992, foram originados no *Patrimônio*, através da - Diminuição do Capital de Giro Líquido - relacionado com o crescimento da inadimplência da empresa.

A partir de março de 1991 a CELESC começou a honrar a conta de energia comprada. Em dezembro do mesmo ano, o Governo Federal expediu o Decreto n°. 409 pelo qual as despesas de energia comprada seriam sacadas automaticamente das contas bancárias das distribuidoras. A CELESC foi a primeira e a única empresa estadual em cumprir tal decreto. Mas a insuficiência tarifária praticada durante esses anos tornava praticamente impossível honrar toda a conta de energia comprada. Nesse sentido, o Governo fixou o percentual de 35% da arrecadação bruta da CELESC para cobertura dessa despesa. Os valores pagos durante os anos 1991 e 1992 corresponderam a 75% e 76,8% respectivamente da energia comprada nesses anos (CELESC, 1992; 1993).

Assim, os níveis de inadimplência intra-setorial continuaram a elevar-se. Nesse sentido, em finais de 1992 fora dirigido ao Congresso Nacional o Projeto de Lei que tratava sobre a desqualificação tarifária e do acerto de contas que tentaria dar solução a esse difícil problema.

### **3.2.6 PERÍODO VI - novo ambiente institucional e competitividade: a CELESC, adaptando-se aos novos tempos (1993 – 2001)**

#### **3.2.6.1 Eventos relevantes do período**

##### **a) A desqualificação tarifária e o encontro da Conta de Resultados a Compensar com os débitos junto a entidades federais.**

No ano de 1993, foram iniciadas profundas mudanças no setor elétrico brasileiro. No dia 04 de março foi promulgada a Lei n°. 8.631 que desqualizou as tarifas de energia elétrica. De outro lado, a Lei possibilitou o encontro de contas que permitiu compensar débitos das concessionárias existentes até 31 de dezembro de 1992 junto à ELETROBRÁS e outras entidades federais, com seus créditos tidos junto à União provenientes da insuficiência tarifária levada na Conta de Resultados a Compensar – CRC.

Em maio de 1993, as supridoras e distribuidoras firmaram contratos de fornecimento, ao mesmo tempo em que estabeleceram um cronograma de recuperação tarifária. Nesse ano, produziram-se seis aumentos reais de 8% às distribuidoras e de 8,77% às supridoras. Desta forma, as tarifa média do setor que se encontrava em um patamar de US\$ 38,56/MWh em

abril de 1993, atingiu a média de US\$ 64,71/MWh em dezembro do mesmo ano (CELESC, 1994). A CELESC figurou como a empresa que praticou menores reajustes nas suas tarifas nesse ano (CELESC, 1994).

A perspectiva de novas mudanças na legislação, que possibilitaria maior participação do capital privado no setor elétrico, gerou grande interesse pelas ações das empresas do setor no mercado acionário. Nesse sentido, em 1993 as ações da CELESC tiveram valorizações expressivas. Em março desse ano fora realizada a capitalização da Reserva da Correção Monetária Especial (Lei n.º. 8.200/91), criando um novo tipo de ação preferencial, Classe B (PNB). Em maio desse ano, houve um leilão secundário de 112.669.103 ações PNB da CELESC que mudou totalmente o comportamento dos seus papéis, até então sem expressão. A partir desse mês, as ações - CELESC valorizaram-se em torno de ON (2.176%), PNA (1.527%) e PNB (2.037%), gerando reações positivas em diversos bancos e corretoras que procuraram informações gerenciais na empresa (CELESC, 1994).

A política de estabilização da economia brasileira, implantada ao longo de 1994 através do Plano Real, trouxe reflexos positivos diretos sobre as finanças da CELESC. A redução da taxa de inflação do patamar de 40% ao mês para uma taxa mensal em torno de 2% praticamente eliminou as perdas inflacionárias sobre a receita em função da diferença entre a data de faturamento e a data do efetivo pagamento das contas de energia elétrica. Por outro lado, a valorização do Real (lançado em julho de 1994) frente ao Dólar, possibilitou a redução da despesa financeira associada à variação cambial no pagamento da fatura de energia comprada de Itaipu (CELESC, 1995).

As tarifas de energia elétrica sofreram reajustes mensais até maio de 1994. Em junho desse ano, como parte das medidas do Plano Real, as tarifas foram convertidas em URV (Unidade de Referência de Valor indexada ao dólar). A tarifa média de venda da CELESC em 1994 ficou em R\$ 57,23/MWh, representando um incremento de 14% sobre a tarifa média registrada em 1993. Já a tarifa média de compra ficou em R\$ 28,03/MWh (CELESC, 1995).

A CELESC, que utilizara em 1993 parte de seus créditos na CRC para quitar dívidas de energia comprada e outros débitos junto a órgãos financeiros e ELETROBRÁS, em 1994, de acordo com a Lei n.º. 8.727/93, repassou o saldo credor remanescente ao Governo do Estado de Santa Catarina, através de um contrato de financiamento, com prazo de carência de dois anos e amortização em 18 anos, com atualização monetária pelo IPC-r e juros de 6,828% ao ano (CELESC, 1995).

Com a desqualificação tarifária e a extinção da CRC, rompeu-se um dos vínculos financeiros existentes entre a ELETROBRÁS e as concessionárias, modificando a estrutura de financiamento do setor. A partir de então, foram impostas restrições às fontes de financiamento tradicionalmente utilizadas pelas concessionárias (a ELETROBRÁS deixava de atuar como canalizadora de recursos para o setor).

Nesse novo ambiente, a CELESC a partir de 1994 começaria a praticar novas modalidades de financiamento. Assim, aproveitando o bom desempenho das suas ações no mercado acionário, emitiu em novembro de 1994 debêntures conversíveis em ações preferenciais (PNB). De outro lado, através do programa de ADR (*American Depositary Receipt*) de nível 1, iniciado em agosto de 1994, as ações da CELESC passaram a ser negociadas no balcão de negociação de ações dos Estados Unidos (EUA), repercutindo favoravelmente na valorização das suas ações (CELESC, 1995).

Em outra faceta, em 1994 foi iniciada a implantação do Programa CELESC de Controle de Qualidade Total (TQC), que visava o aumento de competitividade, redução de custos, a valorização dos empregados e a plena satisfação dos consumidores.

#### **b) O Governo Paulo Afonso - início das reformas estruturais no setor - investimentos na CELESC com base em recursos próprios.**

Em março de 1995, Paulo Afonso Vieira assumiu como Governador do Estado de Santa Catarina. Ele tinha ganho a eleição em 1994 comandando a coligação partidária denominada Viva Santa Catarina, formada pelo PMDB, PFL e outros partidos menores. Seu governo definiu como prioridades a geração de novas oportunidades de trabalho e renda, a agricultura e a modernização do Estado (Santa Catarina, 1994).

No plano federal a principal preocupação no ano de 1995 foi à preservação do Plano Real e a manutenção da inflação sob controle. No setor elétrico, iniciaram-se mudanças estruturais, com destaque para a Lei de Concessões (Lei 8.987, de 13/02/95), que entre outras mudanças, buscava eliminar gradualmente o monopólio no fornecimento de energia elétrica, introduzindo a competição no mercado, e criando a figura do produtor independente de energia elétrica. Assim, o Governo Federal começou a dar os primeiros passos para reduzir sua participação empresarial no setor, ao mesmo tempo que foi assumindo seu novo papel como regulamentador e coordenador do setor.

Nesse novo cenário, a CELESC começou a definir novas estratégias para adaptar-se ao novo ambiente. Assim, houve urgência de expandir sua atuação na geração de energia.

Diante das novas condições, a diretoria considerou como a melhor opção entrar em parceria com a iniciativa privada. Nesse sentido, em 1995 a CELESC participou da organização de um consórcio com a *Electricité de France* - EDF, para participar da licitação da Usina de Cubatão. No Relatório da Administração desse ano, apontava-se que a CELESC deveria também participar da licitação das usinas de Machadinho, Campos Novos e Salto Pilão, e que estava contratando estudo de viabilidade para a instalação de uma usina térmica a carvão mineral no Sul do Estado. No Relatório da Administração de 1996 apontava-se que a CELESC deveria aumentar a capacidade de geração própria, de 4% para 25% do total distribuído (CELESC, 1996; 1997).

De outro lado, após 16 meses de congelamento das tarifas de energia elétrica e com uma inflação de 32,14% (IGP\_DI) nesse período, o Governo Federal autorizou, em novembro de 1995, um reajuste de 13,49% para a CELESC. Já na classe residencial, foram eliminados os subsídios tarifários para consumos acima de 160 KWh, e foi criada a subclasse residencial de baixa renda, com aplicação de descontos para consumidores de até 160 KWh (CELESC, 1996).

Quanto à eletrificação rural o governo Paulo Afonso criou o Programa Catarinense de Eletrificação Rural – VIVALUZ, instituído através do Decreto nº 395, de outubro de 1995. O programa objetivava levar energia elétrica para cerca de 210 mil habitantes da área rural, através da construção de 14.000 Km. de redes de eletrificação rural. Os recursos para a execução do programa viriam: 62,5% do Governo do Estado; 12,5% da CELESC e 25% dos consumidores (Santa Catarina, 1998a).

Em outra faceta, durante o ano de 1995, foi elaborado um novo plano de cargos e salários da CELESC, que visava gerar na massa funcional perspectivas de crescimento profissional na empresa, além de flexibilizar a administração dos recursos humanos e compactar a estrutura de cargos. Ainda nesse ano foi aprovado um Programa de Demissão Incentivada.

O Governo do Estado criou em 1995 a SC Participação e Investimentos S/A – INVESC, com a finalidade de promover a captação de recursos via mercado acionário. Através da INVESC e mediante aprovação do decreto Lei nº 4.062 de 22/11/95 pela Assembléia Legislativa Estadual, o Governo do Estado foi autorizado a vender ações ordinárias da CELESC através do lançamento de debêntures num montante de R\$ 100 milhões. Esta operação reduziu significativamente a participação do Estado no controle acionário da Empresa, passando de possuir 79,82% das ações ordinárias para 50,18% das

mesmas. A Caixa de previdência do Banco de Brasil – PREVI, principal adjudicaria das ações ordinárias negociadas, passou a fazer parte do Conselho de Administração e Fiscal da CELESC a partir de 1996 (CELESC, 1997).

A diretoria da CELESC expressava no Relatório da Administração de 1996 a necessidade de um programa de investimentos da ordem de R\$ 700 milhões até 2002. Assim, a CELESC contratou os Bancos *J.P. Morgan, Kleinwort Benson e Garantia Inc.* para coordenarem a operação de lançamento de ações no mercado acionário internacional. Em setembro de 1996 foram lançadas no mercado externo 91 milhões de ações, representadas por 91 mil *Global Depositary Shares* (GDS). No âmbito do Mercosul foram lançados 49 milhões de ações. De outro lado, a CELESC foi a primeira empresa brasileira a ter seus papéis negociados na Bolsa de Valores de Londres, onde conseguiu vender um lote excedente de 21 milhões de ações lastradas em 21 mil GDS. O sucesso desta operação resultou numa captação líquida de R\$ 128 milhões (CELESC, 1997)

Diante do novo ambiente institucional com perspectiva de novas mudanças e novos mecanismos de competitividade no setor, as diversas concessionárias concentravam esforços em modernizar suas estruturas produtiva e administrativa. Nesse sentido, a CELESC realizava investimentos cada vez maiores aplicados nos seus sistemas de distribuição, transmissão, geração e atendimento ao cliente, tentando manter nível de excelência no fornecimento de energia elétrica da sua concessão e adequar-se aos novos tempos.

Nesse sentido, O ano de 1997 foi realizado significativo Programa de Investimentos, com base principalmente em recursos próprios (a maioria, fruto do lançamento de ADRs no mercado internacional em 1996), superou em cerca de 70% a média registrada nos últimos 10 anos (CELESC, 1998)

Quanto à modernização de sua estrutura administrativa, no Relatório da Administração de 1997 era colocado: “O maior patrimônio de uma organização empresarial são os empregados. Afinal, diante da massificação dos avanços tecnológicos, o fator humano é o diferencial de competitividade entre as empresas”. Nesse sentido, nesse ano se desenvolveu um programa de profissionalização gerencial, visando atualizar os diversos níveis gerências na condução de novas práticas e políticas da empresa e do setor elétrico. De outro lado, desenvolveram-se diversos cursos de treinamento e formação do corpo funcional. O Programa CELESC de Qualidade (implantado em 1994) conseguiu ganhos econômicos significativos em 1997, produto das melhoras implantadas no gerenciamento de processos (CELESC, 1998).

De outro lado, através de negociações entre a diretoria e o sindicato, foi assinado Acordo Coletivo de Trabalho. As novidades do acordo foram a garantia de participação dos empregados no processo de gestão empresarial da empresa, e a implantação, a partir de 1998, de uma nova filosofia de participação nos lucros (CELESC, 1998).

Visando incrementar a geração própria para 25% da energia distribuída até 2002, a CELESC executou diversas ações em 1997: foi aprovada pela Assembléia Legislativa estadual a participação da CELESC nos consórcios que iriam construir e operar as usinas hidrelétricas de Machadinho de 1.140 MW (Santa Catarina), e Dona Francisca de 125 MW (Rio Grande do Sul); foi assinado contrato com o consórcio SULCOM para repotencializar a usina Palmeiras; em parceria com a Petrobrás e a SC-Gás, se iniciaram estudos para a instalação de uma usina termelétrica com capacidade de 450 MW, utilizando o gás natural proveniente do gasoduto Bolívia - Brasil; foi firmado acordo de parceria com duas empresas privadas para a construção de uma usina termelétrica (a carvão) em Treviso, no Sul do Estado com capacidade de 125 MW; foi assinado convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina para inventariar o potencial eólico e solar do Estado. De outro lado, nesse ano entrou em operação uma central fotovoltaica experimental (CELESC, 1998).

Tentando melhorar seu sistema de comunicações, a CELESC daria os primeiros passos no que posteriormente se tornaria em uma nova unidade de negócios. Assim, em 1997 a CELESC assinou convênio para utilizar as linhas de fibra ótica da ELETROSUL de Joinville até Siderópolis, com a finalidade de implantar redes de telecomunicações corporativas para as duas empresas em todo o litoral catarinense. De outro lado, a rede interna de comunicação de dados da CELESC - CELNET, que fora desenvolvida em parceria com a iniciativa privada, recebeu o prêmio *Best Project* durante a Conferência Latino - Americana da *Novell*, realizada em Porto Rico. Foi considerado o melhor projeto da América Latina em 1997 (CELESC, 1998).

Em 1998, o Governo Federal avançou com o processo de reestruturação do setor elétrico, sendo criados o Mercado Atacadista de Energia Elétrica - MAE e do Operador Nacional do Sistema - ONS. De outro lado, nesse ano foi concluído o processo de privatização da GERASUL (sucessora da ELETROSUL), principal supridora da CELESC.

Com o processo de reestruturação do setor ainda em andamento, a CELESC sentiu-se induzida a continuar realizando investimentos cada vez maiores, afim de atender o crescimento do mercado na sua área de concessão assim como de reforçar sua posição no novo cenário. O total investido em 1998 representou 52% a mais do que fora investido em

1997 (CELESC, 1999)

O significativo aumento dos investimentos em geração nesse ano foi produto da participação da CELESC nos projetos das usinas Machadinho e Dona Francisca (que iniciaram obras), assim como da ampliação da usina Palmeiras. De outro lado, a CELESC concretizou 25 % de participação no consórcio para construir e operará a usina de Campos Novos, cuja licitação ocorreu em 1998 (CELESC, 1999). Desse modo, a CELESC avançava na estratégia de ampliar sua capacidade de geração própria e melhorar suas condições de competitividade.

Para alavancar recursos destinados ao seu programa de investimentos, a CELESC realizou em julho de 1998 a captação de recursos através do Programa de *Euro Commercial Paper* (CELESC, 1999).

A partir de então as condições do Programa *Euro Commercial Paper*, foram renovadas periodicamente, até 31 de junho de 2001 quando o prazo de resgate dos títulos venceram. A CELESC negociou junto às instituições financeiras a conversão do “*Euro Commercial Paper*” em “*Euro Bônus*”, fato que se concretizou em janeiro de 2002 (CELESC, 2002).

Em outra faceta, foi dado continuidade ao Programa de Demissão Incentivada, ao qual aderiram 609 empregados. Por outro lado, foram contratados 242 novos empregados, encerrando o exercício com 4.491 empregados, o que representou uma redução de 9,6% em relação a dezembro de 1997 (CELESC, 1999).

**c) O Governo Amin - continuam as reformas estruturais no setor – novas sinais de problemas financeiros na CELESC.**

Em janeiro de 1999, o Governo Federal resolveu diminuir sua interferência no mercado cambial interno liberando a cotação do dólar norte-americano. A medida provocou uma forte desvalorização do real dificultando as possibilidades das empresas do setor captar financiamentos no sistema financeiro internacional. Este fato somado às altas taxas de juros praticadas pelo sistema financeiro interno, repercutiram desfavoravelmente na economia brasileira. Nesse ano o PIB nacional teve um modesto crescimento de 0,8%, já o consumo de energia elétrica cresceu 2,2%.

Em março de 1999, Espiridão Amin assumiu como Governador do Estado de Santa Catarina com mandato até março de 2002. O Plano de Governo apresentado pelo governo Amin, constituía-se de um conjunto de diretrizes gerais que foram agrupadas em onze itens:

direitos humanos e cidadania; educação; saúde; oportunidades de trabalho e renda; agricultura, aquíicultura e desenvolvimento rural; turismo, cultura e meio ambiente; desenvolvimento social e comunitário; segurança; habitação; infra-estrutura e administração pública (Santa Catarina, 1998b).

Por cada item, o Plano definiu diretrizes gerais - “o que fazer” -, apontando ações a serem tomadas seguindo essas diretrizes - “como fazer” -. Quanto à energia, no item infra-estrutura, foi colocada a seguinte diretriz geral (o que fazer): “Adequar a matriz energética do Estado às necessidades da sociedade e da economia”. No “que fazer”, no segmento energia elétrica, foram apontadas as seguintes ações (Santa Catarina, 1998b):

- Induzir e apoiar institucionalmente as iniciativas públicas e/ou privadas voltadas à implantação de usinas hidrelétricas. O Estado cuidará de que sejam respeitadas as questões sócio-econômicas relacionadas a indenizações e ressarcimentos bem como aqueles relacionadas à preservação ambiental e cultural das respectivas comunidades.
- Implementar em parceria com municípios e organizações de produtores rurais, projetos de eletrificação rural.

Dentro do programa de reestruturação do setor. Em julho de 1999, a CELESC assinou um novo Contrato de Concessão (nº 56/99) com a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, com vigência até 2015. Seguindo as cláusulas desse contrato, a CELESC assinou "Contratos Iniciais" de suprimento com a GERASUL e COPEL, o montante contratado correspondeu aproximadamente a 74% do total da energia comprada pela empresa até 2002 inclusive (a diferença correspondia à energia adquirida compulsoriamente de Itaipu); a partir de 2003, os montantes contratados se reduziram em 25 % a cada ano, extinguindo-se ao final de 2005. Se estabeleceu que para cobrir as reduções e eventuais necessidades, a CELESC deveria recorrer ao mercado competitivo, contratando energia com diferentes geradores através de acordos bilaterais de suprimento, ou então recorrendo ao Mercado Atacadista de Energia (MAE), que em 1999 ainda se encontrava em fase de regulamentação (CELESC, 2000).

De outro lado, o contrato estipulava reajustes tarifários anuais, com base no Índice de Reajuste Tarifário (IRT). Assim, em junho de 1999, após um período de mais de dois anos sem reajuste, a CELESC conseguiu aumento tarifário de 15,4%, concedido pela ANEEL. Nesse ano, a tarifa média de venda da CELESC ficou em R\$ 89,45/MWh, 8,3% acima da tarifa média anual de 1998. Já a tarifa média de compra de energia ficou em R\$ 43,44/MWh, 16,9% acima da praticada em 1998. Este aumento foi devido principalmente à desvalorização

cambial, que afetou a parcela da energia comprada de Itaipu (faturada em dólar), e pelo reajuste de 12,8% concedido à GERASUL no mês de setembro desse ano (CELESC, 2000).

Quanto à desvalorização do Real (acontecida em janeiro desse ano), em reunião realizada entre as empresas distribuidoras da ABRADDEE – Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica, ficou acordado que os encargos referentes ao suprimento da ITAIPÚ e baseados na variação cambial ficassem cotados à taxa de R\$ 1,55 por dólar, em princípio, com uma duração nos primeiros três meses de 1999. A diferença entre o valor real da fatura, calculado com base ao dólar do contrato, e o acordado calculado na taxa de R\$ 1,55, seria debitado à conta da distribuidora para ser paga nos doze meses sucessivos à data do reajuste tarifário a ser concedido pela ANEEL, que aconteceu em junho desse ano (CELESC, 2000).

Em 1999, a CELESC concluiu com sucesso as primeiras negociações dentro da característica de "consumidor livre" com a empresa Terranova Brasil Ltda. do setor de desdobramento de madeira, que se instalou no município de Rio Negrinho – Paraná (CELESC, 2000)

Os investimentos realizados pela CELESC em 1999 foram inferiores aos realizados no ano anterior. A Diretoria apontou como fatores que influenciaram a diminuição do volume de investimentos: o prejuízo contábil do exercício de 1998; a expressiva dívida de curto prazo e as elevadas taxas de inadimplência de consumidores que afetaram o fluxo de caixa da empresa (CELESC, 2000)

Em dezembro de 1999, foi concluída a negociação com a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN (o maior inadimplente da época), regularizando contas atrasadas até novembro de 1999, totalizando R\$90,7 milhões. A liquidação foi efetuada através da aquisição, por parte da CELESC, de participação acionária na CASAN, transação aprovada pelo Tribunal de Contas do Estado. A Diretoria expressou no relatório desse ano a intenção de negociar esses títulos (CELESC, 2000).

Em dezembro de 1999, foi aprovada a Lei nº 11.333 que ampliou o objeto da CELESC, atribuindo-lhe a prerrogativa de desenvolver e participar de projetos na área de telecomunicação e infra-estrutura de serviços públicos, incluindo exploração de serviço de TV por assinatura e serviço de provedor de acesso à Internet.

O seguinte comentário incluído pela Diretoria no Relatório da Administração de 1999 descreve as inquietudes da CELESC no novo ambiente do setor elétrico:

A crescente competição no novo ambiente de negócios do setor elétrico brasileiro requer um posicionamento adequado das empresas do setor, em especial as que ainda se encontram sob controle estatal. A oportuna percepção dessa questão levou o Governo do Estado a abrir a discussão em torno de um novo modelo de gestão para a CELESC, para o qual se espera ter brevemente uma solução que venha a dar à Empresa as condições de competitividade que possam assegurar o seu sucesso empresarial (CELESC, 2000).

No ano 2000, o Brasil experimentou sensível recuperação da sua economia, resultando num crescimento do PIB da ordem de 4,2%. Já o crescimento do consumo no setor elétrico foi de 4,6% nesse ano.

Quanto aos avanços na reestruturação do setor, foram finalmente definidas as regras de funcionamento do Mercado Atacadista de Energia - MAE, dando início suas operações no mês de setembro (com alguns procedimentos ainda em processo de avaliação). De outro lado, o Governo Federal instituiu, no âmbito do Ministério de Minas e Energia, o Programa Prioritário de Termelétricidade, com o objetivo de criar condições de oferta e demanda de energia, que possibilite a prática da livre competição. No contexto desse programa, foi incluída a Termocatarinense Norte – TCN, usina a gás natural, de 355 MW de capacidade instalada, a ser construída na Região Nordeste de Santa Catarina para ser concluída até 2003. A CELESC é integrante do Grupo de construção e operação dessa usina. Aproximadamente 80% da energia gerada deverá ser fornecida à CELESC (CELESC, 2001).

Em cumprimento ao disposto no Contrato de Concessão assinado em 1999, a CELESC obteve, no mês de agosto de 2000, o reajuste anual de tarifa, que resultou num aumento de 20,67% nas tarifas de fornecimento (CELESC, 2001).

#### **d) Reestruturação da concessionária CELESC e formulação de um novo modelo de gestão.**

Uma das cláusulas do contrato de concessão assinado em 1999 dispunha sobre a reorganização societária da concessionária CELESC em atividades separadas de geração e distribuição de energia elétrica. Assim, na Assembléia de Acionista de 12 de dezembro de 2000, foi aprovado o processo de reestruturação societária a ser implementado em duas etapas (CELESC, 2001):

##### **Primeira Etapa:**

- Em dezembro de 2000, a Administração procedeu o encaminhamento para o acionista

majoritário de proposta para a elaboração do Projeto de Lei, a ser encaminhado à Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina, com o objetivo de aprovar o processo de cisão da Companhia.

- Preparação da documentação necessária para aprovação prévia da ANEEL.
- Levantamento do Patrimônio e avaliação das parcelas a serem vertidas.
- Aprovação da operação em Assembléia Geral Extraordinária, após todas as etapas deste processo tiverem sido cumpridas.

Segunda Etapa:

- Contratação de empresa de consultoria para elaborar um estudo sugerindo nova modelagem da estrutura societária e operacional da CELESC, após a cisão.

Em fevereiro de 2001, representantes do Governo do Estado, da diretoria da empresa, dos empregados e da FIESC, aprovaram as premissas básicas para a composição de um novo modelo de gestão. Em abril de 2001, foi contratada a empresa consultora Accenture para elaborar a proposta do novo modelo de gestão. Após análise do grupo de coordenação e amplo debate junto à sociedade, através de audiências públicas, a proposta foi aprovada pela Assembléia Legislativa por meio da Lei n.º 12.130 de 16 de janeiro de 2002. À continuação alguns do seus aspectos mais importantes (CELESC, 2002):

- CELESC S/A, empresa de distribuição e comercialização de energia elétrica, continua sob o controle do Estado, sendo a *holding* do grupo, com duas subsidiárias integrais:
- CELESC Geração S/A, subsidiária sob o controle do Estado, podendo contar com aporte de capital privado para sua expansão.
- CELESC Telecomunicações S/A, subsidiária inicialmente sob controle do Estado, podendo posteriormente passar ao controle privado.

Para a implementação do novo modelo, foi constituído um grupo técnico de coordenação integrado por representantes do Governo do Estado, da Diretoria da CELESC, dos empregados, da FIESC, da CELOS, da PREVI, da ELETROBRÁS e um representante do Conselho Fiscal. O grupo de coordenação tem a responsabilidade de elaborar os documentos técnicos relacionados basicamente com três aspectos críticos:

- Acordo de Acionistas. O Acordo de Acionistas poderá alterar a composição do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, além de regular a convivência entre os diversos grupos de acionistas. Assim, o Estado, mesmo majoritário, estará compartilhando a nova gestão da CELESC.
- Estatuto Social. Será elaborado de acordo com a lei das sociedades anônimas - Lei n.º

6.404/76 e Lei n.º 9.457/97, levando em consideração os aspectos abordados no contrato de concessão assinado pela CELESC e ANEEL em 1999.

- Contrato de Gestão. A CELESC, assim como suas subsidiárias integrais, serão geridas e administradas mediante a assinatura de contratos de gestão e resultados a serem negociados e celebrados entre a CELESC (representada pelo Conselho de Administração) e os respectivos Diretores Executivos, assegurando-lhe autonomia de gestão administrativa (CELESC 2002).

**e) A crise energética do ano de 2001.**

Em agosto de 2001 (diante da escassez de estoque de recursos hídricos), o Governo Federal criou o Programa Emergencial de Redução do Consumo de Energia Elétrica, objetivando compatibilizar a demanda de energia com a oferta, a fim de evitar interrupções do suprimento de energia. Na região Sul, a redução foi superior a 10%, principalmente nos meses de maio a agosto de 2001, havendo conseqüentemente redução das margens de lucro das concessionárias distribuidoras (CELESC, 2002)

Após seis meses de interlocução entre entidades federais, geradoras e distribuidoras, visando à recomposição do denominado “equilíbrio econômico-financeiro” estipulado nos contratos de concessão, foi assinado o Acordo Geral do Setor Elétrico (dezembro de 2001), relativo à recomposição de receitas relativas às: perdas de margem incorridas pelas distribuidoras e geradoras no período de redução do consumo; custos adicionais denominados nos contratos de concessão de “Custos Não Gerenciáveis da Parcela A” (relacionados principalmente à variação cambial, e sobre custos incorridos pela compra de energia no âmbito do MAE, denominada de “energia livre”). Conforme as Demonstrações Contábeis do exercício Social de 2001 foram registrados no ativo ou passivo do ano de 2001 a variação dos custos não gerenciáveis do período 01 de janeiro de 2001 a 25 de outubro de 2001.

A CELESC, conforme o disposto no Acordo Geral do Setor Elétrico, apurou o valor de R\$ 108,3 milhões de reais submetido à aprovação da ANEEL, valor que após sua aprovação poderá ser compensado no próximo reajuste tarifário (CELESC, 2002).

No entanto, deve ressaltar-se que em Santa Catarina a redução do consumo não foi compulsória, atingindo principalmente a classe residencial. O crescimento global do consumo da CELESC em 2001 foi de 3,3 %, enquanto o crescimento nacional foi negativo (-7%). O crescimento experimentado pela CELESC foi alavancado principalmente pelo crescimento industrial que em alguns casos foi beneficiado devido à transferência para o Estado da

produção de algumas indústrias das regiões com maior racionamento de energia elétrica. O crescimento da indústria catarinense nesse ano foi de 3,7%, o maior a nível nacional (CELESC, 2002)

O problema do racionamento evidenciou a fragilidade do modelo do setor elétrico. Nesse sentido foram empreendidas algumas medidas tendentes a fortalecê-lo. Assim, foi criado o Programa de Revitalização do Setor Elétrico, que, entre outras medidas, prevê a reformulação do Ministério das Minas e Energia - MME; a implementação de um programa de expansão da oferta que seja atrativo aos investidores mediante a construção de usinas e linhas de transmissão; a consolidação do Mercado Atacadista de Energia Elétrica - MAE; a desregulamentação dos consumidores livres; e o equacionamento do subsídio ao gás natural usado pelas usinas térmicas abastecidas pelo gasoduto Brasil – Bolívia (CELESC, 2002).

Em finais de 2001, a CELESC apresentou alto nível de endividamento a curto e longo prazo. Nesse sentido, no Relatório da Administração de 2001 foram apontadas algumas alternativas para o equacionamento financeiro (CELESC, 2002):

- venda da participação acionária da CELESC na Usina Dona Francisca (23,03%). Nesse consórcio a CELESC não tem direito a uma cota de energia;
- venda de participação acionária na CASAN, (após autorização pela Assembléia Legislativa, foi efetuada uma primeira tentativa de venda, sem êxito, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro);
- federalização da dívida que o Governo do Estado tem junto à CELESC;
- implementação de medidas voltadas ao controle de despesas operacionais e administrativas;
- combate rigoroso à inadimplência.

### **3.2.6.2 Identificação das principais estratégias organizacionais no período**

Da análise das informações apresentadas, é possível identificar quatro estratégias adotadas pela CELESC durante o período em estudo. Deve ressaltar-se que as três primeiras, resultaram da necessidade da empresa adaptar-se às mudanças experimentadas no ambiente externo, pelo que, de um modo geral, podem ser consideradas como estratégias *emergentes*.

#### **a) Atuação em um novo ambiente financeiro.**

A desqualização tarifária e o encontro de contas deu início ao processo de reestruturação do setor elétrico. Esse evento significou a recomposição patrimonial das concessionárias. Paralelamente, o Governo Federal redefinia o papel da ELETROBRÁS que

até então atuava como canalizadora de recursos para o setor. Nesse sentido, foram impostas restrições a empréstimos e financiamentos às empresas estatais. Em compensação, as concessionárias ficaram com maior liberdade de atuação nos mercados financeiros.

Nesse sentido, a CELESC realizou diversas operações de captação de recursos seguindo modalidades até então não utilizadas pela empresa. As operações mais importantes realizadas pela empresa durante o período em estudo foram:

- em 1993, leilão de 112.669.103 ações PNB, significando o início de valorizações expressivas das suas ações no mercado acionário; em 1994, as ações da CELESC passaram a ser negociadas na bolsa de *New York* (USA), através do programa de ADR (*American Depositary Receipt*) de nível 1;
- em novembro de 1994, emissão de 30.000 debêntures conversíveis em ações preferenciais (PNB), resultando numa captação de R\$ 31,6 milhões;
- em setembro de 1996, lançamento no mercado externo de 112 milhões de ações lastreadas em 91 mil *Global Depositary Shares* (GDS); no âmbito do Mercosul foram lançados 49 milhões de ações; no conjunto essas operações resultaram numa captação de R\$ 128 milhões;
- em julho de 1998, emissão de títulos através do Programa de *Euro Commercial Paper* conseguindo captar R\$ 52,7 milhões (US\$ 50 milhões) (CELESC, 1993-2001)

A desvalorização do Real frente ao Dólar a partir de janeiro de 1999 dificultou as possibilidades das empresas do setor continuarem captando financiamentos no sistema financeiro internacional, de outro lado, provocou o crescimento das despesas financeiras dos créditos contratados em dólares. A CELESC durante os anos 1999-2001 não realizou operação de financiamento importante, conseguindo apenas medianos financiamentos junto à ELETROBRÁS e Banco Real.

Na realização desta estratégia, a CELESC conseguiu adequar sua estrutura de captação de recursos de acordo com as modalidades de financiamento oferecidas pelo mercado de capitais, conseguindo levantar recursos nos sistemas financeiros nacional e internacional. Algumas dessas operações foram em condições desfavoráveis, como é o caso da emissão de títulos através do Programa *Euro Commercial Paper*, onde os períodos de resgate foram curtos e as taxas de juros foram sendo elevadas em cada renovação (variando de 10,25% até 16%).

Ainda referido à captação de recursos, encontra-se em processo de negociação, a federalização da dívida que o Governo do Estado tem com a CELESC (no balanço de 2001

registra o valor de R\$ 690 milhões). Com a aprovação dessa operação, a CELESC poderá captar recursos através da negociação dos títulos federais correspondentes e realizar operações que signifiquem a diminuição do seu nível de endividamento em curto ou longo prazo.

#### **b) Adaptação estrutural da CELESC ao novo ambiente institucional do setor elétrico.**

Com o início das mudanças estruturais no âmbito do setor elétrico a partir de 1993, a CELESC começou a realizar iniciativas tendentes a adequar sua estrutura administrativo-organizacional condizente com um próximo ambiente competitivo no setor.

O desenvolvimento desta estratégia experimentou duas fases diferentes durante o período em estudo. Na primeira fase, a preocupação maior foi a de aprimorar a estrutura existente e torná-la mais competitiva (1993-1998). Já a evolução da segunda fase foi marcada por três eventos chaves: a assinatura do contrato de concessão da CELESC com a ANEEL em 1999; o programa de privatizações de empresas do setor empreendida a partir de 1997; e o surgimento de problemas financeiros na empresa a partir de 1998. Assim, os maiores desafios da CELESC em relação ao novo ambiente, determinaram a redefinição estrutural da concessionária, assim como a formulação de um novo modelo de gestão.

À continuação, algumas das iniciativas mais importantes, relacionadas a esta estratégia, realizadas pela empresa durante a primeira fase:

- em 1994 foi iniciada a implantação do Programa CELESC de Controle de Qualidade Total (TQC). No relatório de 1997, foram identificados ganhos econômicos significativos resultantes das melhoras implantadas no gerenciamento de processos.
- em 1997, se desenvolveu um programa de profissionalização gerencial, visando atualizar os diversos níveis gerenciais na condução de novas práticas e políticas da empresa e do setor elétrico. De outro lado, desenvolveram-se diversos cursos de treinamento e formação do corpo funcional.
- a partir de 1996, foi conduzido Programa de Demissão Incentivada, tendente a renovar os quadros funcionais da CELESC e melhorar seus índices de produtividade. Entre abril de 1986 e março de 1998, aderiam ao programa 1.237 empregados.
- Em 1998, através de consultoria da UFSC, foi elaborado o Programa Nova CELESC com a pretensão de introduzir mudanças no modelo de gestão, iniciativa que foi abandonada em 1999 (CELESC, 1993-2001; Vieira, 2001).

A segunda fase se iniciou com a assinatura de Contrato de Concessão entre a CELESC e a ANEEL em julho de 1999. Uma das cláusulas do contrato dispunha sobre a

reorganização societária da concessionária CELESC, em atividades separadas de geração e distribuição de energia elétrica. De outro lado, o processo de privatizações empreendido pelo Governo Federal a partir de 1997 gerava grande instabilidade ao interior da CELESC. Com tudo isso, somado às dificuldades financeiras experimentadas pela empresa a partir de 1998, “tornou-se cada vez mais claro, para os atores organizacionais, a insustentabilidade do modelo de gestão até então vigente na CELESC” Vieira (2001, p. 103).

O novo modelo de gestão (aprovado pela Assembléia Legislativa em 16 de janeiro de 2002) - cujos pontos mais importantes foram abordados anteriormente -, teve sua gênese numa ação do então conselheiro representante da FIESC, José Xavier Faraco (hoje presidente da CELESC), quando em reunião com o Presidente da República apresentou um modelo alternativo de contrato de gestão, descartando a privatização da empresa (Vieira, 2001). Com base nessa iniciativa se desenvolveram as demais propostas que deram corpo ao “Novo Modelo de Gestão da CELESC”, o qual se encontra atualmente em processo de implementação.

### **c) Ampliação da geração própria de energia.**

Estratégia cuja *deliberação* se iniciou na primeira parte do período anterior, ficara esquecida durante os anos 1990-1994.

Com o início da reestruturação do setor, a CELESC, consciente de que sua baixa participação em geração própria era um dos seus pontos fracos, começou, a partir de 1995, a elaborar estratégias de atuação que lhe permitissem elevar sua participação em produção de energia de 4% para 25% do total distribuído até 2002.

À continuação, as realizações mais importantes relacionadas a esta estratégia durante o período:

- Em 1995, a CELESC participou da organização de um consórcio com a *Electricité de France* - EDF, para participar da licitação da Usina de Cubatão.
- Participa desde 1997 dos consórcios que estão construindo e operarão as usinas hidrelétricas de Machadinho, e Dona Francisca.
- Executou a repotencialização da usina Palmeira.
- Realizou estudos para a instalação de uma usina termelétrica no Norte do Estado, utilizando o gás natural proveniente do gasoduto Bolívia-Brasil, usina incluída no programa Federal de termelétricas. A CELESC é integrante do Grupo que irá construir e operar esta usina.

- Firmou acordo de parceria com duas empresas privadas para a construção de uma usina termelétrica (a carvão) em Treviso, no Sul do Estado.
- Em 1998, assinou convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina para inventariar o potencial eólico e solar de Santa Catarina; na seqüência, encontra-se em operação um projeto piloto eólico.
- A partir de 1998, participa do consórcio que está construindo e operará a usina de Campos Novos.

A meta definida em 1996, de tentar elevar a participação da geração própria para 25% do total distribuído até 2002, não deverá ser atingida. De outro lado, no relatório de 2001 fora mencionada a possibilidade de venda da participação que a CELESC tem na usina Dona Francisca (onde não tem direito a cota de energia), como uma das alternativas de captar recursos tendentes a equacionar o problema financeiro. Assim, tendo como referência as metas colocadas pela própria empresa quanto à realização desta estratégia, se pode concluir que a CELESC teve sucesso limitado na *realização* da mesma.

#### **d) Atuação na área de telecomunicações.**

Estratégia *emergente*, surgiu como resultado da evolução da empresa nas áreas de telecomunicações e sistemas de informação.

Dois eventos se destacam no processo evolutivo da empresa nessas áreas: a assinatura de convênio com a ELETROSUL (1997), para utilizar as linhas de fibra ótica dessa empresa, possibilitando a implantação de redes de telecomunicações corporativas para as duas empresas; e o desenvolvimento de sistemas de informação, onde se destaca o Sistema CELNET desenvolvido em parceria com a iniciativa privada (1997).

Em dezembro de 1999, foi ampliado o objeto da CELESC, atribuindo-lhe a prerrogativa de desenvolver e participar de projetos na área de telecomunicação e infraestrutura de serviços públicos, incluindo exploração de serviço de TV por assinatura e serviço de provedor de acesso à Internet. Em finais de 2001, o processo de reestruturação da CELESC prevê a criação da subsidiária CELESC Telecomunicações S/A.

As principais realizações desta estratégia ainda estão por vir. Das três empresas criadas com a cisão da concessionária, a CELESC Telecomunicações é a única prevista para passar ao controle privado. Esta condição pode significar uma oportunidade de crescimento e consolidação em futuro próximo desta nova empresa.

**TABELA 21 - PERÍODO VI (1993-2001): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>EVENTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO E AO ÂMBITO ESTADUAL</b>	<b>EVENTOS RELACIONADOS AO ÂMBITO NACIONAL</b>
a) Atuação em um novo ambiente financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorrência da Lei que desqualificou as tarifas e o “encontro de contas”</li> <li>- O reconhecimento da CRC no patrimônio líquido elevou a participação dos capitais próprios, na estrutura do capital da CELESC.</li> <li>- Em maio de 1993, estabeleceu-se cronograma de recuperação tarifária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em maio de 1993, FHC assumiu o Ministério da Fazenda.</li> <li>- A orientação governamental sinalizada por FHC consistia em: combate rigoroso à inflação; aprofundamento da abertura da economia brasileira; retomada do crescimento da economia; manutenção da estabilidade política e garantia das liberdades.</li> </ul>
b) Adaptação estrutural da CELESC ao novo ambiente institucional do setor elétrico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A perspectiva de abertura do setor elétrico ao capital privado gerou grande interesse pelas ações das empresas do setor.</li> <li>- Em maio de 1993, houve na bolsa um leilão secundário de 112.669.103 ações PNB da CELESC. A partir desse mês, as ações-CELESC tiveram valorizações expressivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em junho daquele ano foi lançado o PAI, que foi uma fase preparatória ao Real.</li> <li>- Em março de 1993 a Lei nº 8.631 desqualificou as tarifas e possibilitou o “encontro de contas”. O Tesouro Nacional bancou o rombo do setor, estimado em US\$ 22 bilhões.</li> </ul>
c) Ampliação da geração própria de energia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1994, o Plano Real, eliminou perdas de receita produto da defasagem das datas de faturamento e pagamento, assim como possibilitou a redução da despesa financeira associada à fatura em dólares da energia comprada de Itaipu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De outro lado ainda em 1993 foi aprovado o Decreto que permitia o surgimento de consórcio de autoprodutores, para a construção de usinas. Foi criada a SINTREL.</li> </ul>
d) Atuação na área de telecomunicações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1994, a CELESC repassou o saldo credor remanescente da CRC ao Governo do Estado</li> <li>- A CELESC emitiu em novembro de 1994, 30.000 debêntures conversíveis em ações preferenciais (PNB).</li> <li>- Através do programa de ADR (<i>American Depositary Receipt</i>) as ações da CELESC passaram a ser negociadas na bolsa dos Estados Unidos a partir de agosto de 1994.</li> <li>- Ainda em 1994 foi iniciada a implantação do Programa CELESC de Controle de Qualidade Total (TQC)</li> <li>- Em março de 1995, Paulo Afonso Vieira assumiu como Governador do Estado de Santa Catarina.</li> <li>- No relatório de 1996, apontava-se a perspectiva de aumentar a capacidade de geração própria de 4% para 25% do total distribuído.</li> <li>- Em 1996, o Governo do Estado vendeu ações ordinárias da CELESC. Esta operação reduziu significativamente a participação do Estado no controle acionário da Empresa.</li> <li>- A partir de 1996 a Caixa de Previdência do Banco de Brasil – PREVI, passou a fazer parte do Conselho de Administração e Fiscal da CELESC.</li> <li>- No relatório da CELESC de 1996 apontava-se a necessidade de um programa de investimentos de R\$ 700 milhões até 2002.</li> <li>- Em setembro de 1996, a CELESC lançou no mercado externo 91 milhões de ações, no Mercosul foram lançados 49 milhões de ações e na Bolsa de Valores de Londres 21 milhões de ações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 7 de dezembro de 1993 foi anunciado o Plano Real. Sua execução efetivou-se em três fases consecutivas: fase I - Ajuste fiscal; fase II - Implantação da URV (Unidade Real de Valor), e fase III –Reforma monetária, Em 1º de julho foi lançado o Real.</li> <li>- O sucesso do Plano Real, possibilitou que Fernando Henrique Cardoso, fosse eleito Presidente da República em 3 de outubro de 1994, e reeleito em 1998, para o período de 1999-2002.</li> <li>- Quanto ao setor de energia elétrica, em 1995, foi aprovada a Lei de Concessões. Em 25 de abril de 1995, foi anunciada a privatização de todas as empresas controladas pela ELETROBRÁS.</li> <li>- Em 1998, o Governo Federal avançou com o processo de reestruturação do setor elétrico criando o MAE e o ONS. Estabeleceu ainda a liberdade para as atividades de geração e comercialização, resultando na assinatura dos contratos iniciais de suprimento entre empresas geradoras e distribuidoras de energia elétrica. O MAE começou a funcionar no ano 2000.</li> </ul>

**Continua ...**

**TABELA 21 - PERÍODO VI (1993-2001): ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, EVENTOS NA ORGANIZAÇÃO E GOVERNO ESTADUAL, EVENTOS NO AMBIENTE EXTERNO**

Continuação ...

ESTRATÉGIA	EVENTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO E AO ÂMBITO ESTADUAL	EVENTOS RELACIONADOS AO ÂMBITO NACIONAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1997 foi aprovada a participação da CELESC nos consórcios das usinas hidrelétricas de Machadinho e Dona Francisca. Em 1998 a CELESC no consórcio da usina de Campos Novos A usina Palmeiras foi repotencializada.. Em 1997 foi assinado convênio com a UFSC para realizar experiências de geração de energia eólico e solar.</li> <li>- A CELESC realizou em julho de 1998 a captação de US\$ 50 milhões, através de um Programa de <i>Euro Commercial Paper</i>.</li> <li>- Em março de 1999, Espiridão Amin assumiu como Governador do Estado de Santa Catarina com mandato até março de 2002.</li> <li>- Em julho de 1999, a CELESC assinou novo Contrato de Concessão com a ANEEL. Assinou Contratos Iniciais de suprimento com a GERASUL e COPEL</li> <li>- Em dezembro de 1999, foi concluída a negociação com a CASAN, o maior inadimplente da CELESC.</li> <li>- Em 1997 a CELESC assinara convênio que possibilitou a utilização da linha de fibras óticas da ELETROSUL. Ainda em 1997, a rede interna de comunicação de dados da CELESC - CELNET, recebeu o prêmio <i>Best Project</i>, em Porto Rico. Em dezembro de 1999, mediante Lei, fora ampliado o objeto da CELESC permitindo-lhe desenvolver e participar de projetos na área de telecomunicação</li> <li>- Em dezembro de 2000, foi aprovado o processo de reestruturação societária a ser implementado.</li> <li>- Em fevereiro de 2001, foram definidas as premissas básicas para a composição de um novo modelo de gestão (aprovado em 2002):</li> <li>- CELESC S/A, empresa de distribuição e comercialização de energia elétrica, a <i>holding</i> do grupo, com duas subsidiárias integrais: CELESC Geração S/A. e CELESC Telecomunicações S/A.</li> <li>- Foi constituído um grupo técnico de coordenação para elaborar documentos técnicos relacionados com três aspectos críticos: Acordo de Acionistas; Estatuto Social; Contrato de Gestão.</li> <li>- A CELESC, conforme o disposto no Acordo do Setor Elétrico apurou o valor de R\$108,3 milhões de reais, relativos à crise energética.</li> <li>- O crescimento global do consumo da CELESC em 2001 foi de 3,3 %, enquanto o crescimento nacional foi negativo (-7%).</li> <li>- Em finais de 2001, a CELESC apresentou alto nível de endividamento a curto e longo prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1998 foi concluído o processo de privatização da GERASUL (sucessora da ELETROSUL), principal supridora da CELESC.</li> <li>- Em 1999, o Governo Federal liberou a cotação do dólar norte-americano que provocou forte desvalorização do real, dificultando as possibilidades das empresas captar recursos no sistema financeiro internacional. Este fato somado as altas taxas de juros praticadas pelo sistema financeiro interno, repercutiram desfavoravelmente na economia brasileira.</li> <li>- No ano 2000, o Governo Federal instituiu, no âmbito do Ministério de Minas e Energia, o Programa Prioritário de Termoeletricidade (incluia a Termocatarinense Norte – TCN, usina a gás natural, de 355 MW a ser construída na Região Nordeste de Santa Catarina. A CELESC participa do Grupo que iria construir e operar esta usina).</li> <li>- Em agosto de 2001 o Governo Federal criou o Programa Emergencial de Redução do Consumo de Energia Elétrica.</li> <li>- Em dezembro de 2001, foi assinado o Acordo Geral do Setor Elétrico (entre entidades federais, geradoras e distribuidoras), relativo à recomposição de receitas relativas às perdas incorridas no período de redução do consumo.</li> <li>- O problema do racionamento desvelou a fragilidade do modelo do setor elétrico. Nesse sentido foram empreendidas algumas medidas tendentes a fortalecê-lo. Assim, foi criado o Programa de Revitalização do Setor Elétrico, que, entre outras medidas, prevê a reformulação do Ministério das Minas e Energia - MME; a implementação de um programa de expansão da oferta que seja atrativo aos investidores mediante a construção de usinas e linhas de transmissão; a consolidação do Mercado Atacadista de Energia Elétrica - MAE; a desregulamentação dos consumidores livres; e o equacionamento do subsídio ao gás natural usado pelas usinas térmicas</li> </ul>

Na Tabela 21 são apresentados: as estratégias identificadas; um resumo conjunto dos eventos acontecidos na CELESC e âmbito estadual; e um resumo dos eventos acontecidos no ambiente externo. O relacionamento das informações das três colunas permite contextualizar melhor o processo de adaptação organizacional estratégica da CELESC no período em estudo.

### **3.2.6.3 Análise crítica da evolução financeira no período**

#### **a) Síntese dos aspectos financeiros do setor elétrico durante o período**

A Lei: nº. 8.631 de 4 de março de 1993 possibilitou a desqualificação tarifária, individualizando as tarifas por concessionária. De outro lado, a Lei permitiu que as concessionárias pudessem utilizar os créditos das Contas de Resultados a Compensar – CRC tidos junto à União para quitar débitos junto à ELETROBRÁS e outras entidades federais, registrados até 31 de dezembro de 1992. A Lei nº. 8.724 de 28 de outubro do mesmo ano, ampliou a cobertura até 31 de maio de 1993.

As mudanças praticadas no ambiente institucional modificaram a estrutura de financiamento do setor. A ELETROBRÁS deixou de ser a canalizadora de recursos para o setor. Nesse sentido, as concessionárias estaduais se viram impossibilitadas de obter financiamentos nas formas até então utilizadas, quando a ELETROBRÁS atuava como principal avalista.

As novas condições no ambiente institucional do setor, possibilitaram às empresas do setor, levantar recursos nos mercados internacionais através da emissão de títulos, deixando em segundo plano os empréstimos bancários. “A ELETROBRÁS por exemplo, tem tido uma atuação destacada no processo de captação de recursos externos, utilizando exclusivamente a emissão de títulos nos mercados internacionais de capitais” (Borenstein, 1999, p.167).

A nova estrutura do setor que foi sendo progressivamente implementada a partir de 1995, mostraria sua fragilidade com o racionamento acontecido no ano de 2001. De acordo com o Anexo 5 dos contratos de concessão (Lei de Concessões nº 8.987, de 13/02/95), as distribuidoras têm direito a uma compensação em caso de redução da demanda decorrente de alguma decisão do governo, como é o caso do racionamento. A regra diz que a geradora, nesse caso, tem de ir ao mercado, comprar a energia e fornecê-la à distribuidora pelo preço regulado, arcando com a diferença. Como essa energia, no caso de racionamento, simplesmente não está disponível, a operação se torna puramente financeira, assumindo a forma de indenização por lucro cessante (Ilumina, 2002a).

De outro lado, nos contratos de concessão, os custos da distribuição estão divididos

em duas parcelas. a “parcela A” é composta de custos não gerenciáveis: a energia comprada das geradoras; as taxas do setor - para a manutenção do ONS, MAE e do Programa de Eficiência Energética, para a RGR e para a CCC; e os tributos - ICMS, COFINS, PIS. Taxas e tributos somam 40%. A “parcela B” abrange os custos de operação, manutenção e remuneração do capital. Pelos contratos, os custos da “parcela A” devem ser integralmente repassados para as tarifas. A partir de janeiro de 1999 (com a mudança na política cambial), a “parcela A” vem acumulando custos não repassados, oriundos da oscilação cambial (Ilumina, 2002b).

Em 21 de dezembro de 2001, a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica emitiu a Resolução nº 91 que definiu os mecanismos de recomposição tarifária referidos à crise energética. Essa resolução foi resultado do Acordo Geral de Energia Elétrica assinado entre o Governo Federal, geradoras e distribuidoras após seis meses de negociações (CELESC 2002). Nesse sentido, em 26 de abril de 2002, foi promulgada a Lei Federal nº. 10.438, que instituiu o tributo denominado “seguro apagão”, destinado a equacionar os desequilíbrios financeiros de geradoras e distribuidoras durante o período do racionamento (calculados no montante de R\$ 12 bilhões) (Ilumina, 2002b).

#### **b) Análise dos demonstrativos financeiros do período**

Antes de passar a observar aspectos relacionados com a variável **investimentos**, se analisará dois eventos relacionados com o início das mudanças estruturais no ambiente do setor elétrico, que dominaram os aspectos econômico-financeiro da CELESC durante os anos 1993 e 1994, mas que não significaram movimentação de recursos em programas específicos de investimentos: (1) a desigualização tarifária e o encontro de contas; e (2) o repasse do remanescente da CRC ao Governo do Estado.

O período VI (1993-2001), se inicia com uma significativa recomposição da estrutura patrimonial da CELESC, principalmente na estrutura do seus passivos (Ver Figura 15). Seguindo os alcances das Leis: nº. 8.631 de 4 de março de 1993; e nº. 8.724 de 28 de outubro do mesmo ano, a CELESC fazendo uso do saldo da Conta de Resultados a Compensar – CRC, conseguiu quitar débitos registrados até 31 de maio de 1993 junto à: ELETROBRÁS, ELETROSUL, Itaipu, FURNAS e Banco do Brasil, referente ao suprimento e transporte de energia e dívidas de créditos. O saldo da CRC a favor da CELESC antes da operação era de R\$ 580,4 milhões, o conjunto dos débitos quitados totalizaram R\$ 346,9 milhões, ficando em 31 de dezembro de 1993 um saldo remanescente a favor de R\$ 233,5 milhões (CELESC 1994).

Assim, o nível de endividamento a curto prazo da CELESC diminuiu significativamente, o PC passou de 39,9% em 1992 para 11,5% em 1993. De outro lado, o reconhecimento da parte utilizada da CRC permitiu que o PL crescesse significativamente, passando de 52,2% em 1992 para 81,0% em 1993 do patrimônio da empresa. Toda essa movimentação pode ser também identificada na Figura 17, onde se observa que os fundos advindos de *Terceiros* dominaram as origens no ano de 1993, fundos advindos de - Doações e Subvenções p/ investimento – CRC (sub-item do grupo *Terceiros*) contribuíram com 91,6% do total das origens. Já no tocante às aplicações, 78% do total das aplicações foram destinadas no - Aumento do Capital de Giro Líquido (sub-item do grupo *Patrimônio* - aplicações). A operação que significou a diminuição do PC e o crescimento do PL, foi o principal componente desse aumento.

Em 1994, a CELESC repassou o saldo remanescente da CRC ao Governo do Estado. O valor contratado foi de R\$ 237,8 milhões. A operação de repasse resultou em um expressivo crescimento do RLP nos ativos (1,4% em 1993 para 20,1% em 1994). A operação pode ser identificada através da Figura 17 (DOAR), onde se observa que no ano de 1994 houve significativa participação de fundos originados em *Terceiros* onde o sub-item - Doações e Subvenções p/ investimento – CRC participou com 61,7% do total das origens nesse ano. Já do lado das aplicações o - Aumento do RLP (*Patrimônio* - Aplicações), absorveu 64,2% do total de recursos aplicados pela empresa nesse ano.

Referido ao repasse, se estabeleceu um prazo total de 20 anos para pagamento, sendo 2 anos de carência e 18 de amortização, em parcelas mensais e sucessivas que se iniciaram em agosto de 1996. O Governo do Estado pagou apenas as três primeiras parcelas. Em outubro de 2000 foi assinado Termo Aditivo ao Contrato, definindo um novo prazo para pagamento, que passou a ser de 216 prestações, com o vencimento da primeira parcela em 15 de dezembro de 2002. A Secretaria da Fazenda do Estado e a CELESC vêm negociando junto à União, a federalização da dívida, mediante a emissão de Letras Financeiras do Tesouro (CELESC, 2002).

Quanto aos aspectos financeiros relacionados com a variável **investimentos**, prioritariamente contemplada nesta pesquisa. Durante os anos 1993-2001 a CELESC experimentou crescimento de consumo médio anual de 6,4%. De outro lado, a empresa investiu a partir de 1997 em projetos de geração, assim como em iniciativas tendentes a modernizar sua infra-estrutura administrativa (instalações gerais). Nesse sentido, durante os anos 1997-2001, foram investidos valores correspondentes a 6,5%; 8,7%; 6,8%; 5,6%; 4,5%

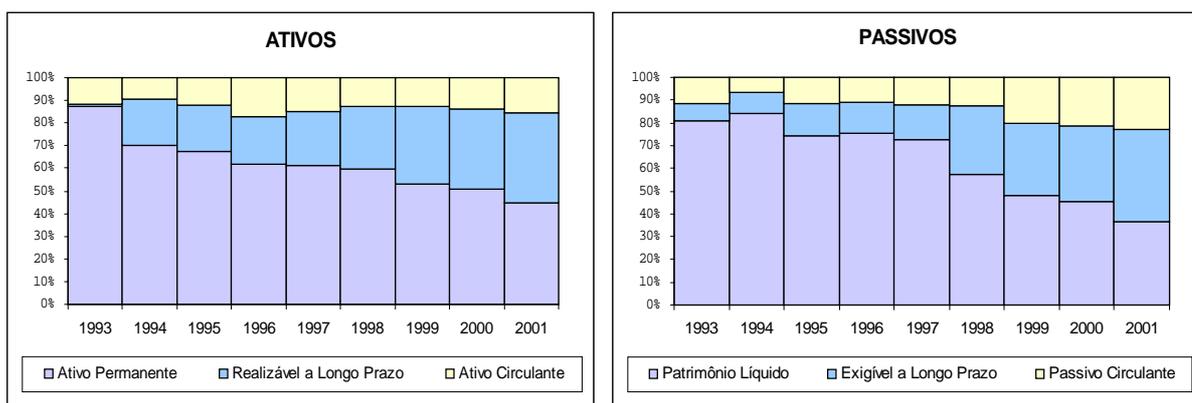
do total do patrimônio da empresa em cada um desses anos (R\$ 776,4 milhões correntes ao todo). Do conjunto dessa informação se observa que os níveis de investimentos realizados corresponderam aos níveis de crescimento do consumo experimentado pela empresa durante esses anos.

Através da Figura 15 - Ativos, se observa que durante o período VI (1993-2001), o AP foi progressivamente diminuindo sua participação na estrutura patrimonial ativa. Da informação apresentada acima, se observou que isto não aconteceu por falta de aplicações de recursos na aquisição de imobilizado. Nesse sentido, através da Figura 17, se observa que o *Patrimônio* foi o principal destino das aplicações da empresa durante o período. Nesse grupo, o subitem - Aquisição de Imobilizado - absorveu em média 44% do total das aplicações realizadas pela empresa durante todo o período.

A diminuição do AP ocorreu em função do significativo e progressivo crescimento do RLP, relacionado principalmente com três eventos: (1) o repasse do remanescente da CRC ao governo do Estado no ano de 1994 (observado acima); (2) impostos e contribuições diferidas a partir de 1998, e (3) subscrição de capital na CASAN em 1999. Todos esses fatores contribuíram para o expressivo crescimento do RLP durante todo período.

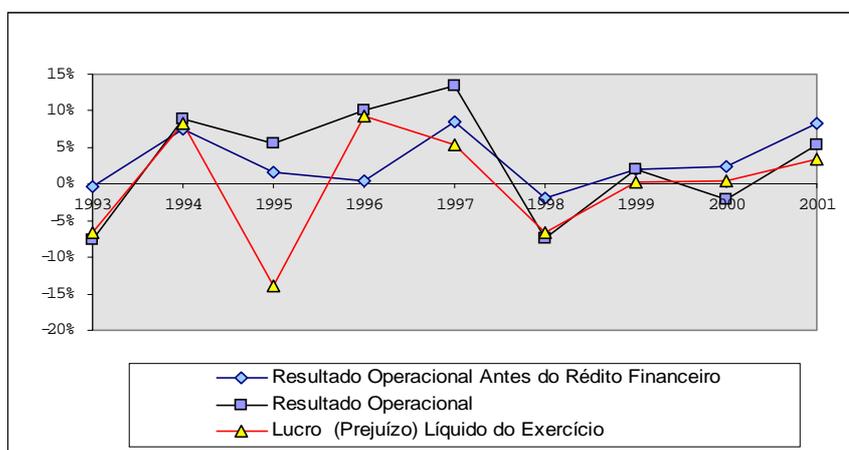
Quanto à estrutura de financiamento da empresa durante esses anos. Através da Figura 18 - Passivos, se observa que o ELP experimentou crescimento expressivo e o PC crescimento moderado, induzindo a correspondente diminuição do PL. No entanto, da análise da informação financeira, foi possível determinar que as maiores variações no ELP, não estiveram ligados com financiamentos de longo prazo destinados ao programa de investimentos da empresa, eventos que serão abordados no financiamento de terceiros.

Quanto ao **financiamento interno**, com a extinção do IUEE (1988), assim como o afastamento da ELETROBRÁS da função de canalizadora de recursos para o setor, praticamente eliminou o “financiamento interno” (capitalizações com base no IUEE e empréstimo compulsório). Recursos advindos dos *Acionistas* tiveram expressiva participação no ano de 1996 (Ver Figura 17), originando-se do lançamento de 130 milhões de ações no mercado externo que resultou numa captação líquida de R\$ 128 milhões (**recursos próprios**). Já nos anos 1995, 1997, 2000 e 2001 tiveram pequeníssimas participações na estrutura de capital.



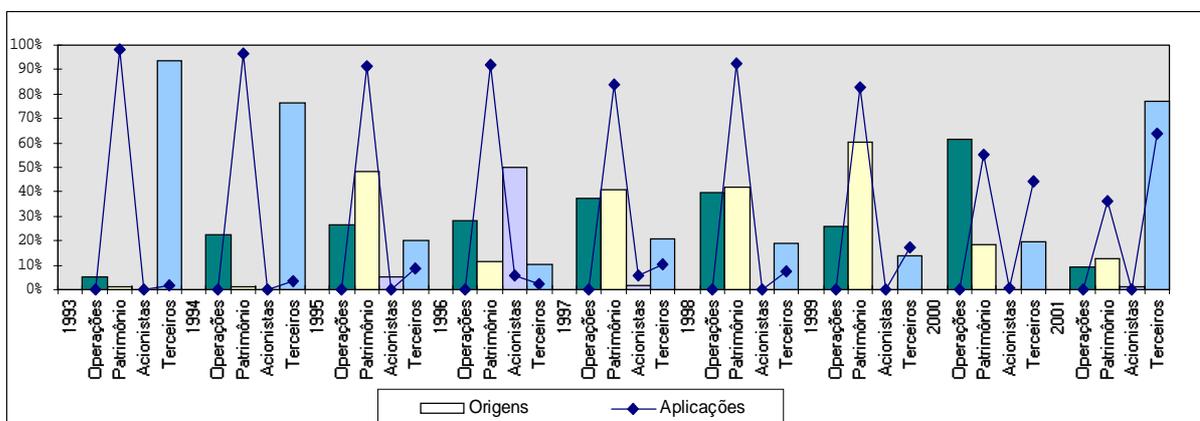
**FIGURA 15: EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC PERÍODO VI : 1993 - 2001**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 5.



**FIGURA 16: EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC - PERÍODO VI : 1993 - 2001**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 10.



**FIGURA 17: EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELESC - PERÍODO VI : 1993 - 2001**

**FONTE:** Figura construída com base no Anexo 14.

Quanto ao **autofinanciamento**. Através da Figura 17, observa-se que recursos advindos das *Operações* tiveram significativa participação na estrutura das origens durante os anos 1994-2000. Através da Figura 16, observa-se como, a partir de 1994, com a recomposição tarifária e com a retomada do crescimento do consumo global da CELESC (6,4% no período 1993-2001 contra 3,2% durante os anos 1990-1992), foi possível melhorar o desempenho operacional da empresa. No entanto, existiram algumas distorções na formação do Resultado Líquido, relacionados com provisão de contingências e com o Programa de Aposentadoria da CELOS que serão analisados mais adiante.

Quanto ao **financiamento de terceiros de longo prazo** destinados aos programas específicos de investimentos, foram medianamente significativos durante o período VI, relacionados principalmente ao lançamento de 30.000 debêntures significando uma captação de R\$ 31,6 milhões (1994), financiamento da ELETROBRÁS através da linha de crédito FINEL/RGR; financiamentos do Programa Nacional de Irrigação - PRONI, destinados à eletrificação rural, crédito do Banco Real (1998-2001) e empréstimos da Fundação CELOS na forma de parcelamento das obrigações devidas a essa entidade (1998-2001).

No entanto, o volume de recursos captados através do financiamento externo, não corresponde com o expressivo crescimento do endividamento a longo prazo experimentado pela empresa durante o período (Figura 15 - Passivos). Durante os anos 1995-2001, dois aspectos econômico-financeiros, não relacionados com os programas de investimentos da empresa, determinaram o ritmo que seguiu toda a estrutura patrimonial da CELESC. Esses dois aspectos foram os principais responsáveis pelo expressivo crescimento experimentado pelo ELP durante esses anos.

O primeiro teve seu início no anos de 1995, quando a CELESC contratou a empresa de auditoria Ernest & Young para efetuar revisão nos Balanços dos Exercícios 1992, 1993, 1994 e primeiro semestre de 1995. Na análise se identificou que naqueles anos a empresa adotara procedimentos pouco conservadores deixando de registrar alguns ajustes e provisões bastante significativas. Assim, com a anuência da Comissão de Valores Mobiliários, foi registrado no resultado do exercício de 1995 como “Itens Extraordinários”, o montante de R\$ 108,1 milhões de despesas no Resultado Não Operacional. Os ajustes contemplavam provisões dos seguintes itens: ações trabalhistas; provisão para licença-prêmio; dívida com a Fundação CELOS e contingências tributárias. A conformação da “Provisão para Contingências” foi determinante na variação da estrutura dos passivos do ano 1995 em relação a 1994, resultando em crescimento do ELP e diminuição do PL, como pode ser

observado na Figura 15. De outro lado, no ano de 1998 houve significativo incremento das Provisões para Contingências Tributárias, relacionadas aos tributos COFINS e PASEP, resultantes de notificações da Receita Federal em função da empresa ter deixado de recolher a COFINS a partir do segundo semestre de 1997.

O segundo aspecto econômico-financeiro teve seu início no exercício de 1998 e relaciona-se às mudanças nos Planos de Aposentadoria da Fundação CELOS, da qual a CELESC é patrocinadora. Em janeiro de 1997 a CELOS definiu um novo plano de aposentadoria denominado "Plano Misto", prevendo a transferência dos participantes do plano transitório para este novo plano. Em função deste processo, a CELESC, no exercício de 1998, constituiu uma provisão sobre o valor total de reservas a amortizar no valor de R\$ 173,8 milhões (as contribuições até então vinham sendo pagas através de contribuições mensais extraordinárias). Em 30 de novembro de 2001 foi finalmente assinado contrato com a CELOS para pagamento em 277 parcelas mensais e sucessivas do total das contribuições. Em 31 de dezembro de 2001, o saldo atualizado era de R\$ 277,1 milhões, sendo R\$ 255,3 milhões registrado no ELP, e R\$ 21,7 milhões no PC.

Relacionado ainda com esses eventos, através da Figura 17, observa-se que nos anos 2000 e 2001, houve sensível crescimento das aplicações em *Terceiros*. No ano 2000 o crescimento relaciona-se basicamente à adesão da empresa ao Programa de Recuperação Fiscal – REFIS com a finalidade de equacionar suas contingências tributárias (colocadas acima). Já no ano de 2001, o crescimento relaciona-se basicamente ao Programa de Aposentadoria – CELOS (colocada acima), assim como o registro de - Custos não Gerenciáveis - denominado de “Variação de Custos da Parcela A” (crise energética) (CELESC, 2002).

Assim, a combinação dos dois aspectos econômico-financeiros mencionados acima, foi determinante no crescimento acelerado experimentado pelo ELP durante os anos 1998-2001. Através da Figura 15 - Passivos, observa-se como o ELP passou de representar 15,3% em 1997 para 29,6% em 1998, na sequência o ELP continuou a ampliar sua participação chegando a atingir 40,8% do total do Passivo no ano 2001.

Através da análise das informações do DRE, é possível identificar a influência desses eventos na formação do Resultado Líquido do período. Assim, o ajuste praticado no ano de 1995 (relativo às contingências identificadas), registrado como - Despesa Não Operacional -, influenciou claramente a formação do resultado final desse ano; as provisões tributárias e fiscais praticadas a partir de 1998 classificadas como - Despesas Operacionais -, também

influenciaram a formação do - Resultado Operacional Antes do Rédito Financeiro - desses anos, assim como, multas referidas aos mesmos tributos que foram classificadas como Despesas Financeiras, influenciaram negativamente no Resultado Operacional do exercício de 1998; já despesas relacionadas ao Programa de Previdência Privada – CELOS, influenciaram a formação do Resultado Operacional durante os anos 1999-2001. Outro fator de distorção a considerar são os ganhos financeiros sobre as contas repassadas ao Governo do Estado, que inflacionaram o Resultado Líquido final, mas que não significaram ingresso de caixa para a empresa.

Quanto ao **financiamento de terceiros de curto prazo**, através da Figura 17, observa-se que recursos originados no *Patrimônio* tiveram significativa participação principalmente durante os anos 1995-1999. Da análise combinada das informações da DOAR e Balanços Patrimoniais - Passivos, foi observado que esses recursos advirão da - Diminuição do Capital de Giro Líquido - relacionadas com duas fontes: (1) financiamentos de curto prazo, onde se destaca o captado através de lançamento de títulos em 1998, através do programa *Euro Commercial Paper*, o qual, por sua natureza (contratos menores de um ano) foi registrado no PC. No ano de 2001 foram renegociadas as condições de amortização em 48 parcelas mensais, sendo a partir desse exercício, transferida a parte correspondente, para o ELP (CELESC, 2002); (2) aumento do crédito dos fornecedores (inadimplência), a partir de 1999, destacando-se no ano 2001 expressivo crescimento da compra de energia no MAE (ano da crise de energia).

Do conjunto da análise, observa-se que foi um período onde o ambiente externo esteve conturbado de mudanças e ajustes estruturais e financeiros relacionados à formação do novo ambiente institucional do setor elétrico. Nesse sentido, a CELESC realizou durante o período em estudo, modificações e ajustes procurando adaptar seu aparato administrativo e financeiro ao novo ambiente. Em finais de 2001 (último ano deste estudo), a CELESC se encontrava em pleno processo de reestruturação e adoção de um novo modelo de gestão, enquanto isso, o ambiente externo apresentava-se com muitas incertezas após a crise energética experimentada nesse ano.

### **3.3 Análise consolidada das estratégias identificadas e da evolução financeira do estudo de caso: 1955-2001**

O setor elétrico, a partir da criação da ELETROBRÁS em 1961, foi adotando uma configuração de ambiente institucionalizado (DiMaggio e Powell apud Hall, 1990), onde os

governos federais por intermédio dos órgãos reguladores e principalmente da ELETROBRÁS, regeram os rumos do setor elétrico como um todo durante as décadas 1960-1980 (determinismo ambiental).

O determinismo ambiental foi exercido através do controle de três componentes críticos do ambiente do setor elétrico como um todo: o planejamento do crescimento do setor, o controle dos fluxos financeiros e o controle dos níveis tarifários.

A estrutura de financiamento do setor, durante as décadas de 1960 e 1970, se apoiava em três fontes básicas: (1) autofinanciamento, através da reinversão da geração própria de recursos; (2) financiamento interno, advindo de diversos impostos (o mais importante era o IUEE) e empréstimo compulsório; e (3) financiamento externo, derivado de bancos e organismos multilaterais de crédito (Borenstein, 1999).

Condições adversas apresentadas na economia mundial (principalmente a ocorrência dos choques do petróleo) acabaram por esgotar o modelo - finais da década de 1970 e toda a década de 1980. A partir de 1993, o Governo Federal começou a introduzir mudanças tendentes a construir um novo ambiente setorial menos determinístico, com menor participação do Estado nas operações, oferecendo maior poder de ação e decisão aos gestores das empresas.

Através do estudo de caso se observou que o **período I** (1955-1960) desenvolveu-se quando a estrutura institucional do setor elétrico ainda não estava consolidada; o **período II** e grande parte do **III** (1961-1979), se desenvolveram quando o estrutura institucional do setor conseguira seus melhores resultados; o final do **período III** e os períodos **IV** e **V** (1980-1992), se desenvolveram em meio do esgotamento do modelo, finalmente, o **período VI** (1993-2001), se desenvolveu em meio de mudanças tendentes a formar o novo ambiente do setor elétrico.

Assim, a evolução organizacional estratégica e financeira da CELESC, durante o período em estudo, acompanhou o desempenho do setor elétrico como um todo. Muitas das estratégias adotadas pela empresa tiveram suas origens em condicionamentos impostos pelo ambiente institucional, principalmente através dos três componentes críticos mencionados acima (planejamento setorial, financiamentos e tarifa). De outro lado, outro grupo de estratégias originadas na organização, viram seu desempenho favorecido ou prejudicado, em função das condições existentes no ambiente setorial.

A Tabela 22 apresenta as estratégias adotadas pela CELESC no seu processo de

adaptação organizacional estratégica durante os anos 1955-2001.

A CELESC fora criada em 1955, no período anterior à consolidação da estrutura institucional do setor, para canalizar recursos do FFE que começavam a disponibilizar-se através das empresas estaduais de eletrificação. No entanto, o governo Lacerda (1956-1960) priorizou a termelétrica de Capivari que acabou sendo assumida pelo Governo Federal, postergando o desenvolvimento da CELESC e da geração hidrelétrica no Estado. Assim, as duas estratégias [E1,E2] (Tabela 22) adotadas no **período I** terminaram com poucas realizações. A evolução financeira da empresa durante esse período acompanhou o tímido desempenho organizacional, como foi observado através da evolução do capital social e nível de investimentos (Tabela 11).

**TABELA 22 - ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA CELESC NO PERÍODO 1955-2001**

Nº	Ano	Estratégia
E1	1955-1963	Atuação como <i>holding</i> do setor elétrico no Estado.
E2	1956-1960	Execução dos projetos contidos no Plano de Eletrificação do Estado.
E3	1964-2001	Atuação como uma empresa de energia elétrica, comandando as operações de geração, transmissão e distribuição.
E4	1964-1982	Expansão da sua área de atuação visando a unificação do sistema elétrico catarinense.
E5	1961-1986	Atuação na dinamização dos programas estaduais de eletrificação rural.
E6	1969-2001	Atuação como empresa eminentemente distribuidora
E7	1971-1980	Reformulação da estrutura técnico-administrativa da CELESC, visando a consolidação organizacional.
E8	1979-1986	Extensão da prestação do serviço de energia elétrica a consumidores de baixa renda.
E9	1983-1984	Aplicação de uma política de forte contenção de despesas.
E10	1987-1990	Implantação da Gestão Participativa.
E11	1987-2001	Incorporação progressiva das Cooperativas de eletrificação rural e ampliação das suas atribuições nessa área.
E12	1987-1990	Viabilização da retomada de empreendimentos em geração por parte da CELESC.
E13	1987-1990	Adequação da CELESC ao novo ambiente financeiro.
E14	1991-1994	Aplicação de medidas que visassem o equilíbrio econômico-financeiro da CELESC.
E15	1996-2001	Atuação em um novo ambiente financeiro.
E16	1993-2001	Adaptação estrutural da CELESC ao novo ambiente institucional do setor elétrico.
E17	1997-2001	Ampliação da geração própria de energia.
E18	1997-2001	Atuação na área de telecomunicações.

O **período II** se iniciou com a chegada de Celso Ramos ao governo do Estado. A CEE e CELESC definiram o Plano Quinquenal de Eletrificação no início do governo Ramos. No plano, junto com a conclusão do projeto da SOTELCA, foi definido um programa de obras que tentaria solucionar o problema de escassez energética então existente no Estado. A CELESC foi identificada como a motora desse programa. Assim, durante os anos 1961-1963,

seguindo a [E1], conseguiu conformar mais quatro subsidiárias. Em 1963, 50% do Estado recebia energia através das sete subsidiárias da *holding* - CELESC. De outro lado, a partir de 1961, se iniciou também a execução da [E5] (eletrificação rural) através da qual até 1968 foram organizadas 106 Cooperativas de Eletrificação Rural.

Nesses anos, a fonte de recursos utilizadas pela CELESC adveio de Verbas Federais e do PLAMEG I - financiamento interno - (Tabela 16), aplicados principalmente através de suas subsidiárias [E1], sendo também consideradas aplicações em eletrificação rural [E5] (eletrificação rural) e obras próprias (Tabela 17). Assim, a CELESC começou a evoluir estrutural e financeiramente, como foi observado na evolução do capital social desses anos (Tabela 15).

Em janeiro de 1964, a CELESC incorporou suas subsidiárias, iniciando-se as estratégias [E3] (empresa de energia elétrica) e [E4].(expansão) Através delas a empresa evoluiu nas áreas de geração transmissão e distribuição, conseguindo até 1970 (com índices anuais médios de crescimento de 13,2%), cobrir com suas redes de transmissão e distribuição, 75,4% do território catarinense.

Com a promulgação do Decreto Lei nº. 54.936 de novembro de 1964 que tornou obrigatória a correção monetária do ativo imobilizado das concessionárias, os ajustes tarifários passaram a ser maiores que os índices inflacionários. Assim, foi consolidada a estrutura financeira do setor, favorecendo o crescimento da geração própria de recursos (autofinanciamento) e do financiamento interno (IUEE, empréstimo compulsório), ambas atreladas à tarifa. A maior parte dos recursos originados do financiamento interno era canalizada por meio de aplicações no capital das concessionárias (do governo estadual, municipalidades e ELETROBRÁS). Assim, verificou-se expressivo crescimento do capital social da empresa a partir de 1965 (Tabela 15).

Recursos de terceiros de fontes financeiras internacionais foram também da maior importância no desenvolvimento das duas estratégias [E3,E4]. No ano de 1963 a empresa contratou dois créditos importantes: U\$ 3,5 milhões junto ao BIRD e U\$ 3,7 milhões junto ao BID. No mercado financeiro interno a empresa recebeu créditos do BNDE, BDRE. Outras fontes de recursos originaram-se do *royalty* do Carvão, do MME e do Plano de Valorização da Região Fronteira Sudoeste.

A CELESC, durante os anos 1966-1968, continuou com os projetos de geração iniciados no PLAMEG I. No entanto, a partir de 1969 parou de investir em geração. Dois

fatores foram determinantes: (1) o planejamento do setor para a Região Sul - resultado das conclusões da CANAMBRA em 1969 -, que não considerou a instalação de hidrelétricas no Estado; (2) o fato de grande parte dos recursos financeiros destinados para desenvolvimento energético no Estado estarem então comprometidos com as termelétricas instaladas em Capivari, sob o comando da ELETROSUL. Assim, em 1970, mesmo que a geração própria ainda fosse significativa, 65% do total distribuído, a CELESC começou a adotar o padrão de empresa eminentemente distribuidora [E6] (distribuidora). Em 1973 o Governo Federal decretou limitações legais às empresas estaduais quanto a empreendimentos em geração.

O **período III** se iniciou com a chegada de Colombo Salles ao Governo do Estado (1971-1974, eleição indireta). Na CELESC, o destaque da gestão Osvaldo Douat (1971-1974) foi a execução da estratégia [E7] (consolidação organizacional). As ações dessa estratégia centraram-se em três áreas: Planejamento, Organização e Métodos e Recursos Humanos, conseguindo aprimorar a estrutura administrativa da CELESC, o que lhe permitiu expandir suas operações oferecendo seus serviços com qualidade. Durante os anos 1979-1980 foram empreendidas alguns ajustes através do Programa de Reorganização da CELESC (PREORCEL), onde se destaca a criação da Diretoria Independente de Distribuição, o que significou o reconhecimento estrutural da estratégia [E6] (distribuidora).

Quanto às estratégias ligadas mais estreitamente com as questões financeiras temos que, a estratégia [E4] (expansão) recebeu grande impulso. Assim, com o apoio financeiro da ELETROBRÁS e do MME, a CELESC através de incorporações, assim como do crescimento das redes de transmissão e distribuição, conseguiu até 1982 atingir 99,1% de atendimento da área total do Estado. De outro lado, continuou participando da aplicação da estratégia [E5] (eletrificação rural), onde em 1975 a ERUSC absorveu a CEE, dinamizando a execução desta estratégia. Assim, foi possível elevar o consumo rural de 0,8% do consumo global da CELESC em 1970, para 7,6% em 1982.

A taxa média anual de crescimento da CELESC durante os anos 1971-1982 foi de 17,93 %, o que confirma um amplo programa de investimentos em infra-estrutura durante esses anos. Assim, através da Figura 18, se observa que o AP manteve ampla participação na estrutura dos Ativos durante esses anos. Esta posição se complementa com informações da Figura 20, onde se observa que 80,5% dos recursos aplicados pela empresa durante esses anos foram destinados à - Aquisição de Imobilizado -, aplicações ligadas às estratégias [E4,E5].

Quanto à estrutura de financiamento da empresa durante esses anos, através da Figura 18 – Passivos, se observa que durante os anos 1971-1975, o PL foi progressivamente

aumentando sua participação na estrutura dos Passivos (capitalizações: autofinanciamento, financiamento interno) - a significativa participação do autofinanciamento é confirmada através da Figura 19 (DRE) onde se observa que a empresa apresentou resultados finais satisfatórios durante esses anos. A partir de 1976, com a mudança na política tarifária, se verificou crescimento do ELP e PC e correspondente diminuição do PL. Assim, observa-se que, durante os anos 1971-1975, a execução da estratégia [E4] (expansão) - principal destino das aplicações da empresa - foi com ampla participação de recursos advindos do autofinanciamento e financiamento interno. Já a partir de 1976 se verificou diminuição dessas fontes de recursos e correspondente crescimento da participação de recursos de terceiros.

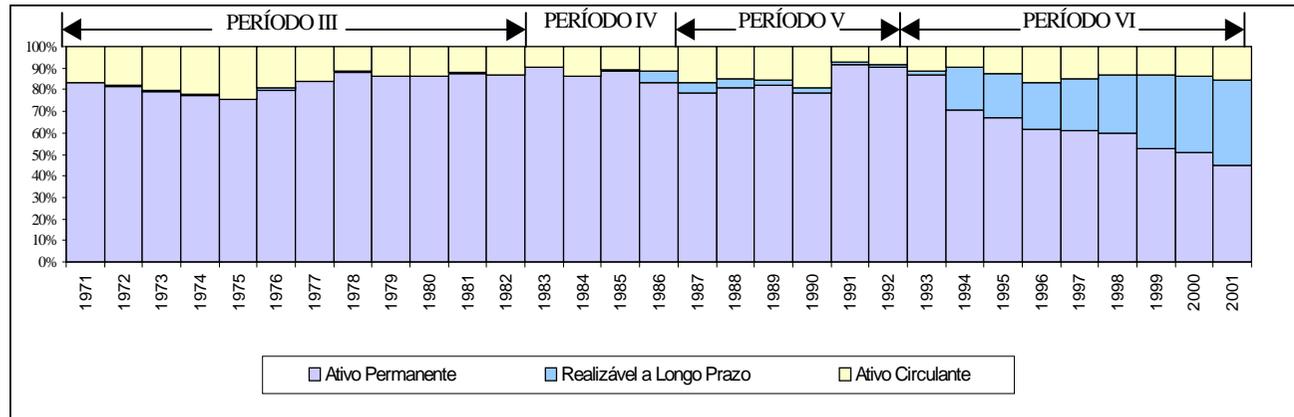
A análise da fase 1976-1982, expressa acima pode ser confirmada através das informações da Figuras 20 (DOAR) onde se observa que recursos originados nos *Acionistas* vão diminuindo sua participação, enquanto os originados em *Terceiros* e no *Patrimônio* cresceram.

A ocorrência do segundo choque do petróleo em 1979 levou ao esgotamento o modelo estrutural do setor elétrico, que entrou em grave crise financeira institucional. No entanto, a partir de 1979, a CELESC iniciaria a execução da estratégia [E8] (baixa renda), o que lhe permitiria experimentar mais alguns anos de crescimento com taxas ainda elevadas. O financiamento para a execução desta estratégia adveio do crédito de US\$ 43,8 milhões outorgado à empresa pelo Banco Mundial em 1978. Na Figura 20 (DOAR), esses recursos são identificados nas origens de *Terceiros* nos anos 1980, 1981, 1982.

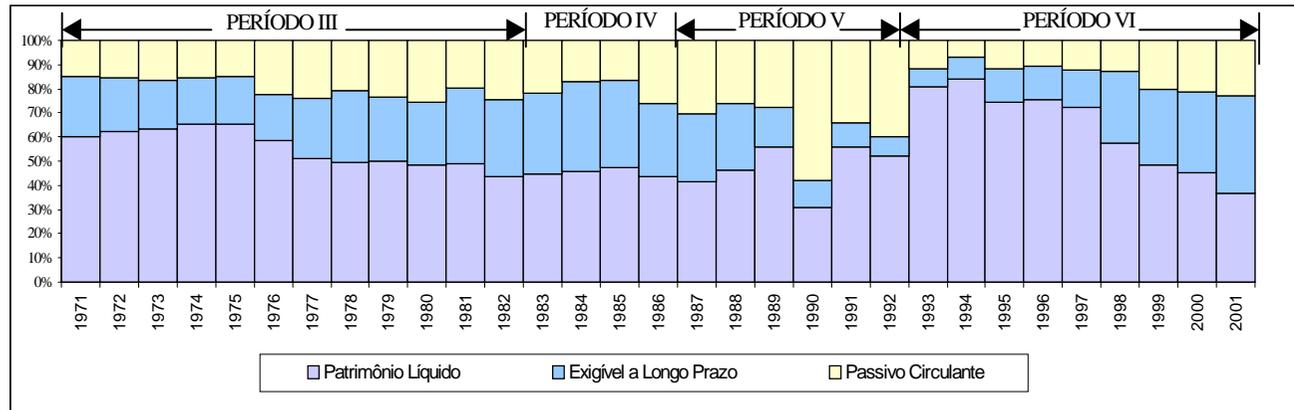
Durante os dois primeiros anos do **período IV** (1983-1984), Altair Wagner (primeiro Presidente da CELESC da gestão Amin, 1983-1986) executou a estratégia [E9] (contenção de despesas), mas com resultados pouco significativos nos resultados finais da empresa. O maior problema das empresas do setor a partir de 1976 foi a insuficiência tarifária, problema que dificilmente poderia ser solucionado com uma política de contenção de despesas. A frustração dessa estratégia levou à renúncia de Altair Wagner em julho de 1985.

A estratégia [E8] (consumidores baixa renda) continuaria sua execução durante todo o **período IV**, sendo ampliada sua cobertura através da criação da “tarifa social” com fundos do Tesouro do Estado. Da mesma maneira, a estratégia [E5] (eletrificação rural), continuaria a ser aplicada. Assim, em finais de 1985, 70% das propriedades rurais em Santa Catarina contavam com o serviço de energia elétrica. No final deste período a CELESC começou a incorporar algumas cooperativas, ampliando suas atribuições nessa área.

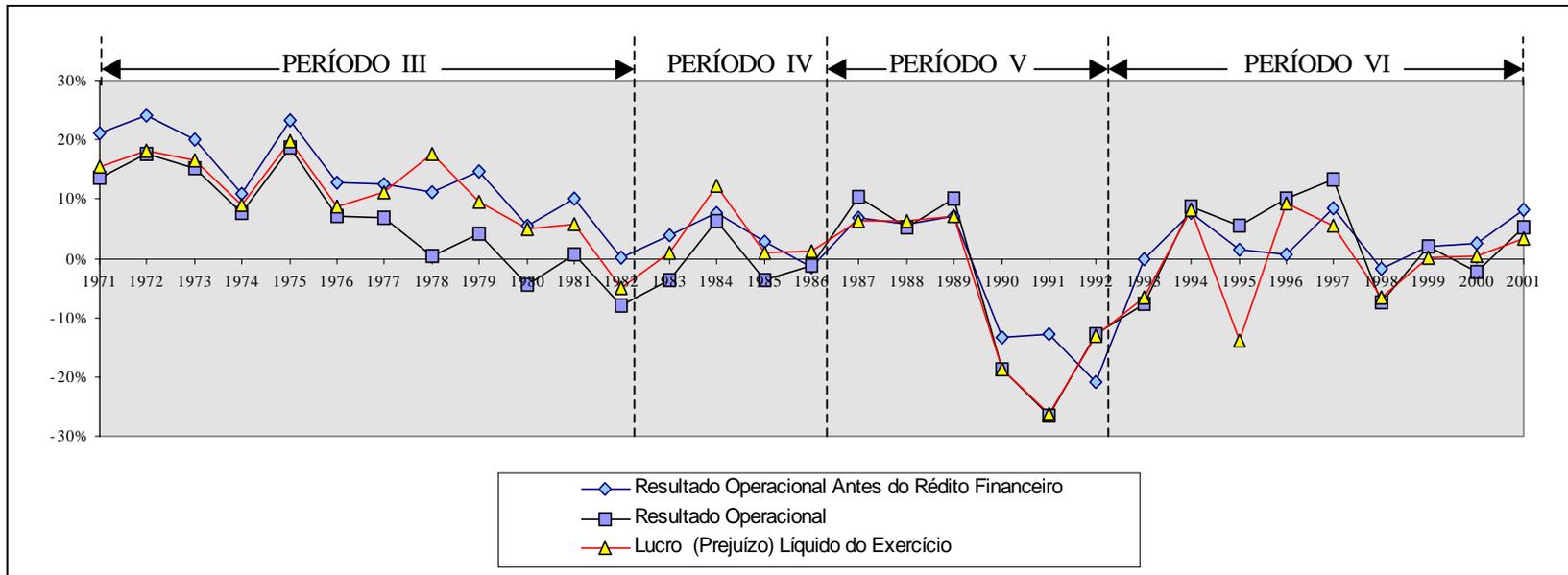
**a) ATIVOS**



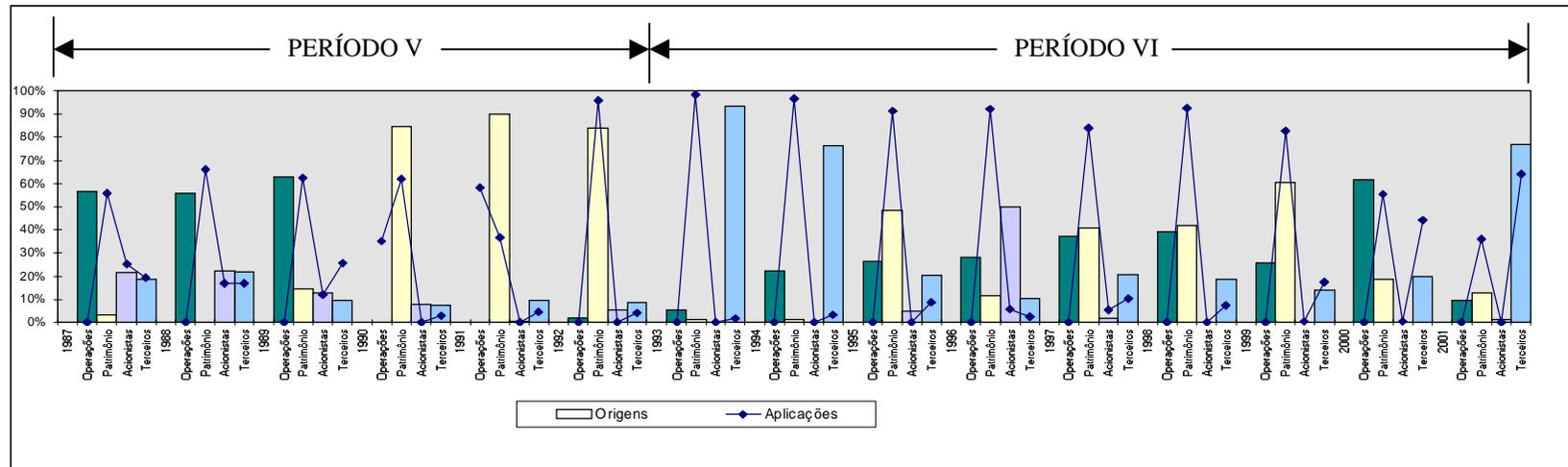
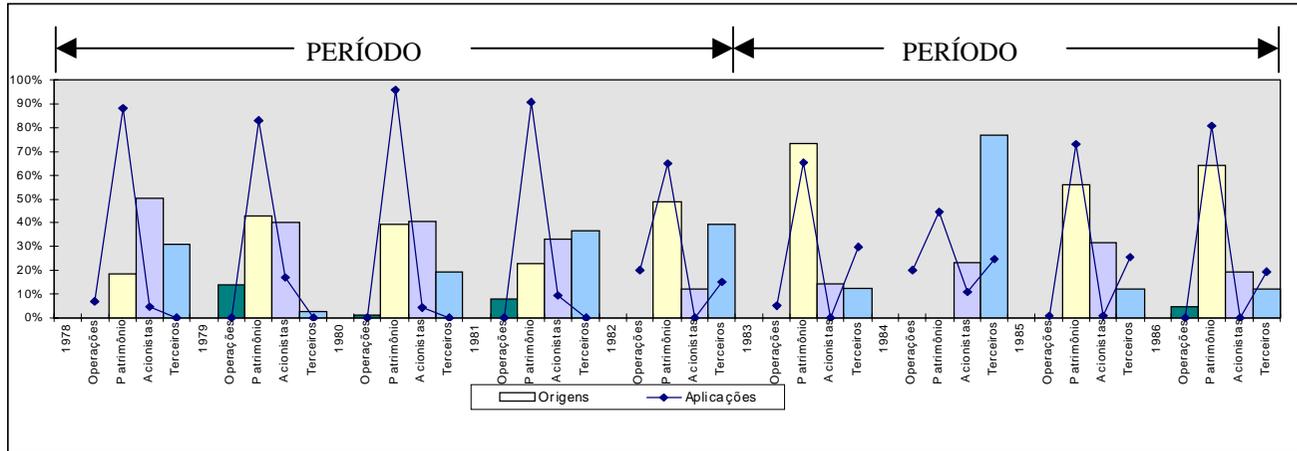
**b) PASSIVOS**



**FIGURA 18: EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA PATRIMONIAL DA CELESC DURANTE OS ANOS 1971 - 2001**  
**FONTE:** Figuras construídas com base nos Anexos 1-5.



**FIGURA 19: EVOLU O DOS RESULTADOS DOS EXERCÍCIOS – (DRE) DA CELESC DURANTE OS ANOS 1971 - 2001**  
**FONTE:** Figuras construídas com base nos Anexos 6-10.



**FIGURA 20: EVOLUÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS – (DOAR) DA CELEC DURANTE OS ANOS 1978 - 2001**

**FONTE:** Figuras construídas com base nos Anexos 11-14.

Durante o **período IV** (1983-1986), o crescimento médio anual de consumo da CELESC foi de 7,6%, sensivelmente inferior ao do período anterior, o que sugere que o nível de investimento foi também inferior. Através da Figura 18, se observa que o AP manteve amplo domínio na estrutura dos Ativos. Nesse sentido, através da Figura 20 se observa que 54,1% das aplicações da empresa durante esse período foram destinados à - Aquisição de Imobilizado no *Patrimônio*, percentagem sensivelmente inferior à do período anterior.

Quanto à estrutura de financiamento utilizada pela empresa durante o **período IV** (1983-1986), observa-se que o autofinanciamento e financiamento interno foram pouco significativos. Assim, através da Figura 18-Passivos, se observa que o PL experimentou ligeiro crescimento, relacionado com capitalizações do governo do Estado e municípios (IUEE - financiamento interno). Isto é confirmado na Figura 20, onde se observa que durante o **período IV** houve medianas participações de recursos advindos dos *Acionistas*. A geração própria de recursos (autofinanciamento) nesses anos foi praticamente inexistente, como pode ser confirmado na Figura 19 (o lucro de 12,3% do ano 1984, foi todo ele resultado da correção monetária). Nesse sentido, através da Figura 20 se observa que recursos originados como resultado das *Operações* foram praticamente inexistentes durante todos esses anos.

Os financiamentos de terceiros foram representativos no **período IV**. Através da Figura 20 (DOAR), observa-se que em 1984, 76,8% dos recursos utilizados pela empresa tiveram suas origens em *Terceiros*, ligados a créditos contratados no exterior a taxas flutuantes. Também foi verificada maior aplicação de recursos em *Terceiros*, 24,7% do total das aplicações foram destinados a quitar dívidas de Longo Prazo. Recursos originados no *Patrimônio* também foram significativos. No ano de 1986, destaca-se que 64% dos recursos utilizados pela empresa relacionam-se com a - Diminuição do Capital de Giro Líquido - (*Patrimônio*). Parte importante dos mesmos originaram-se no crescimento da conta Fornecedores na estrutura patrimonial passiva (inadimplência, 7,6% em 1985 para 17,2% em 1986), relacionados com a ordem do governo do Estado de deixar de pagar débitos à ELETROSUL. Parte dos recursos não pagos foram repassados ao governo do Estado, registrados no RLP, como pode ser observado na Figura 18-Ativos.

O **Período V** se inicia com a chegada de Pedro Ivo Campos ao comando do governo do Estado. Este fato significou a consolidação de uma nova coalizão dominante na CELESC, induzindo a correspondente polarização ao interior da empresa a partir de então.

No início da gestão Wiest (1987-1990), iniciou-se a execução da estratégia [E10] (Gestão Participativa). Em 1990, 37,3% do total dos empregados da empresa estavam

envolvidos na gestão participativa. Em 1991, o novo governo do Estado sinalizou uma nova orientação em relação às políticas do governo anterior. Nesse contexto, a Gestão Participativa foi declarada extinta.

O governo Campos indicou que deveria buscar-se unificar o custo da energia aplicada aos consumidores da área rural, através da absorção das cooperativas ou aplicação de uma tarifa única no meio rural. Assim a estratégia [E5] (eletrificação rural), onde a CELESC participava em forma conjunta com a ERUSC (CEE) e Cooperativas desde a década de 1960, foi transformada na estratégia [E11] (incorporação da eletrificação rural), através da qual a empresa começou a incorporar algumas cooperativas de eletrificação rural, assim como, a partir de 1989, começou a incorporar os serviços prestados pela ERUSC, ampliando suas atribuições na eletrificação rural. Em 1990 82% das propriedades rurais do Estado contavam com o serviço de energia elétrica. Na seqüência se destacam o programa de eletrificação rural Viva-Luz aplicado durante os anos 1995-1998 (governo Paulo Afonso) e o programa de eletrificação Luz no Campo (1999-2001, iniciativa do Governo Federal), através do qual até 2001 a CELESC conseguiu atingir praticamente 100% das propriedades rurais atendidas com o serviço de energia elétrica no Estado.

Outra das diretrizes do governo Campos indicava que a CELESC deveria constituir-se em uma empresa energética e não apenas uma distribuidora, deveria procurar ampliar sua geração própria, assim como pesquisar novas formas de geração de energia (em 1987 apenas 7% do total distribuído era de produção própria). Assim, foi iniciada a execução da estratégia [E12] (viabilização da geração própria), sendo realizadas algumas atividades, mas com a consciência de que as iniciativas mais importantes só seriam viáveis num novo ambiente setorial.

De outro lado, a partir de 1989 através da estratégia [E13] (adequação financeira), foram iniciadas as primeiras iniciativas relacionadas com as novas formas de captar financiamentos nos mercados financeiros. No entanto, como na estratégia anterior, essas iniciativas só seriam viáveis num novo ambiente setorial.

A partir de 1991 começou a ser aplicada a estratégia [E14] (equilíbrio econômico-financeiro), concentrando suas ações na contenção de despesas, obtendo resultados pouco expressivos. Nesse sentido deve lembrar-se que o maior problema das concessionárias continuava a ser a insuficiência tarifária e não o excesso de gasto.

Quanto às questões financeiras durante o **período IV** (1987-1982), se observam dois

momentos bem definidos: (1) de 1987 a 1989, onde a taxa média anual de crescimento foi de 7,8%; e (2) de 1990 a 1992, onde a mesma caiu para 3,2%. Os demonstrativos contábeis refletem claramente esse contraponto, como pode ser observado nas Figuras 18,19 e 20, a evolução observada nos demonstrativos está diretamente relacionada com a evolução do setor como um todo. Assim, durante os anos 1987-1989 (planos Bresser e Verão) foi praticado um programa de recuperação tarifária, favorecendo o desempenho das empresas elétricas. No entanto, em finais de 1989, as condições macroeconômicas brasileiras fugiram do controle do governo, situação que se agravou com o fracasso dos planos do governo Collor em 1990. Outro fator determinante na queda das fontes de financiamento setoriais foi a extinção do IUEE em 1988.

Através da Figura 18-Ativos, se observa que o AP manteve ampla participação durante os anos 1987-1992. Através da Figura 20 (DOAR), se observa que 55,1% dos recursos utilizados pela CELESC foram aplicados na - Aquisição de Imobilizado - *Patrimônio*. De outro lado, se observa que a correção monetária especial dos ativos ocorrida no ano de 1991, ampliou ainda mais a participação do AP na estrutura dos Ativos.

Quanto à estrutura de financiamento utilizada pela empresa durante esses anos, através da Figura 18-Passivos, se observa que o PL durante os anos 1987-1989 elevou sua participação. Nesse sentido, através das Figura 19 (DRE), se observa que nesses anos a empresa apresentou resultados positivos, o que pode também ser confirmado através da Figura 20 (DOAR) onde se observa que a principal fonte de recursos utilizados pela empresa durante esses anos originou-se das *Operações* (autofinanciamento). Também se observa que durante esses anos houve medianas participações de recursos originados dos *Acionistas*, (capitalizações do governo do Estado, municípios e ELETROBRÁS) - financiamento interno. Assim, através do autofinanciamento e o financiamento interno, bem como da sensível diminuição do ELP durante todo o período, o PL conseguiu elevar sua participação na estrutura dos Passivo no período 1987-1989. Em 1990, com o fracasso dos planos do governo Collor, o PL caiu sensivelmente. No ano 1991, foi outorgada uma correção monetária especial dos Ativos das concessionárias, o que permitiu recompor a estrutura patrimonial com o correspondente crescimento do PL.

Quanto ao financiamento de terceiros, através da Figura 20 (DOAR), se observa que recursos originados em *Terceiros* foram de pouca expressão durante todo o período. De outro lado, parte das dívidas de longo prazo junto à ELETROBRÁS foram convertidas em ações, assim como no ano de 1989 foi permitido utilizar parte da CRC para quitar outro conjunto de

débitos de longo prazo junto à ELETROBRÁS (nesse conjunto, foram quitados débitos da ERUSC [E11] possibilitando a incorporação dessa empresa por parte da CELESC). Tudo isso somado a aplicações de recursos destinados à amortização do ELP - *Terceiros* (Figura 20-DOAR) permitiu que a empresa experimentasse sensível diminuição do seu nível de endividamento a longo prazo (ELP) durante todo o período, como pode ser observado na Figura 18-Passivos.

Quanto aos financiamentos de terceiros de curto prazo (PC), observa-se através da Figura 20 que recursos originados no *Patrimônio* foram quase inexistentes durante os anos 1987-1990. Já no período 1990-1992, esses se constituíram na principal fonte de recursos, induzindo a correspondente elevação dos níveis de endividamento a curto prazo da empresa, principalmente da conta - Fornecedores (inadimplência), como pode ser observado na Figura 18-Passivos.

O **período VI** (1993-2001), se iniciou com a desqualização tarifária e o encontro de contas (CRC), começando as reformas estruturais do ambiente institucional do setor elétrico. Assim, grande parte das estratégias adotadas pela empresa durante esse período emergiram em resposta aos condicionamentos e perspectivas do novo ambiente.

A recomposição patrimonial da empresa ocorrida em 1993, assim como a perspectiva de uma maior participação de capital privado no setor, possibilitaram significativas valorizações das ações da CELESC no mercado financeiro. De outro lado, a ELETROBRÁS deixou de atuar como canalizadora de recursos para o setor. Assim, a empresa começou a praticar novas modalidades de financiamentos - estratégia [E15] (atuação no novo ambiente financeiro). Em 1993 a empresa lançou ações no mercado interno, em 1994 emitiu debêntures, em 1996 lançou ações nos mercados internacionais e em 1998 emitiu títulos através do programa *Euro Commercial Paper*. A desvalorização do real a partir de 1999 dificultou as operações de captação de recursos nos mercados internacionais.

Diante das novas condições do ambiente do setor elétrico, a CELESC deu início à estratégia [E16] (reestruturação organizacional). Numa primeira fase tentou-se aprimorar a estrutura organizacional existente (1993-1998). Em 1999, a CELESC assinou um novo contrato de concessão com a ANEEL, através do qual era obrigada a dividir seu negócio em empresas separadas de geração e distribuição. De outro lado, a partir de 1998 ressurgiram os problemas de ordem econômico-financeiro na empresa. Nesse contexto, a CELESC começou buscar opções para reestrutura organizacional, assim como procurou definir um novo modelo de gestão, encontrando-se atualmente em processo de implementação.

A adoção da estratégia [E17] (geração própria), emergiu também em resposta às novas condições no ambiente setorial. As ações adotadas através dessa estratégia tiveram suas origens na estratégia [E12] (viabilização da geração própria), praticada durante os anos 1987-1992. Em 1996, a Diretoria definiu como meta alcançar, até 2002, 25% de geração própria do total distribuído. Nesse sentido foram realizadas diversas atividades como: participação em três consórcios que constroem usinas, repotencialização de outras, assim como outras atividades menores. No entanto, a meta colocada em 1996 muito provavelmente não deverá ser atingida.

A CELESC a partir de 1997 evoluiu nas áreas de telecomunicações e sistemas de informação, transformando-se em um padrão de ações e decisões – estratégia [E18] (telecomunicações). Assim, em 1999 foi ampliado o objeto da empresa atribuindo-lhe a prerrogativa de desenvolver e participar de projetos na área de telecomunicações. O processo de reestruturação e cisão da empresa proposto em 2001 contempla a criação da subsidiária CELESC Telecomunicações, sendo das três empresas contempladas na cisão, a única que poderá passar ao controle privado.

Quanto aos aspectos financeiros, durante o **período VI** (1993-2001) a CELESC experimentou crescimento de consumo médio anual de 6,4%, exigindo investimentos em distribuição e transmissão correspondente ao seu crescimento. De outro lado, a partir de 1997, a empresa investiu significativos recursos em projetos de geração assim como em instalações gerais. Nesse sentido, durante os anos 1997-2001, foram investidos valores equivalentes a 6,5%; 8,7%; 6,8%; 5,6%; 4,5% do total do patrimônio da empresa em cada um desses anos (R\$ 776,4 milhões correntes ao todo). Do conjunto dessas informações se observa que os níveis de investimentos realizados corresponderam aos níveis de crescimento do consumo experimentado pela empresa durante esses anos.

Através da figura 18 - Ativos, se observa que durante o **período VI** (1993-2001) o AP foi progressivamente diminuindo sua participação na estrutura patrimonial ativa. Da informação apresentada acima, se observa que isto não aconteceu por falta de aplicações de recursos na aquisição de imobilizado. A diminuição do AP ocorreu em função do significativo e progressivo crescimento do RLP, relacionado principalmente com três eventos: (1) o repasse do remanescente da CRC ao governo do Estado no ano de 1994; (2) impostos e contribuições diferidas a partir de 1998, e (3) subscrição de capital na CASAN em 1999. Todos esses fatores (principalmente o repasse) contribuíram para o expressivo crescimento do RLP durante todo período.

Quanto à estrutura de financiamento da empresa durante esses anos, na Figura 18 - Passivos, se observa que o ELP experimentou crescimento expressivo e o PC crescimento moderado, induzindo a correspondente diminuição do PL. No entanto, da análise da informação financeira, foi possível determinar que as maiores variações no ELP não estiveram ligados com financiamentos de longo prazo destinados ao programa de investimentos da empresa. Essas variações resultaram principalmente de ajustes contábeis relacionadas com provisões, obrigações tributárias e com o programa de aposentadoria da CELOS.

Da análise das Figuras 19 (DRE) e 20 (DOAR), pode-se afirmar que houve significativa participação de recursos gerados através das *Operações* - autofinanciamento, principalmente durante os anos 1994-2000. De outro lado, a extinção do IUEE, assim como o afastamento da ELETROBRÁS da função de canalizadora de recursos para o setor, praticamente eliminou o “financiamento interno” (capitalizações com base no IUEE e empréstimo compulsório). A significativa participação dos recursos originados nos *Acionistas* no ano de 1996 (Figura 20 - DOAR), decorre da venda de ações nos mercados internacionais [E15] (atuação no novo ambiente financeiro) - recursos próprios, fundos destinados aos programas específicos de investimentos.

Quanto ao financiamento de *Terceiros* de longo prazo destinado aos programas específicos de investimentos, foram medianamente significativos durante o **período VI**, relacionados principalmente ao lançamento de debêntures (1994), empréstimos em bancos locais (1997-2001) e empréstimos da Fundação CELOS na forma de parcelamento das obrigações devidas a essa entidade (1998-2001).

Financiamentos de terceiros de curto prazo tiveram também uma boa participação nos programas específicos de investimentos da empresa. Na Figura 20 (DOAR) se observa que os recursos originados no *Patrimônio* (principalmente no item - Diminuição do Capital de Giro Líquido) tiveram significativa participação no total de recursos utilizados pela empresa, principalmente durante os anos 1995-1998. Esses recursos originaram-se através de empréstimos com entidades bancárias, do lançamento de títulos através do Programa *Euro Commercial Paper*, e do crescimento do crédito de fornecedores (inadimplência).

Em relação ao crescimento da conta fornecedores (inadimplência), se destaca o experimentado no ano 2001, quando por causa da crise energética foi necessário maior participação de energia comprada no Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE), a preços sobre-avaliados.

## CAPITULO 4

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

#### 4.1 Conclusões

A presente pesquisa definiu como objetivo geral estudar o processo de adaptação organizacional estratégica e evolução financeira numa concessionária distribuidora de energia elétrica estadual - a Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. -. Seguindo os objetivos específicos, o estudo identificou os padrões de ações e decisões, assim como os padrões financeiros (contidos nos demonstrativos financeiros) adotados pela organização durante a evolução desse processo. Também descreveu as condições objetivas do ambiente externo da organização - caracterizado pelos fatos mais relevantes acontecidos na política e economia do Brasil, assim como os acontecidos no âmbito do setor elétrico.

O desenvolvimento da pesquisa obedece de um modo geral o modelo teórico de Pettigrew (1987) que sugere estudar processos de mudança histórico longitudinais, em termos de conteúdo, contexto e processo.

O estudo do **contexto externo** (ambiente *geral* e *específico* – Bowditch e Buono, 1992; Stoner e Freeman, 1995 ou *ambiente objetivo* – Child e Smith, 1987) - eventos acontecidos na política e economia brasileira e no setor elétrico - foi da maior importância para o entendimento e desenvolvimento da pesquisa. Nesse sentido, se observou que o setor elétrico, a partir da criação da ELETROBRÁS em 1961, adotou, uma configuração de ambiente institucionalizado (DiMaggio e Powell *apud* Hall, 1990), onde os governos federais, por intermédio dos órgãos reguladores e principalmente da ELETROBRÁS, regeram os rumos do setor elétrico como um todo (determinismo ambiental).

Observou-se, que a forma de determinismo ambiental comandado pela ELETROBRÁS e outras entidades federais, foi exercido por meio do controle de três componentes críticos do ambiente do setor elétrico como um todo: (1) o planejamento do crescimento do setor, (2) o controle dos fluxos financeiros e; (3) o controle dos níveis tarifários. Alguns aspectos favoreceram o processo de institucionalização do setor, sendo os mais importantes identificados: a continuidade política experimentada durante os anos 1964-1985 (governos militares); a demanda reprimida de energia, em função da crescente

industrialização do país; e a homogeneidade da tecnoestrutura que comandou o processo, coesa quanto a acreditar na industrialização como o meio para atingir o desenvolvimento do País e considerando a intervenção do Estado como a maneira mais rápida de atingi-la.

Observou-se ademais que a desestruturação financeira do setor, induzida pelas condições adversas na economia mundial, acabou por esgotar o modelo - finais da década de 1970 e toda a década de 1980. Nesse sentido, a partir de 1993, conduz-se o setor em direção a um ambiente menos determinístico, com menor participação do Estado nas operações, oferecendo maior poder de ação e decisão aos gestores das empresas.

No desenvolvimento dos objetivos propostos, optou-se por dividir o estudo de adaptação organizacional estratégica e evolução financeira da empresa em períodos de análise - como sugere a *Direct Research* (Mintzberg e McHugh, 1985) -. Assim, por meio da análise inicial da informação coletada, foram identificados eventos críticos, na seqüência foram estabelecidos relacionamentos comportamentais entre os mesmos, os quais sendo agrupados deram lugar à definição dos períodos de análise. Desenvolveu-se o estudo por períodos, em três seções: a descrição dos eventos relevantes; a identificação das principais estratégias adotadas pela organização e a análise crítica da evolução financeira.

Assim, levando em consideração as duas perspectivas (Pettigrew, 1987; Mintzberg e McHugh, 1985), a presente pesquisa observou o *contexto interno* através da descrição dos eventos relevantes, assim como em alguns aspectos do estudo da evolução financeira. O *conteúdo* foi contemplado na identificação dos eventos críticos e na identificação das principais estratégias organizacionais (estratégias: pretendidas, deliberadas, emergentes, realizadas e não realizadas - Mintzberg *et al.*, 2000). Finalmente o *processo* foi observado em todo o conjunto de partes que conformaram o estudo: na descrição da evolução do processo de adaptação organizacional, nos eventos relevantes, na análise da evolução das tendências financeiras e na descrição da evolução de cada estratégia identificada.

Na análise do *contexto interno*, *conteúdo* e *processo*, utilizou-se basicamente dados secundários originados nas diretorias da empresa e governos do Estado de turno. Nesse sentido, considera-se que o estudo incorporou os conceitos de *ambiente real* ou *realidade objetiva* e *ambiente percebido* ou *arena cognitiva* (Bowditch e Buono, 1992; Child e Smith, 1987), na medida que os fatos contidos na informação utilizada se constituem em descrições do *ambiente real* na *percepção* das diretorias e governos do Estado de turno (coalizão dominante).

Quanto ao estudo da evolução financeira, foi verificada uma das principais características do setor elétrico, a de ser uma indústria intensiva em capital, exigindo a aplicação de volumosos recursos em infra-estrutura. Nesse sentido, a pesquisa focou seu interesse na evolução da variável **investimento**. No entanto, se observou que essa variável, esteve ligada por meio de relações causa - efeito com outras variáveis (consideradas também críticas): **tarifa, nível de endividamento, capitalização, resultado líquido**, as quais também foram observadas na análise da evolução financeira. Na análise da variável investimento, foi considerada a classificação apontada em Borenstein (1999), onde são discriminados os recursos utilizados pelas empresas do setor em três principais fontes: (1) autofinanciamento - reinversão da geração própria de recursos; (2) financiamento interno - advindo de diversos impostos (o mais importante era o IUEE) e empréstimo compulsório; e (3) financiamento externo - derivado de bancos e organismos multilaterais de crédito.

**Período I: 1955-1960.** Iniciou-se com a criação da CELESC no contexto do Programa de Obras e Equipamentos - POE, proposto pelo governo Irineu Bornhausen (1951-1955). Quando a CELESC foi formada, esperava-se que atuasse como canalizadora de recursos públicos - principalmente do Fundo Federal de Energia administrado pelo BNDE - através das empresas de energia elétrica existentes no Estado, das quais, numa etapa posterior, deveria assumir o controle acionário, passando assim a operar como empresa *holding*.

No entanto, a CELESC não evoluiu conforme os parâmetros esperados. Observou-se que o projeto da termelétrica de Capivari - projeto símbolo do governo Lacerda (1956-1960) - certamente teve influência na postergação por parte do Governo do Estado das medidas necessárias para estruturar administrativa e financeiramente a CELESC. No início da década de 1960, a CELESC era apenas um escritório, com atividade mínima em termos de energia elétrica.

**Período II: 1961-1970.** No contexto do Plano de Metas do Governo Celso Ramos (1961-1965)- PLAMEG, foi definido o Plano Quinquenal de Eletrificação - que previa a ampliação do sistema energético do Estado por meio da construção de obras em geração; transmissão e distribuição - sendo a CELESC identificada como a empresa motora do desenvolvimento desse plano.

Durante os anos 1961-1963, a CELESC atuou como *holding*, canalizando recursos financeiros estaduais e federais por intermédio das empresas de eletricidade então existentes no Estado. Em 1964 incorporou suas subsidiárias passando a comandar todas as operações. Observou-se que a CELESC experimentou significativo crescimento durante esses anos,

alavancado principalmente com recursos setoriais – IUEE, empréstimo compulsório e geração própria.

Constatou-se que as fontes de financiamento canalizadas através de entidades federais foram da maior importância para o desenvolvimento da empresa nesses anos. Nesse sentido, a ELETROBRÁS se consolidou como a *holding* do setor, configurando-se como o centro da estrutura do setor elétrico como um todo.

No entanto, nos últimos anos do período, a CELESC deixou de investir em geração, configurando-se como uma empresa eminentemente distribuidora. Nesse sentido, foram identificados no contexto externo, dois fatores que resultaram determinantes na evolução da empresa: (1) o planejamento do setor para a Região Sul - resultado das conclusões da CANAMBRA em 1969-, que não considerou a instalação de hidrelétricas no Estado; (2) o fato de grande parte dos recursos financeiros destinados para desenvolvimento energético no Estado estarem então comprometidos com as termelétricas instaladas em Capivari, sob o comando da ELETROSUL.

**Período III:1971-1982.** Iniciou-se em março de 1971, com a mudança no comando do Governo do Estado e na administração da CELESC. A nova administração (Osvaldo Douat, 1971-1974) promoveu reformulação total da CELESC, consolidando suas estruturas administrativa e operacional. Uma outra característica identificada neste período, foram as altas taxas de crescimento do mercado de energia elétrica atendido pela CELESC.

Através da análise dos demonstrativos financeiros, foi possível identificar as fontes de recursos que alavancaram o crescimento experimentado pela empresa nesses anos. De outro lado, foi verificada a estreita relação existente entre estes e a estrutura de financiamento do setor como um todo. Assim, durante os anos 1971-1975, foi identificada maior participação de recursos setoriais no total das fontes utilizadas pela CELESC. Na sequência, com o fim do realismo tarifário a partir de 1975 (induzido pelo primeiro choque do petróleo de 1973), verificou-se a diminuição da participação dos recursos setoriais e crescimento do nível de endividamento a curto e longo prazo da empresa.

Em 1979 aconteceu o segundo choque do petróleo, elevando sobremaneira as taxas de juros no mercado internacional, entrando o setor elétrico - que apresentava altos índices de endividamento externo – em grave crise financeira institucional. Nesse sentido, se observou que o crescimento com taxas consideradas ainda elevadas, experimentado pela CELESC nesses últimos anos do período (1979-1982), se deveu principalmente ao desenvolvimento de

obras de cunho social financiadas com um crédito obtido junto ao BIRD em 1978.

**Período IV:1983-1986.** Caracterizou-se pela instabilidade na gestão da empresa. Da análise da informação, foram identificados alguns dos fatores considerados como possíveis geradores da instabilidade apresentada: o processo de transição política experimentado pelo Brasil nesses anos (contexto externo); instabilidade política no Estado; ressurgimento dos sindicatos com posições reivindicatórias; problemas financeiros produto da insuficiência tarifária; descontinuidade administrativa (a empresa teve 4 Presidentes).

Um dos eventos caracterizados como críticos neste estudo (acontecido no ano de 1986), foi claramente identificado na análise da evolução financeira deste período. Refere-se à ordem que deu o Governo do Estado à CELESC de deixar de pagar débitos às entidades federais. Assim, foi verificado o crescimento da participação do RLP e PC na estrutura patrimonial desse ano, relacionado com esse evento.

**Período V: 1987-1992.** Iniciou-se com Pedro Ivo Campos no governo do Estado. Na CELESC se observou a consolidação de uma nova coalizão dominante. A partir de então, passaram a coexistir duas coalizões dominantes no exercício do poder, produzindo-se a correspondente polarização ao interior da empresa. Nesse sentido, foi verificado que o Governo do Estado de turno (acionista controlador) é quem define a coalizão dominante predominante na empresa durante seu mandato.

Nesse sentido, no ano de 1991 - com a alternância da coalizão dominante no comando do Governo do Estado e na CELESC -, foi promovida uma política de contestação aos modelos e políticas adotadas pela gestão anterior, fato que reflete o grau de polarização existente ao interior da empresa a partir desses anos.

Quanto à evolução financeira, se verificou que esta continuou acompanhando os desígnios (determinismo ambiental) do setor elétrico como um todo. Assim, durante os anos 1987-1989 - quando fora praticada uma política de recuperação tarifária e a ELETROBRÁS promovera a diminuição do nível de endividamento da empresa através de capitalizações na CELESC - a empresa experimentou recuperação de sua posição econômico-financeira, verificando-se a diminuição do ELP e crescimento do PL na estrutura patrimonial desses anos. No ano de 1990 com o fracasso do plano Collor, se verificou significativo crescimento do endividamento a curto prazo (PC) e diminuição do PL (descapitalização). No ano de 1991, quando foi outorgada correção monetária especial dos ativos da empresa, foi verificada a recomposição da sua posição econômico-financeira, mas ainda apresentando elevados índices

de endividamento a curto prazo (inadimplência intra-setorial).

**Período VI: 1993-2001.** Iniciou-se com a promulgação da Lei n°. 8.631 (março de 1993), que desqualizou as tarifas de energia elétrica e promoveu o encontro da Conta de Resultados a Compensar com os débitos das concessionárias junto à ELETROBRÁS e outras entidades federais. Esta operação foi claramente identificada na análise financeira, onde se observou significativa recomposição de sua estrutura patrimonial com diminuição do seus níveis de endividamento a longo e curto prazo e crescimento do PL.

No contexto externo, se observou que foram promovidas mudanças importantes tendentes a modificar o ambiente institucional do setor elétrico. Nesse sentido se verificou que a ELETROBRÁS foi diminuindo sua importância na nova estrutura do setor, e que a ANEEL foi configurando-se como o *stakeholder* com maior influência no sistema como um todo (mas apenas como ente regulador). Se observou também que as mudanças introduzidas buscaram maior participação do capital privado visando a competitividade no setor com um todo.

Nesse sentido, se observou que a empresa realizou diversas ações nas áreas administrativa, financeira e operacional, buscando o melhor ajuste às novas condições, assim como tentando antecipar-se a novas mudanças.

Quanto à evolução financeira da empresa, se observou que a boa posição econômico-financeira apresentada após o encontro de contas, assim como as perspectivas do novo ambiente, possibilitaram valorizações significativas das suas ações. A empresa utilizou-se de novas modalidades de crédito para financiar seus programas de investimento - alguns deles em condições pouco favoráveis -. Nos últimos anos deste estudo foi verificada a elevação dos níveis de endividamento a longo e curto prazo. Dentre os principais fatores relacionados com esta elevação destacam-se: o amplo programa de investimentos empreendido, ajustes contábeis praticados e os efeitos da crise energética do ano 2001.

Nos últimos anos deste estudo, diante das novas condições do ambiente do setor elétrico, foi promovida uma discussão com participação de representantes do Governo do Estado, da diretoria da empresa, dos empregados e da FIESC, a respeito da necessidade da reformulação total da CELESC. O resultado das deliberações foi a formulação de um novo modelo de gestão da CELESC em finais de 2001.

Do conjunto das considerações colocadas acima. Acredita-se que os objetivos propostos no início da dissertação foram atingidos, conseguindo-se compreender como

aconteceu o processo de adaptação organizacional estratégica e como este se relacionou com a evolução financeira nas Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC. Nesse sentido, ressalta-se que a variável **investimento** foi o principal nexos do estudo do processo de adaptação organizacional estratégica e da evolução financeira.

Acredita-se que o desenvolvimento da presente pesquisa em termos de contexto, conteúdo e processo (Pettigrew, 1987) estruturada por períodos de análise (Mintzberg e McHugh, 1985) reforça a validade e importância de abordar pesquisas histórico longitudinais levando em consideração essas duas perspectivas.

#### **4.2 Recomendações**

Pesquisas relacionadas à adaptação organizacional estratégica poderiam ser realizadas em multicase, comparando por exemplo os processos de adaptação organizacional das três principais empresas de energia elétrica da Região Sul, a fim de verificar semelhanças e diferenças na evolução de seus processos de evolução organizacional e financeira, considerando que as três estiveram (e estão) inseridas dentro do mesmo ambiente institucional do setor elétrico.

Utilizando esta pesquisa como referência, poderia aprofundar-se o estudo, realizando análises teóricas (o que não foi um dos objetivos do estudo); ou mesmo aprofundar o conhecimento de questões que foram tratadas de forma pouco enfática nesta pesquisa.

Da mesma forma, utilizando este estudo como referência, poderia aprofundar-se a investigação de uma parte específica do processo da evolução organizacional da empresa pesquisada (por exemplo o último período de estudo), ou realizar um estudo multicase desse período específico.

Poderia ser realizada uma pesquisa longitudinal que estudasse especificamente o relacionamento “CELESC - governo do Estado” - “entidades federais do setor elétrico - Governo Federal”. Como foi verificado neste estudo, este conjunto de relacionamentos foi crítico no desenvolvimento da evolução organizacional e financeira da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, M. (coordenação). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana (1889-1989)**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ALDRICH, H.E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- ALMEIDA, A. **Manual das sociedades comerciais**. 10a. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- ALVES FILHO, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do sistema financeiro BESC**. Florianópolis, 1999. Exame de Qualificação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.
- AMARAL, H.C. **Antecedentes, surgimento e desenvolvimento dos serviços de luz e força em Florianópolis**. Florianópolis: FCC-UFSC, 1961
- AMIN, E. e FONTANA, V. **Carta dos catarinenses: um compromisso com o futuro**. Florianópolis: IOESC, 1982.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- BORENSTEIN, C.R. e CAMARGO C.C. **O Setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1997.
- BORENSTEIN, C. R. (Coordenação). **Regulamentação e gestão competitiva no setor elétrico brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999.
- BOWDITCH, J.L. e BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUM, A.J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. 17a. ed. Ijuí: Unijuí, 1997.
- BULGARELLI, W. (Coordenação). **Reforma da lei das sociedade por ações**. São Paulo: Pioneira, 1998).
- CALLIARI, C. et al. **Gestão participativa: uma experiência desenvolvida na CELESC**. Mineo. Florianópolis, 1989.
- CANO, W. **Reflexões sobre o Brasil e a nova (des)ordem internacional**. 2a. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, FAPESP, 1993.

CARVALHOSA, M. **Comentários à lei das sociedades anônimas.** São Paulo: Saraiva, 1998.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Ata da assembléia geral extraordinária.** Florianópolis, 25 de mar. 1963a.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Ata da assembléia geral extraordinária.** Florianópolis, 18 de abr. 1963b.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Ata da assembléia geral extraordinária.** Florianópolis, 16 de ago.1963c.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Ata da assembléia geral extraordinária.** Florianópolis, 27 de dez.1963d.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Resumo estatístico 1969.** Florianópolis, 1970.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1971.** Florianópolis, 1972.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Boletim estatístico 1972.** Florianópolis, 1973.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1973.** Florianópolis, 1974.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1974.** Florianópolis, 1975.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1976.** Florianópolis, 1977.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1977.** Florianópolis, 1978.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1978.** Florianópolis, 1979.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Ata da assembléia geral extraordinária.** Florianópolis, 15 de set. 1980.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1981.** Florianópolis, 1982.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1982.**  
Florianópolis, 1983a.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Boletim estatístico - 1982.**  
Florianópolis, 1983b.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1983.**  
Florianópolis, 1984.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1984.**  
Florianópolis, 1985.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1985.**  
Florianópolis, 1986.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Ata da reunião de diretoria nº. 08/89.** Florianópolis, 27 de fev.1989a.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1988.**  
Florianópolis, 1989b.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório de atividades 1989.**  
Florianópolis, dez. 1989c.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. Luiz Cruz Schneider, Diretor Administrativo. **Exposição de motivos à assembléia geral extraordinária dos acionistas.** Florianópolis, 19 de jan. 1989d.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório de atividades 1990.**  
Florianópolis, dez. 1990a.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1989.**  
Florianópolis, 1990b.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1990.**  
Florianópolis, 1991.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1991.**  
Florianópolis, 1992.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1992.**  
Florianópolis, 1993.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1993.**  
Florianópolis, 1994.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1994.** Florianópolis, 1995.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1995.** Florianópolis, 1996.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1996.** Florianópolis, 1997.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1997.** Florianópolis, 1998.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1998.** Florianópolis, 1999.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 1999.** Florianópolis, 2000.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 2000.** Florianópolis, 2001.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A. **Relatório da diretoria - 2001.** Florianópolis, 2002.

CERVO, A.L. e BERVIAN, P.A. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários.** 3a.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAKRAVARTHY, B.S. Strategic Adaptation to deregulation. **Journal of organizational change management**, v.4, n.1, p. 22-32, 1991.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p. 1-22, 1972.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v.18, n.1, p. 43-76, 1997.

CHILD, J.; SMITH C. The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 555-593, Nov. 1987.

CUNHA, I. J. **O salto da indústria catarinense.** Florianópolis: Paralelo 27, 1992.

DE SOUZA, P.R. **Evolução da indústria de energia elétrica brasileira sob mudanças no ambiente de negócios: um enfoque institucionalista.** Florianópolis, 2002. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

DIAS, R.F. (Coordenação). **Panorama do setor de energia elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro: Memória da Eletricidade, 1988.

DIAS, R.F. (Coordenação). **A ELETROBRÁS e a história do setor de energia elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro: Memória da Eletricidade, 1995.

ETZIONE, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira Editora, 1984.

FRANCO, H. **Estrutura, análise e interpretação de balanços: de acordo com a nova Lei das S.A.**. São Paulo: Atlas, 1980.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholder and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, p. 88-103. Spring, 1983.

FURTADO, M.B. **Síntese da economia brasileira**. 5a. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

HALL, R. Desarrollos recientes em teoria organizacional: una revision. **Ciencia y Sociedad**. v. xv, n,4, p. 376-411, octubre-diciembre, 1990.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, p.336-349, set. 1985.

HUGHES, J.A. **A Filosofia da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

ILUMINA, Instituto de Desenvolvimento Estratégico do Setor Elétrico. **Anexo 5**. Disponível em: <<http://www.ilumina.org.br>>. Acesso em: 25 jul. 2002a.

ILUMINA, Instituto de Desenvolvimento Estratégico do Setor Elétrico. **Uma conta de luz de R\$ 12 bilhões**. Disponível em: <<http://www.ilumina.org.br>>. Acesso em: 25 jul. 2002b.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Séries mais usadas**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: 30 ago. 2002.

KATZ, D. & KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 3a. ed., São Paulo: Atlas, 1987.

KNELLER, G.F. **A Ciência como atividade humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

LACERDA, R. **CELESC: Programa para o período 1971-1975**. Mimeo. Florianópolis, 1971.

MARTINS F. **Comentários à lei das sociedades anônimas**. 3a. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1989.

MASON, J. **Qualitative researching**. London: Sage, 1997.

- MATTOS, F. **Santa Catarina: nova dimensão**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1973.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MICHELS, I.L. **Crítica ao modelo catarinense de desenvolvimento**. Campo Grande: UFMS, 2001
- MILES, R.H. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- MILES, R.H.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINAYO, M.C. et al. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. & McHUGH A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p. 582-589, dez. 1979.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 66-75, Jul./Aug. 1987.
- MINTZBERG, H., ANSOFF, H.I. Critique of Henry Mintzberg's the design school: reconsider. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 449-461, Sep. 1991.
- MINTZBERG, et al. **The strategy process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
- MINTZBERG, et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRROW K.R. **A ditadura dos cartéis**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- MORGAN, G. and SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Administrative Science Quarterly**, v.25, 1980.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA G. **Brasil Real: desafios da pós-estabilização na virada do milênio**. São Paulo: Mandarim, 1996.
- PEREIRA, M. **Relação entre programas de governo e as estruturas organizacionais implantadas na CELESC**. Florianópolis: 1992, Mimeo.
- PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p. 649-670, Nov.1987.
- PETTIGREW, A.M. et al. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. **The external control of organization: a resource dependence perspective**. New York: Harpers & Row Publishers, 1978.

QUEIROZ, A.D. **Integração dos sistemas de produção e finanças: demonstrativos e análises dos fluxos de fundos**. Florianópolis, 1988. Trabalho submetido à comissão examinadora do concurso público na carreira do magistério superior classe: professor titular. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

REGUESE, W. **Eletrificação rural no Brasil: proposta para definição de uma política objetiva pelo Poder Público**. UDESC- ESAG. Monografia. Florianópolis, 1992.

REVISTA MUNDO ELÉTRICO. São Paulo, n.79, ano 7, p.16, maio 1966.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SALM, J.F. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades, **Universidade & Desenvolvimento**, v.1, n.2, p. 19-42. Out. 1993,

SANTA CATARINA. Lei n°. 1.365, de 4 de dezembro de 1955. **Legislação**. Florianópolis: Imprensa Oficial, 1955a.

SANTA CATARINA. Decreto n°. 22, de 9 de dezembro de 1955. **Legislação**. Florianópolis: Imprensa Oficial, 1955b.

SANTA CATARINA, Governador 1956-1958 (Jorge Lacerda). **Mensagem do governo do Estado**: 15 de abril de 1956. Florianópolis, 1956.

SANTA CATARINA, Governador 1956-1958 (Jorge Lacerda). **Discurso**. Florianópolis, Jan. 1958.

SANTA CATARINA. Federação das Indústrias de Santa Catarina. **Documento básico/seminário sócio- econômico**. Florianópolis, 1960.

SANTA CATARINA. Governador, 1961-1966 (Celso Ramos). **Mensagem do governo do Estado**: 15 de abril de 1961. Florianópolis, 1961.

SANTA CATARINA. Governador, 1961-1966 (Celso Ramos). **Mensagem do governo do Estado**: 15 de abril de 1962. Florianópolis, 1962.

SANTA CATARINA. Governador, 1961-1966 (Celso Ramos). **Mensagem do governo do Estado**: 15 de abril de 1963. Florianópolis, 1963.

SANTA CATARINA. Governador, 1961-1966 (Celso Ramos). **Mensagem do governo do Estado**: 15 de abril de 1965. Florianópolis, 1965.

SANTA CATARINA. Governador, 1966-1971 (Ivo Silveira). **1a. Mensagem anual:** 15 de março de 1966. Florianópolis, 1966a.

SANTA CATARINA. Governador, 1966-1971 (Ivo Silveira). **II Plano de metas.** Florianópolis, 1966b.

SANTA CATARINA. Governador, 1966-1971 (Ivo Silveira). **2a. Mensagem anual:** 15 de março de 1967. Florianópolis, 1967.

SANTA CATARINA. Governador, 1966-1971 (Ivo Silveira). **3a. Mensagem anual:** 1º de março de 1968. Florianópolis, 1968.

SANTA CATARINA. Governador, 1966-1971 (Ivo Silveira). **5a. Mensagem anual:** 10 de abril de 1970. Florianópolis, 1970.

SANTA CATARINA. Governador, 1971-1974 (Colombo Machado Salles). **Projeto catarinense de desenvolvimento.** Florianópolis, 1971.

SANTA CATARINA. Governador, 1971-1974 (Colombo Machado Salles). **Ação catarinense de desenvolvimento.** Ano 2. Florianópolis, 1973.

SANTA CATARINA. Governador, 1971-1974 (Colombo Machado Salles). **Ação catarinense de desenvolvimento.** Ano 3. Florianópolis, 1974.

SANTA CATARINA. Governador, 1975-1979 (Konder Reis). **Mensagem ao Poder Legislativo.** Florianópolis, 1976.

SANTA CATARINA. Governador, 1979-1983 (Jorge Konder Bornhausen). **Plano de ação.** Florianópolis, 1979

SANTA CATARINA. Governador, 1979-1983 (Jorge Borbhausen). **Mensagem à Assembléia Legislativa.** Florianópolis, abr. 1980.

SANTA CATARINA. Governador, 1983-1987 (Espiridão Amin). **Mensagem à Assembléia Legislativa:** 30 de abril de 1985. Florianópolis, 1985.

SANTA CATARINA. Governador, 1983-1987 (Espiridão Amin). **A Vez do pequeno: uma experiência do governo de Espiridão Amin.** 2 ed. Florianópolis: Casa Civil, 1986a.

SANTA CATARINA. Governador, 1987-1991 (Pedro Ivo Campos). **Compromisso de governo: Plano de governo março/87-março/91.** Florianópolis, out. 1986b.

SANTA CATARINA. Governador, 1983-1987 (Espiridão Amin). **Resposta à carta dos catarinenses.** Florianópolis, 1987. Ver na biblioteca informações

SANTA CATARINA. Governador, 1987-1991 (Pedro Ivo Campos). **Mensagem à Assembléia Legislativa**: 30 de abril de 1987. Florianópolis, 1987.

SANTA CATARINA. Governador, 1991-1994 (Vilson Pedro Kleinübing). **Plano SIM, 1991-1994**. Florianópolis. 1990.

SANTA CATARINA, Governador, 1995-1999 (Paulo Afonso). **Plano de governo**. Florianópolis, 1994.

SANTA CATARINA. Governador, 1991-1994 (Vilson Pedro Kleinübing). **Mensagem à Assembléia Legislativa**. Florianópolis, fev. 1994.

SANTA CATARINA, Tribunal de Contas. **Relatório e parecer prévio sobre as contas do governo do Estado**: Exercício 1997. Florianópolis, 1998a.

SANTA CATARINA, Governador, 1999-2003 (Espiridão Amin). **Plano de governo**. Florianópolis, 1998b

SCHMITZ, S. **Planejamento estadual: a experiência do PLAMEG**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1985.

SCHMITZ, S. **Bancos privados e públicos em Santa Catarina: a trajetória do BDE**. São Paulo: USP, 1992. Tese (Doutorado em História Econômica). Universidade de São Paulo.

SCHMITZ, S. (Coordenação) **CELESC, 40 Anos de luz: uma visão social**. Mimeo. Florianópolis, 1995.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

SKIDMORE, T. **Brasil. De Getúlio a Castello**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

SOARES J.T. **Planejamento e administração no Brasil: tentativas e realizações nos últimos cinquenta anos**. 2a. ed. Fortaleza: Edições UFC, 1987.

STONER, J.A.F. e FREEMAN, E.R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAYLOR, S. and BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VIEIRA L.C. **Democracia representativa em empresas do setor elétrico: o caso da CELESC no período 1981-2000.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.

YIN, R.K. Case study research: design and methods. In: **Applied Social Research Methods Series.** v.5. Beverly Hills: Sage Publications, 1990.

ZADROZNY, J. H. **A Energia elétrica: panorama infra-estrutural de Santa Catarina.** Florianópolis: ADESG, 1970.

## ANEXO 1 : BALANÇOS PATRIMONIAIS DA CELESC : 1971 – 1977

### a) ATIVOS.

	1971		1972		1973		1974		1975		1976		1977	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical												
<b>Circulante</b>	<b>61.184.274</b>	<b>16,5%</b>	<b>87.594.295</b>	<b>18,1%</b>	<b>131.856.007</b>	<b>20,5%</b>	<b>200.561.909</b>	<b>22,2%</b>	<b>316.733.136</b>	<b>24,5%</b>	<b>375.935.071</b>	<b>19,3%</b>	<b>481.046.737</b>	<b>16,2%</b>
Disponível	9.162.578	2,5%	15.149.583	3,1%	25.764.981	4,0%	28.820.611	3,2%	55.955.938	4,3%	53.371.340	2,7%	60.000.000	2,0%
Contas a Receber Consumidores	22.975.827	6,2%	31.933.507	6,6%	43.664.042	6,8%	57.820.798	6,4%	87.652.843	6,8%	132.707.575	6,8%	203.824.445	6,9%
Devedores Diversos	2.986.268	0,8%	3.623.450	0,7%	5.979.953	0,9%	17.610.747	1,9%	56.682.638	4,4%	107.767.628	5,5%	130.548.430	4,4%
Almoarifado	17.020.447	4,6%	31.497.028	6,5%	48.763.758	7,6%	76.877.892	8,5%	88.311.526	6,8%	50.287.521	2,6%	47.473.854	1,6%
Débitos em Suspenso	9.000.594	2,4%	4.713.309	1,0%	5.036.486	0,8%	17.633.842	2,0%	27.577.020	2,1%	31.773.214	1,6%	39.183.008	1,3%
Pagamentos Antecipados	-	-	638.870	0,1%	2.525.300	0,4%	1.688.583	0,2%	495.575	0,0%	-	-	-	-
Caução de Empreiteiros	38.560	0,0%	38.548	0,0%	121.487	0,0%	109.436	0,0%	57.596	0,0%	27.793	0,0%	17.000	0,0%
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	<b>1.735.352</b>	<b>0,5%</b>	<b>2.129.044</b>	<b>0,4%</b>	<b>2.702.344</b>	<b>0,4%</b>	<b>2.369.841</b>	<b>0,3%</b>	<b>2.750.178</b>	<b>0,2%</b>	<b>15.771.990</b>	<b>0,8%</b>	<b>5.126.528</b>	<b>0,2%</b>
Capital a Integralizar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.084.400	0,7%	1.140.857	0,0%
Depósitos Especiais ou Caução	156.098	0,0%	209.098	0,0%	370.999	0,1%	401.909	0,0%	311.075	0,0%	-	-	-	-
Títulos de Renda	1.567.818	0,4%	1.907.799	0,4%	2.318.423	0,4%	1.953.350	0,2%	2.423.373	0,2%	2.687.590	0,1%	3.985.671	0,1%
Obrigações e Empréstimos a Receber	11.436	0,0%	12.147	0,0%	12.922	0,0%	14.582	0,0%	15.730	0,0%	-	-	-	-
<b>Permanente</b>	<b>307.457.057</b>	<b>83,0%</b>	<b>393.811.820</b>	<b>81,4%</b>	<b>510.076.575</b>	<b>79,1%</b>	<b>700.554.887</b>	<b>77,5%</b>	<b>973.516.942</b>	<b>75,3%</b>	<b>1.552.220.176</b>	<b>79,8%</b>	<b>2.487.935.568</b>	<b>83,7%</b>
Bens e Instalações	165.326.028	44,6%	193.517.915	40,0%	223.312.380	34,6%	281.530.708	31,2%	514.202.915	39,8%	639.948.276	32,9%	1.979.082.310	66,5%
Correção Monetária	132.374.880	35,7%	184.834.195	38,2%	230.950.914	35,8%	278.132.061	30,8%	340.674.927	26,3%	463.102.079	23,8%	-	-
Obras e Serviços em Andamento	9.756.149	2,6%	15.459.710	3,2%	55.813.281	8,7%	140.892.118	15,6%	118.639.100	9,2%	449.169.821	23,1%	508.853.258	17,1%
<b>Total do Ativo</b>	<b>370.376.683</b>	<b>100,0%</b>	<b>483.535.159</b>	<b>100,0%</b>	<b>644.634.926</b>	<b>100,0%</b>	<b>903.486.637</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.293.000.256</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.943.927.237</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.974.108.833</b>	<b>100,0%</b>

## b) PASSIVOS

	1971		1972		1973		1974		1975		1976		1977	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical												
<b>Circulante</b>	<b>55.959.155</b>	<b>15,1%</b>	<b>74.796.450</b>	<b>15,5%</b>	<b>107.224.533</b>	<b>16,6%</b>	<b>140.403.116</b>	<b>15,5%</b>	<b>195.473.464</b>	<b>15,1%</b>	<b>432.106.873</b>	<b>22,2%</b>	<b>715.938.363</b>	<b>24,1%</b>
Contas a Pagar e Fornecedores em Geral	14.022.901	3,8%	18.918.061	3,9%	35.658.087	5,5%	77.659.402	8,6%	90.327.144	7,0%	281.872.906	14,5%	320.954.164	10,8%
<b>Obrigações a Pagar:</b>	<b>19.168.999</b>	<b>5,2%</b>	<b>37.186.399</b>	<b>7,7%</b>	<b>46.313.088</b>	<b>7,2%</b>	<b>42.496.322</b>	<b>4,7%</b>	<b>68.056.196</b>	<b>5,3%</b>	<b>91.006.632</b>	<b>4,7%</b>	<b>281.624.065</b>	<b>9,5%</b>
ELETOBRÁS	5.297.612	1,4%	16.624.970	3,4%	26.346.800	4,1%	9.539.517	1,1%	37.617.524	2,9%	43.163.596	2,2%	165.478.972	5,6%
Financiamentos e Empréstimos	3.959.518	1,1%	6.775.985	1,4%	2.899.647	0,4%	24.468.815	2,7%	21.553.421	1,7%	30.719.702	1,6%	88.033.290	3,0%
Outras obrigações	3.293.918	0,9%	1.660.570	0,3%	8.107.384	1,3%	7.385.872	0,8%	7.419.696	0,6%	9.105.490	0,5%	22.447.791	0,8%
Dividendos Declarados	5.154.718	1,4%	10.019.146	2,1%	7.924.323	1,2%	212.929	0,0%	305.617	0,0%	666.900	0,0%	1.427.210	0,0%
Juros em Curso	1.463.233	0,4%	2.105.728	0,4%	1.034.934	0,2%	889.189	0,1%	1.159.938	0,1%	7.350.944	0,4%	4.236.802	0,1%
<b>Outros Créditos Correntes:</b>	<b>22.767.255</b>	<b>6,1%</b>	<b>18.691.990</b>	<b>3,9%</b>	<b>25.253.358</b>	<b>3,9%</b>	<b>20.247.392</b>	<b>2,2%</b>	<b>37.090.124</b>	<b>2,9%</b>	<b>59.227.335</b>	<b>3,0%</b>	<b>113.360.134</b>	<b>3,8%</b>
ELETOBRÁS	2.789.412	0,8%	3.619.660	0,7%	5.559.883	0,9%	7.607.989	0,8%	13.000.378	1,0%	22.960.121	1,2%	36.626.050	1,2%
Imposto Único sobre Energia Elétrica	1.919.710	0,5%	3.655.631	0,8%	4.897.970	0,8%	6.819.126	0,8%	11.210.369	0,9%	17.163.316	0,9%	28.847.241	1,0%
Quota de Previdência	365.834	0,1%	581.253	0,1%	419.611	0,1%	596.030	0,1%	913.789	0,1%	1.458.823	0,1%	68.476	0,0%
Provisão para Imposto de Renda	87.180	0,0%	289.146	0,1%	278.000	0,0%	210.000	0,0%	5.561.500	0,4%	3.449.494	0,2%	6.776.604	0,2%
Créditos em Suspensão	10.913.885	2,9%	1.012.690	0,2%	1.195.001	0,2%	736.516	0,1%	417.520	0,0%	844.801	0,0%	7.485.444	0,3%
Depósitos de Empreiteiros e Consumidores	77.824	0,0%	67.649	0,0%	127.955	0,0%	116.151	0,0%	22.793	0,0%	32.584	0,0%	71.430	0,0%
Saldo de Lucros e Perdas	5.369.153	1,4%	7.849.877	1,6%	10.616.037	1,6%	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	1.244.257	0,3%	1.616.084	0,3%	2.158.901	0,3%	4.161.580	0,5%	5.963.775	0,5%	13.318.196	0,7%	33.484.889	1,1%
<b>Exigível a Longo Prazo</b>	<b>91.014.897</b>	<b>24,6%</b>	<b>107.499.674</b>	<b>22,2%</b>	<b>130.874.411</b>	<b>20,3%</b>	<b>172.383.473</b>	<b>19,1%</b>	<b>250.481.251</b>	<b>19,4%</b>	<b>369.628.769</b>	<b>19,0%</b>	<b>741.570.963</b>	<b>24,9%</b>
Financiamentos e Empréstimos	91.014.897	24,6%	107.499.674	22,2%	130.874.411	20,3%	172.383.473	19,1%	250.481.251	19,4%	369.628.769	19,0%	741.570.963	24,9%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>223.402.631</b>	<b>60,3%</b>	<b>301.239.035</b>	<b>62,3%</b>	<b>406.535.983</b>	<b>63,1%</b>	<b>590.700.048</b>	<b>65,4%</b>	<b>847.045.540</b>	<b>65,5%</b>	<b>1.142.191.594</b>	<b>58,8%</b>	<b>1.516.599.507</b>	<b>51,0%</b>
Capital: Ações Ordinárias e Preferenciais	150.556.372	40,6%	196.687.351	40,7%	250.348.735	38,8%	315.902.640	35,0%	428.775.923	33,2%	630.153.695	32,4%	873.755.326	29,4%
<b>Reservas</b>	<b>62.068.477</b>	<b>16,8%</b>	<b>82.299.701</b>	<b>17,0%</b>	<b>129.941.172</b>	<b>20,2%</b>	<b>236.095.238</b>	<b>26,1%</b>	<b>268.932.248</b>	<b>20,8%</b>	<b>378.854.233</b>	<b>19,5%</b>	<b>454.983.487</b>	<b>15,3%</b>
Adiantamentos para Futuro Aumento de Capital	15.318.311	4,1%	20.263.134	4,2%	38.462.920	6,0%	128.473.489	14,2%	120.895.626	9,4%	163.462.370	8,4%	90.558.718	3,0%
Reservas para Depreciação Histórica e Corrigida	40.358.388	10,9%	50.825.760	10,5%	64.220.568	10,0%	81.020.080	9,0%	111.788.629	8,6%	61.716.781	3,2%	148.930.568	5,0%
Reservas:Fut.Aum.de Capital,Juros Deb.a Constr.	3.325.923	0,9%	6.651.822	1,4%	20.986.070	3,3%	13.712.037	1,5%	22.659.915	1,8%	33.389.382	1,7%	52.791.436	1,8%
Reserva de Correção Monetária do Imobilizado	1.697.214	0,5%	1.262.295	0,3%	1.197.049	0,2%	5.811.490	0,6%	846.521	0,1%	98.439.395	5,1%	131.098.133	4,4%
Reserva Legal	1.241.705	0,3%	2.615.350	0,5%	4.394.098	0,7%	5.660.815	0,6%	10.484.802	0,8%	8.595.335	0,4%	13.870.575	0,5%
Outras Reservas	126.936	0,0%	681.340	0,1%	680.467	0,1%	1.417.327	0,2%	2.256.755	0,2%	13.250.970	0,7%	17.734.057	0,6%
Auxílios para Construções - Verba MME	4.682.026	1,3%	4.799.286	1,0%	5.029.460	0,8%	6.990.389	0,8%	48.992.935	3,8%	74.395.025	3,8%	73.792.782	2,5%
FGTS - Não Optantes	2.720.840	0,7%	4.994.601	1,0%	6.370.212	1,0%	7.854.155	0,9%	8.688.687	0,7%	10.994.299	0,6%	13.838.346	0,5%
Saldo a Dispo. da Assem.Geral dos Acionistas	3.374.916	0,9%	12.458.096	2,6%	14.846.404	2,3%	23.857.626	2,6%	91.655.747	7,1%	47.794.342	2,5%	100.229.566	3,4%
<b>Total do Passivo</b>	<b>370.376.683</b>	<b>100,0%</b>	<b>483.535.159</b>	<b>100,0%</b>	<b>644.634.927</b>	<b>100,0%</b>	<b>903.486.637</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.293.000.255</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.943.927.236</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.974.108.833</b>	<b>100,0%</b>

## ANEXO 2 : BALANÇOS PATRIMONIAIS DA CELESC : 1978 – 1982

### a) ATIVOS.

	1978		1979		1980		1981		1982	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical								
<b>Circulante</b>	<b>649.671</b>	<b>11,5%</b>	<b>1.310.262</b>	<b>13,5%</b>	<b>2.471.163</b>	<b>13,7%</b>	<b>4.776.896</b>	<b>11,9%</b>	<b>12.118.589</b>	<b>13,1%</b>
Numerário Disponível	76.626	1,4%	303.566	3,1%	615.614	3,4%	697.501	1,7%	2.582.688	2,8%
Aplicações Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	56.616	0,1%
Consumidores e Revendedores	399.871	7,1%	733.386	7,6%	1.259.904	7,0%	3.269.297	8,2%	5.821.522	6,3%
Provisão para Créd.de Liqui.Duvid.	(9.824)	-0,2%	(19.947)	-0,2%	(34.054)	-0,2%	(81.072)	-0,2%	(81.959)	-0,1%
Outras Contas a Receber	108.519	1,9%	157.988	1,6%	264.669	1,5%	511.050	1,3%	2.567.469	2,8%
Almoxarifado	67.508	1,2%	82.622	0,9%	283.477	1,6%	350.146	0,9%	1.088.116	1,2%
Cauções e Depósitos Vinculados	1.270	0,0%	1.368	0,0%	4.748	0,0%	16.540	0,0%	20.236	0,0%
Despesas pagas antecipadamente	5.701	0,1%	51.279	0,5%	76.805	0,4%	13.434	0,0%	63.901	0,1%
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	<b>24.203</b>	<b>0,4%</b>	<b>32.584</b>	<b>0,3%</b>	<b>61.367</b>	<b>0,3%</b>	<b>138.928</b>	<b>0,3%</b>	<b>289.572</b>	<b>0,3%</b>
Cauções e Depósitos Judiciais e Vinculados	-	-	-	-	580	0,0%	848	0,0%	797	0,0%
Outros Créditos	24.203	0,4%	32.584	0,3%	60.787	0,3%	138.080	0,3%	288.775	0,3%
<b>Permanente</b>	<b>4.977.863</b>	<b>88,1%</b>	<b>8.353.589</b>	<b>86,2%</b>	<b>15.473.011</b>	<b>85,9%</b>	<b>35.084.549</b>	<b>87,7%</b>	<b>80.229.886</b>	<b>86,6%</b>
Investimentos	17.140	0,3%	105.432	1,1%	269.841	1,5%	266.662	0,7%	541.790	0,6%
Imobilizado	5.666.548	100,3%	9.445.948	97,4%	17.196.244	95,5%	39.310.397	98,3%	89.350.044	96,5%
Depreciação e Amortização Acumulada	(710.739)	-12,6%	(1.303.137)	-13,4%	(2.444.294)	-13,6%	(5.887.577)	-14,7%	(14.017.727)	-15,1%
Diferido	4.914	0,1%	106.084	1,1%	455.720	2,5%	1.438.978	3,6%	4.562.119	4,9%
Amortização Acumulada	-	-	(738)	0,0%	(4.500)	0,0%	(43.911)	-0,1%	(206.340)	-0,2%
<b>Total Ativo</b>	<b>5.651.737</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.696.435</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.005.541</b>	<b>100,0%</b>	<b>40.000.373</b>	<b>100,0%</b>	<b>92.638.047</b>	<b>100,0%</b>

## b) PASSIVOS

	1978		1979		1980		1981		1982	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical								
<b>Circulante</b>	<b>1.181.956</b>	<b>20,9%</b>	<b>2.281.837</b>	<b>23,5%</b>	<b>4.592.753</b>	<b>25,5%</b>	<b>7.853.560</b>	<b>19,6%</b>	<b>22.878.530</b>	<b>24,7%</b>
Fornecedores	259.234	4,6%	495.379	5,1%	1.902.403	10,6%	2.512.120	6,3%	10.377.308	11,2%
Folha de Pagamento	(74)	0,0%	(228)	0,0%	52.669	0,3%	93.073	0,2%	712.724	0,8%
Tributos e Contribuições Sociais	29.995	0,5%	51.637	0,5%	52.144	0,3%	158.268	0,4%	392.640	0,4%
Encargos de Dívidas	38.340	0,7%	43.697	0,5%	117.739	0,7%	385.676	1,0%	870.400	0,9%
Empréstimos e Financiamentos	356.151	6,3%	877.986	9,1%	1.272.903	7,1%	2.127.429	5,3%	5.084.264	5,5%
Participações nos lucros a Pagar	1.273	0,0%	136.172	1,4%	135.750	0,8%	471.862	1,2%	7.144	0,0%
Obrigações Estimadas	45.205	0,8%	42.391	0,4%	231.806	1,3%	541.540	1,4%	1.635.722	1,8%
Outras Contas	451.832	8,0%	634.803	6,5%	827.339	4,6%	1.563.592	3,9%	3.798.328	4,1%
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Exigível a Longo Prazo</b>	<b>1.681.510</b>	<b>29,8%</b>	<b>2.590.359</b>	<b>26,7%</b>	<b>4.709.222</b>	<b>26,2%</b>	<b>12.505.314</b>	<b>31,3%</b>	<b>29.468.782</b>	<b>31,8%</b>
Empréstimos e Financiamentos	1.521.859	26,9%	2.246.486	23,2%	3.815.721	21,2%	10.250.439	25,6%	23.858.182	25,8%
Outras Contas	24.203	0,4%	35.630	0,4%	159.250	0,9%	267.427	0,7%	404.467	0,4%
Obrigações Especiais	135.448	2,4%	308.243	3,2%	734.251	4,1%	1.987.448	5,0%	5.206.133	5,6%
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>2.788.271</b>	<b>49,3%</b>	<b>4.824.239</b>	<b>49,8%</b>	<b>8.703.566</b>	<b>48,3%</b>	<b>19.641.499</b>	<b>49,1%</b>	<b>40.290.735</b>	<b>43,5%</b>
Capital Realizado Atualizado	1.196.297	21,2%	2.057.153	21,2%	4.274.127	23,7%	7.634.621	19,1%	15.918.349	17,2%
Reservas de Capital	1.095.950	19,4%	1.992.016	20,5%	3.298.583	18,3%	9.360.251	23,4%	21.113.277	22,8%
Reservas de Lucros	496.024	8,8%	775.070	8,0%	1.130.856	6,3%	2.646.627	6,6%	3.259.109	3,5%
<b>Total do passivo</b>	<b>5.651.737</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.696.435</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.005.541</b>	<b>100,0%</b>	<b>40.000.373</b>	<b>100,0%</b>	<b>92.638.047</b>	<b>100,0%</b>

### ANEXO 3 : BALANÇOS PATRIMONIAIS DA CELESC : 1983 – 1986

#### a) ATIVOS.

	1983		1984		1985		1986	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical						
<b>Circulante</b>	<b>23.546.365</b>	<b>9,6%</b>	<b>113.483.691</b>	<b>13,6%</b>	<b>298.021.290</b>	<b>10,8%</b>	<b>601.956</b>	<b>11,5%</b>
Numerário Disponível	1.558.736	0,6%	6.381.536	0,8%	18.391.301	0,7%	75.017	1,4%
Aplicações Financeiras	234.035	0,1%	6.476.949	0,8%	-	-	-	-
Consumidores e Revendedores	18.204.175	7,4%	60.015.612	7,2%	216.633.479	7,9%	393.040	7,5%
Provisão para Créd.de Liqui.Duvid.	(141.830)	-0,1%	(1.415.332)	-0,2%	(1.354.789)	0,0%	(9.678)	-0,2%
Outros	1.808.938	0,7%	9.999.238	1,2%	45.506.077	1,7%	85.486	1,6%
Almoxarifado	1.797.884	0,7%	3.221.479	0,4%	17.330.553	0,6%	53.339	1,0%
Cauções e Depósitos Vinculados	46.637	0,0%	28.723.742	3,5%	1.193.540	0,0%	4.536	0,1%
Despesas pagas antecipadamente	37.790	0,0%	80.467	0,0%	321.129	0,0%	217	0,0%
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	<b>312.534</b>	<b>0,1%</b>	<b>2.530.482</b>	<b>0,3%</b>	<b>8.359.406</b>	<b>0,3%</b>	<b>264.829</b>	<b>5,0%</b>
Ctas a Receber do Estado de SC	-	-	-	-	-	-	251.008	4,8%
Cauções e Depósitos Judiciais e Vinculados	312.534	0,1%	2.530.482	0,3%	8.359.406	0,3%	12.519	0,2%
Outros Créditos	-	-	-	-	-	-	1.302	0,0%
<b>Permanente</b>	<b>221.410.390</b>	<b>90,3%</b>	<b>715.888.983</b>	<b>86,1%</b>	<b>2.441.152.778</b>	<b>88,8%</b>	<b>4.382.797</b>	<b>83,5%</b>
Investimentos	1.257.379	0,5%	4.033.840	0,5%	13.400.245	0,5%	15.821	0,3%
Imobilizado	249.769.022	101,8%	822.714.571	98,9%	2.854.978.947	103,9%	5.215.596	99,4%
Depreciação e Amortização Acumulada	(42.239.195)	-17,2%	(152.322.736)	-18,3%	(571.241.793)	-20,8%	(1.113.597)	-21,2%
Diferido	14.042.839	5,7%	49.189.919	5,9%	177.049.985	6,4%	340.305	6,5%
Amortização Acumulada	(1.419.655)	-0,6%	(7.726.611)	-0,9%	(33.034.606)	-1,2%	(75.328)	-1,4%
<b>Total Ativo</b>	<b>245.269.289</b>	<b>100,0%</b>	<b>831.903.156</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.747.533.474</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.249.583</b>	<b>100,0%</b>

## b) PASSIVOS

	1983		1984		1985		1986	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical						
<b>Circulante</b>	<b>53.544.238</b>	<b>21,8%</b>	<b>143.531.656</b>	<b>17,3%</b>	<b>452.660.129</b>	<b>16,5%</b>	<b>1.374.960</b>	<b>26,2%</b>
Fornecedores	26.339.255	10,7%	63.160.328	7,6%	208.102.763	7,6%	900.360	17,2%
Folha de Pagamento	365.230	0,1%	1.310.725	0,2%	8.586.092	0,3%	13.452	0,3%
Tributos e Contribuições Sociais	1.159.273	0,5%	3.897.100	0,5%	16.168.559	0,6%	29.252	0,6%
Encargos de Dívidas	2.255.918	0,9%	7.413.023	0,9%	27.310.748	1,0%	33.496	0,6%
Empréstimos e Financiamentos	16.978.652	6,9%	39.560.164	4,8%	110.764.802	4,0%	225.382	4,3%
Participações nos lucros a Pagar	32.176	0,0%	7.542.108	0,9%	1.965.083	0,1%	0	-
Obrigações Estimadas	3.598.744	1,5%	11.288.257	1,4%	49.708.855	1,8%	92.805	1,8%
Outras Contas	2.814.990	1,1%	9.359.951	1,1%	30.053.227	1,1%	80.212	1,5%
	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Exigível a Longo Prazo</b>	<b>82.439.132</b>	<b>33,6%</b>	<b>307.213.076</b>	<b>36,9%</b>	<b>994.809.010</b>	<b>36,2%</b>	<b>1.590.241</b>	<b>30,3%</b>
Empréstimos e Financiamentos	61.831.964	25,2%	232.901.877	28,0%	747.145.544	27,2%	1.086.301	20,7%
Outras Contas	4.843.758	2,0%	18.088.350	2,2%	63.666.075	2,3%	142.834	2,7%
Obrigações Especiais	15.763.410	6,4%	56.222.849	6,8%	183.997.391	6,7%	361.106	6,9%
	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>109.285.919</b>	<b>44,6%</b>	<b>381.158.424</b>	<b>45,8%</b>	<b>1.300.064.335</b>	<b>47,3%</b>	<b>2.284.362</b>	<b>43,5%</b>
Capital Realizado Atualizado	33.504.760	13,7%	92.282.304	11,1%	316.852.862	11,5%	1.016.688	19,4%
Reservas de Capital	67.338.900	27,5%	238.132.452	28,6%	815.040.579	29,7%	954.218	18,2%
Reservas de Lucros	8.442.259	3,4%	50.743.668	6,1%	168.170.894	6,1%	313.456	6,0%
<b>Total do passivo</b>	<b>245.269.289</b>	<b>100,0%</b>	<b>831.903.156</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.747.533.474</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.249.563</b>	<b>100,0%</b>

## ANEXO 4 : BALANÇOS PATRIMONIAIS DA CELESC : 1987 – 1992

### a) ATIVOS.

	Em Milhares de Cruzados				Em Cruzados Novos		Em Milhares de Cruzeiros					
	1987		1988		1989		1990		1991		1992	
	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical
<b>Circulante</b>	<b>4.233.255</b>	<b>16,5%</b>	<b>38.540.111</b>	<b>15,1%</b>	<b>713.496.401</b>	<b>15,5%</b>	<b>11.400.084</b>	<b>19,1%</b>	<b>58.893.066</b>	<b>7,4%</b>	<b>836.631.410</b>	<b>8,3%</b>
Numerário Disponível	1.354.589	5,3%	2.428.884	0,9%	64.435.885	1,4%	1.524.836	2,6%	5.856.245	0,7%	94.105.664	0,9%
Aplicações Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consumidores e Revendedores	2.106.822	8,2%	23.696.459	9,3%	414.779.641	9,0%	8.054.088	13,5%	44.268.733	5,5%	617.467.357	6,1%
Títulos a Receber	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisão para Créd.de Liqui.Duvid.	(56.940)	-0,2%	(575.812)	-0,2%	(10.188.064)	-0,2%	(168.292)	-0,3%	(1.106.937)	-0,1%	(6.484.744)	-0,1%
Impostos Estaduais Antecipados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Contas a Receber	486.866	1,9%	5.018.558	2,0%	36.828.932	0,8%	1.256.206	2,1%	7.548.633	0,9%	131.451.697	1,3%
Almoxarifado	341.463	1,3%	3.068.569	1,2%	39.818.757	0,9%	729.689	1,2%	2.318.814	0,3%	-	-
Reserva Nacional de Compensação de Remuneração	-	-	4.894.932	1,9%	77.432.282	1,7%	-	-	-	-	-	-
Contas de Resultados a Compensar	-	-	-	-	90.269.675	2,0%	-	-	-	-	-	-
Despesas pagas antecipadamente	455	0,0%	8.521	0,0%	119.293	0,0%	3.557	0,0%	7.578	0,0%	91.436	0,0%
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	<b>1.280.269</b>	<b>5,0%</b>	<b>10.920.337</b>	<b>4,3%</b>	<b>120.949.780</b>	<b>2,6%</b>	<b>1.592.304</b>	<b>2,7%</b>	<b>6.104.010</b>	<b>0,8%</b>	<b>120.200.055</b>	<b>1,2%</b>
Ctas a Receber do Estado de SC	1.182.089	4,6%	10.109.784	4,0%	86.237.674	1,9%	1.003.025	1,7%	4.437.233	0,6%	101.459.321	1,0%
Depósitos Judiciais e Cauções e Depósitos Vinculados	81.457	0,3%	41.672	0,0%	571.764	0,0%	69.393	0,1%	1.190.822	0,1%	8.490.676	0,1%
Outros Créditos	16.723	0,1%	768.881	0,3%	34.140.342	0,7%	519.886	0,9%	475.955	0,1%	10.250.058	0,1%
<b>Permanente</b>	<b>20.083.551</b>	<b>78,5%</b>	<b>206.334.164</b>	<b>80,7%</b>	<b>3.763.223.932</b>	<b>81,9%</b>	<b>46.571.612</b>	<b>78,2%</b>	<b>734.711.287</b>	<b>91,9%</b>	<b>9.094.648.863</b>	<b>90,5%</b>
Investimentos	74.370	0,3%	927.882	0,4%	29.255.972	0,6%	140.873	0,2%	1.585.329	0,2%	20.945.523	0,2%
Imobilizado	18.767.691	73,3%	193.330.636	75,6%	3.507.657.617	76,3%	43.841.565	73,6%	692.973.398	86,7%	8.562.376.540	85,2%
Diferido	1.241.490	4,9%	12.075.646	4,7%	226.310.343	4,9%	2.589.174	4,3%	40.152.560	5,0%	511.326.800	5,1%
<b>Total Ativo</b>	<b>25.597.075</b>	<b>100,0%</b>	<b>255.794.612</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.597.670.113</b>	<b>100,0%</b>	<b>59.564.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>799.708.363</b>	<b>100,0%</b>	<b>10.051.480.328</b>	<b>100,0%</b>

## b) PASSIVOS

	Em Milhares de Cruzados				Em Cruzados Novos		Em Milhares de Cruzeiros					
	1987		1988		1989		1990		1991		1992	
	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical
<b>Circulante</b>	<b>7.700.744</b>	<b>30,1%</b>	<b>66.242.801</b>	<b>25,9%</b>	<b>1.271.411.605</b>	<b>27,7%</b>	<b>34.632.942</b>	<b>58,1%</b>	<b>272.417.166</b>	<b>34,1%</b>	<b>4.007.432.578</b>	<b>39,9%</b>
Fornecedores	2.606.940	10,2%	21.693.499	8,5%	448.473.678	9,8%	24.091.823	40,4%	216.056.570	27,0%	3.420.758.436	34,0%
Tributos e Contribuições Sociais	167.600	0,7%	3.120.279	1,2%	164.455.588	3,6%	3.078.272	5,2%	14.831.598	1,9%	187.030.151	1,9%
Encargos de Dívidas	435.840	1,7%	1.832.644	0,7%	10.264.315	0,2%	256.420	0,4%	447.777	0,1%	7.481.091	0,1%
Empréstimos e Financiamentos	1.262.015	4,9%	11.090.419	4,3%	214.188.114	4,7%	1.585.559	2,7%	5.212.146	0,7%	49.292.556	0,5%
Dividendos Declarados e Propostos	895.398	3,5%	8.793.249	3,4%	131.736.328	2,9%	92	0,0%	-	-	-	-
Obrigações Estimadas	1.557.781	6,1%	15.246.351	6,0%	258.727.593	5,6%	4.676.125	7,9%	25.469.122	3,2%	253.996.715	2,5%
Encargos do Consumidor	466.902	1,8%	2.186.982	0,9%	18.539.719	0,4%	266.878	0,4%	1.410.282	0,2%	29.071.509	0,3%
Outras Contas	308.268	1,2%	2.279.378	0,9%	25.026.270	0,5%	677.773	1,1%	8.989.671	1,1%	59.802.120	0,6%
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Exigível a Longo Prazo</b>	<b>7.257.401</b>	<b>28,4%</b>	<b>71.488.763</b>	<b>27,9%</b>	<b>755.966.461</b>	<b>16,4%</b>	<b>6.547.907</b>	<b>11,0%</b>	<b>82.685.061</b>	<b>10,3%</b>	<b>793.863.121</b>	<b>7,9%</b>
Empréstimos e Financiamentos	5.261.738	20,6%	46.066.263	18,0%	210.344.961	4,6%	3.017.673	5,1%	13.594.997	1,7%	154.477.953	1,5%
Outras Contas	190.053	0,7%	7.580.017	3,0%	232.193.273	5,1%	89.744	0,2%	26.478.622	3,3%	604.380	0,0%
Obrigações Especiais	1.805.610	7,1%	17.842.483	7,0%	313.428.227	6,8%	3.440.490	5,8%	42.611.442	5,3%	638.780.788	6,4%
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>10.638.930</b>	<b>41,6%</b>	<b>118.063.048</b>	<b>46,2%</b>	<b>2.570.292.047</b>	<b>55,9%</b>	<b>18.383.151</b>	<b>30,9%</b>	<b>444.606.136</b>	<b>55,6%</b>	<b>5.250.184.629</b>	<b>52,2%</b>
Capital Social e Reservas de Capital	8.953.250	35,0%	95.237.482	37,2%	2.177.467.159	47,4%	17.161.878	28,8%	437.974.260	54,8%	5.247.026.083	52,2%
Reservas de Lucros	1.424.987	5,6%	17.523.057	6,9%	335.485.711	7,3%	-	-	-	-	-	-
Recursos destinados a Aumento de Capital	260.693	1,0%	5.302.509	2,1%	57.339.177	1,2%	1.221.273	2,1%	6.631.876	0,8%	3.158.546	0,0%
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total do passivo</b>	<b>25.597.075</b>	<b>100,0%</b>	<b>255.794.612</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.597.670.113</b>	<b>100,0%</b>	<b>59.564.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>799.708.363</b>	<b>100,0%</b>	<b>10.051.480.328</b>	<b>100,0%</b>

## ANEXO 5 : BALANÇOS PATRIMONIAIS DA CELESC : 1993 – 2001

## a) ATIVOS.

	Milhares de Cr\$ Reais		Milhares de Reais															
	1993		1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical
<b>Circulante</b>	<b>31.543.244</b>	<b>11,6%</b>	<b>123.993</b>	<b>9,6%</b>	<b>209.762</b>	<b>12,3%</b>	<b>324.275</b>	<b>16,9%</b>	<b>312.213</b>	<b>15,1%</b>	<b>300.512</b>	<b>12,9%</b>	<b>307.404</b>	<b>13,0%</b>	<b>350.308</b>	<b>13,8%</b>	<b>454.623</b>	<b>15,7%</b>
Numerário Disponível	5.287.305	1,9%	5.683	0,4%	6.980	0,4%	17.658	0,9%	13.428	0,7%	9.224	0,4%	8.361	0,4%	33.496	1,3%	27.834	1,0%
Aplicações Financeiras	-	-	128	0,0%	747	0,0%	93.372	4,9%	3.732	0,2%	861	0,0%	46	0,0%	-	-	-	-
Consumidores e Revendedores	22.821.084	8,4%	100.419	7,7%	126.253	7,4%	157.511	8,2%	177.002	8,6%	215.356	9,3%	210.208	8,9%	240.705	9,5%	314.882	10,8%
Títulos a Receber	-	-	-	-	24.090	1,4%	34.506	1,8%	40.214	1,9%	52.939	2,3%	63.742	2,7%	45.594	1,8%	41.214	1,4%
Provisão para Créd.de Liqui. Duvid.	-111.414	0,0%	-1.263	-0,1%	-1.669	-0,1%	-4.604	-0,2%	-11.876	-0,6%	-13.917	-0,6%	-17.908	-0,8%	-21.050	-0,8%	-27.159	-0,9%
Impostos Estaduais Antecipados	-	-	-	-	37.545	2,2%	-	-	65.318	3,2%	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Contas a Receber	3.545.872	1,3%	15.359	1,2%	8.907	0,5%	17.385	0,9%	13.711	0,7%	25.854	1,1%	33.258	1,4%	40.478	1,6%	87.489	3,0%
Almoarifado	-	-	3.664	0,3%	6.833	0,4%	8.407	0,4%	10.629	0,5%	10.102	0,4%	9.697	0,4%	10.267	0,4%	10.363	0,4%
Despesas pagas antecipadamente	397	0,0%	3	0,0%	76	0,0%	40	0,0%	55	0,0%	93	0,0%	-	-	818	0,0%	-	-
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	<b>3.862.890</b>	<b>1,4%</b>	<b>260.174</b>	<b>20,1%</b>	<b>347.077</b>	<b>20,4%</b>	<b>412.615</b>	<b>21,4%</b>	<b>489.048</b>	<b>23,7%</b>	<b>631.088</b>	<b>27,2%</b>	<b>810.917</b>	<b>34,2%</b>	<b>905.263</b>	<b>35,6%</b>	<b>1.146.119</b>	<b>39,5%</b>
Ctas a Receber do Estado de SC	2.824.511	1,0%	249.218	19,2%	323.917	19,1%	369.338	19,2%	409.094	19,8%	457.041	19,7%	527.140	22,2%	593.111	23,3%	689.923	23,8%
Dep.Judiciais e Cauções e Dep.Vinculados	203.656	0,1%	6.367	0,5%	16.887	1,0%	31.594	1,6%	41.292	2,0%	40.169	1,7%	38.284	1,6%	40.571	1,6%	32.175	1,1%
Investimentos Temporários - CASAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	90.730	3,8%	110.728	4,4%	126.089	4,3%	
Impostos e Contribuições diferidas	-	-	-	-	-	-	-	32.079	1,6%	117.012	5,0%	126.816	5,4%	147.357	5,8%	206.363	7,1%	
Outros Créditos	834.723	0,3%	4.589	0,4%	6.273	0,4%	11.683	0,6%	6.583	0,3%	16.866	0,7%	27.947	1,2%	13.496	0,5%	91.569	3,2%
<b>Permanente</b>	<b>237.299.976</b>	<b>87,0%</b>	<b>913.029</b>	<b>70,4%</b>	<b>1.143.327</b>	<b>67,2%</b>	<b>1.187.207</b>	<b>61,7%</b>	<b>1.262.694</b>	<b>61,2%</b>	<b>1.390.772</b>	<b>59,9%</b>	<b>1.251.255</b>	<b>52,8%</b>	<b>1.287.543</b>	<b>50,6%</b>	<b>1.303.561</b>	<b>44,9%</b>
Investimentos	624.661	0,2%	2.457	0,2%	8.672	0,5%	8.985	0,5%	13.302	0,6%	36.636	1,6%	60.936	2,6%	78.410	3,1%	64.890	2,2%
Imobilizado	223.359.874	81,9%	858.798	66,2%	1.133.151	66,6%	1.176.868	61,2%	1.248.282	60,5%	1.353.189	58,3%	1.189.534	50,2%	1.208.511	47,5%	1.238.212	42,6%
Diferido	13.315.441	4,9%	51.774	4,0%	1.504	0,1%	1.354	0,1%	1.110	0,1%	947	0,0%	785	0,0%	622	0,0%	459	0,0%
<b>Total Ativo</b>	<b>272.706.110</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.297.196</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.700.166</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.924.097</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.063.955</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.322.372</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.369.576</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.543.114</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.904.303</b>	<b>100,0%</b>

## b) PASSIVOS

	Milhares de Cr\$ Reais		Milhares de Reais															
	1993		1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical
<b>Circulante</b>	<b>31.345.445</b>	<b>11,5%</b>	<b>87.178</b>	<b>6,7%</b>	<b>197.154</b>	<b>11,6%</b>	<b>205.765</b>	<b>10,7%</b>	<b>251.191</b>	<b>12,2%</b>	<b>297.868</b>	<b>12,8%</b>	<b>474.512</b>	<b>20,0%</b>	<b>542.646</b>	<b>21,3%</b>	<b>659.297</b>	<b>22,7%</b>
Fornecedores	15.075.942	5,5%	35.788	2,8%	71.741	4,2%	69.166	3,6%	86.117	4,2%	96.535	4,2%	145.161	6,1%	222.426	8,7%	328.620	11,3%
Folha de Pagamento	-	-	1.963	0,2%	4.853	0,3%	4.844	0,3%	4.367	0,2%	6.147	0,3%	12.872	0,5%	5.992	0,2%	6.800	0,2%
Tributos e Contribuições Sociais	5.786.973	2,1%	7.266	0,6%	23.225	1,4%	25.078	1,3%	27.345	1,3%	24.595	1,1%	71.251	3,0%	43.309	1,7%	60.716	2,1%
Encargos de Dívidas	239.335	0,1%	1.383	0,1%	1.614	0,1%	1.740	0,1%	1.013	0,0%	646	0,0%	2.191	0,1%	2.207	0,1%	3.711	0,1%
Empréstimos e Financiamentos	1.246.855	0,5%	5.325	0,4%	45.601	2,7%	10.147	0,5%	20.673	1,0%	85.469	3,7%	129.704	5,5%	141.163	5,6%	49.362	1,7%
Juros sobre Capital e Dividendos	-	-	-	-	-	-	16.926	0,9%	10.704	0,5%	87	0,0%	466	0,0%	1.103	0,0%	92	0,0%
Obrigações com a Fundação CELOS	-	-	-	-	9.630	0,6%	18.129	0,9%	15.279	0,7%	15.772	0,7%	40.503	1,7%	19.503	0,8%	45.718	1,6%
Participações nos lucros a Pagar	-	-	-	-	-	-	2.108	0,1%	3.512	0,2%	1.889	0,1%	1.903	0,1%	1.896	0,1%	1.997	0,1%
Obrigações Estimadas	6.153.636	2,3%	27.232	2,1%	34.663	2,0%	34.853	1,8%	39.753	1,9%	33.420	1,4%	35.671	1,5%	40.038	1,6%	43.478	1,5%
Programa REFIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24.371	1,0%	27.855	1,0%
Outras Contas	2.842.704	1,0%	8.221	0,6%	5.827	0,3%	22.774	1,2%	42.428	2,1%	33.308	1,4%	34.790	1,5%	40.638	1,6%	90.948	3,1%
<b>Exigível a Longo Prazo</b>	<b>20.506.845</b>	<b>7,5%</b>	<b>119.430</b>	<b>9,2%</b>	<b>236.407</b>	<b>13,9%</b>	<b>266.586</b>	<b>13,9%</b>	<b>315.403</b>	<b>15,3%</b>	<b>686.413</b>	<b>29,6%</b>	<b>749.260</b>	<b>31,6%</b>	<b>853.572</b>	<b>33,6%</b>	<b>1.185.606</b>	<b>40,8%</b>
Debêntures	-	-	31.699	2,4%	38.445	2,3%	41.950	2,2%	41.261	2,0%	42.287	1,8%	45.079	1,9%	42.537	1,7%	30.875	1,1%
Empréstimos e Financiamentos	3.502.226	1,3%	21.425	1,7%	25.571	1,5%	29.074	1,5%	33.809	1,6%	43.845	1,9%	45.287	1,9%	46.337	1,8%	151.425	5,2%
Obrigações com a CELOS	-	-	-	-	-	-	-	-	9.139	0,4%	19.982	0,9%	25.028	1,1%	80.588	3,2%	74.234	2,6%
Provisão para Contingências	-	-	-	-	78.277	4,6%	57.687	3,0%	65.246	3,2%	193.017	8,3%	215.963	9,1%	88.284	3,5%	77.435	2,7%
Obrigações Fiscais	-	-	-	-	-	-	25.500	1,3%	17.972	0,9%	44.832	1,9%	50.897	2,1%	84.873	3,3%	117.572	4,0%
Programa REFIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97.419	3,8%	78.886	2,7%
Entidade de Previdência Privada - CELOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170.830	7,4%	197.821	8,3%	236.785	9,3%	255.354	8,8%
Provisão Programa Demissão Incentivada	11.469	0,0%	-	-	-	-	-	-	20.930	1,0%	19.873	0,9%	7.114	0,3%	1.540	0,1%	1.880	0,1%
Benefício Pós-Emprego - CELOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	192.281	6,6%
Outras Contas	11.469	0,0%	42	0,0%	2.445	0,1%	5.905	0,3%	7.213	0,3%	51	0,0%	51	0,0%	51	0,0%	19.078	0,7%
Obrigações Especiais	16.981.681	6,2%	66.264	5,1%	91.669	5,4%	106.470	5,5%	119.833	5,8%	151.696	6,5%	162.020	6,8%	175.158	6,9%	186.586	6,4%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>220.865.289</b>	<b>81,0%</b>	<b>1.090.588</b>	<b>84,1%</b>	<b>1.266.605</b>	<b>74,5%</b>	<b>1.451.746</b>	<b>75,5%</b>	<b>1.497.361</b>	<b>72,5%</b>	<b>1.338.091</b>	<b>57,6%</b>	<b>1.145.804</b>	<b>48,4%</b>	<b>1.146.186</b>	<b>45,1%</b>	<b>1.059.400</b>	<b>36,5%</b>
Capital Realizado Atualizado	125.387.163	46,0%	458.349	35,3%	561.303	33,0%	693.323	36,0%	696.200	33,7%	696.200	30,0%	696.200	29,4%	696.200	27,4%	696.200	24,0%
Reservas de Capital	95.336.261	35,0%	589.943	45,5%	699.412	41,1%	706.765	36,7%	716.786	34,7%	637.496	27,5%	444.087	18,7%	440.903	17,3%	352.214	12,1%
Reservas de Lucros	-	-	41.741	3,2%	-	-	47.263	2,5%	79.980	3,9%	-	-	1.122	0,0%	4.138	0,2%	-	-
Recur.destinados a Aumento de Capital	141.865	0,1%	555	0,0%	5.890	0,3%	4.395	0,2%	4.395	0,2%	4.395	0,2%	4.395	0,2%	4.945	0,2%	10.986	0,4%
<b>Total do passivo</b>	<b>272.717.579</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.297.196</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.700.166</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.924.097</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.063.955</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.322.372</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.369.576</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.542.404</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.904.303</b>	<b>100,0%</b>

## ANEXO 6 : DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS – DRE DA CELESC: 1971 – 1977

	1971		1972		1973		1974		1975		1976		1977	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical												
<b>Receita operacional Bruta:</b>														
Fornecimento de Energia Elétrica	99.453.006	99,1%	158.312.270	102,7%	234.429.931	104,8%	327.763.267	102,8%	538.619.631	101,4%	752.049.315	102,7%	1.162.392.279	102,7%
Reserva Global de Garantia									10.997.284	2,1%	13.845.665	1,9%	8.076.833	0,7%
Outras Receitas	857.422	0,9%	941.510	0,6%	2.765.666	1,2%	4.601.496	1,4%	10.062.894	1,9%	19.068.951	2,6%	25.245.114	2,2%
<b>Deduções da Receita Operacional:</b>														
Parcelas da Quota de Reversão - Lei 5.655/71			(5.132.660)	-3,3%	(13.537.454)	-6,1%	(13.611.000)	-4,3%	(19.439.654)	-3,7%	(36.562.880)	-5,0%	(53.539.100)	-4,7%
Parcelas da Quota CCC - Decreto 73.102/73									(3.722.800)	-0,7%	(8.001.116)	-1,1%	(1.940.705)	-0,2%
Parcelas da RGG - Decreto Lei 1.383/74									(5.423.802)	-1,0%	(7.793.978)	-1,1%	(8.006.900)	-0,7%
	0		0		0		0		0		0		0	
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>100.310.428</b>	<b>100,0%</b>	<b>154.121.120</b>	<b>100,0%</b>	<b>223.658.143</b>	<b>100,0%</b>	<b>318.753.763</b>	<b>100,0%</b>	<b>531.093.553</b>	<b>100,0%</b>	<b>732.605.957</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.132.227.521</b>	<b>100,0%</b>
<b>Despesas Operacionais:</b>														
Despesas Operacionais	(73.624.630)	-73,4%	(112.631.163)	-73,1%	(169.529.499)	-75,8%	(269.479.015)	-84,5%	(382.300.124)	-72,0%	(604.776.950)	-82,6%	(939.420.400)	-83,0%
Depreciações	(5.388.000)	-5,4%	(4.520.000)	-2,9%	(9.504.000)	-4,2%	(14.785.000)	-4,6%	(25.213.942)	-4,7%	(34.728.680)	-4,7%	(50.304.880)	-4,4%
Impostos e Taxas	0		(20.474)	0,0%	0		(37.011)	0,0%	(156.323)	0,0%	(87.052)	0,0%	(265.440)	0,0%
	(79.012.630)	-78,8%	(117.171.637)	-76,0%	(179.033.499)	-80,0%	(284.301.026)	-89,2%	(407.670.389)	-76,8%	(639.592.682)	-87,3%	(989.990.720)	-87,4%
<b>Result. Operac. Antes do Rédito Financeiro</b>	<b>21.297.798</b>	<b>21,2%</b>	<b>36.949.483</b>	<b>24,0%</b>	<b>44.624.644</b>	<b>20,0%</b>	<b>34.452.737</b>	<b>10,8%</b>	<b>123.423.164</b>	<b>23,2%</b>	<b>93.013.275</b>	<b>12,7%</b>	<b>142.236.801</b>	<b>12,6%</b>
<b>Resultado Financeiro:</b>														
Encargos de Dívidas	(12.612.273)	-12,6%	(9.768.880)	-6,3%	(10.517.438)	-4,7%	(9.934.253)	-3,1%	(19.165.483)	-3,6%	(41.393.453)	-5,7%	(65.279.290)	-5,8%
Outras Receitas	5.526.224	5,5%												
Diferenças de Cambio	(498.045)	-0,5%	(104.475)	-0,1%	9.261	0,0%			(4.593.654)	-0,9%	(64.017)	0,0%	(603.121)	-0,1%
	(7.584.094)	-7,6%	(9.873.355)	-6,4%	(10.508.177)	-4,7%	(9.934.253)	-3,1%	(23.759.137)	-4,5%	(41.457.470)	-5,7%	(65.882.411)	-5,8%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>13.713.704</b>	<b>13,7%</b>	<b>27.076.128</b>	<b>17,6%</b>	<b>34.116.467</b>	<b>15,3%</b>	<b>24.518.484</b>	<b>7,7%</b>	<b>99.664.027</b>	<b>18,8%</b>	<b>51.555.805</b>	<b>7,0%</b>	<b>76.354.390</b>	<b>6,7%</b>
<b>Resultado Não Operacional:</b>														
Receita não Operacional	1.904.481	1,9%	1.773.486	1,2%	3.342.461	1,5%	4.579.721	1,4%	12.516.848	2,4%	18.288.956	2,5%	56.254.901	5,0%
Despesa não Operacional	0		(651.800)	-0,4%	(42.742)	0,0%	(47.297)	0,0%	(1.239.995)	-0,2%	(1.753.420)	-0,2%	(925.826)	-0,1%
	1.904.481	1,9%	1.121.686	0,7%	3.299.719	1,5%	4.532.424	1,4%	11.276.853	2,1%	16.535.536	2,3%	55.329.075	4,9%
<b>Lucro (Prejuízo) Antes do Imposto de Renda</b>	<b>15.618.185</b>	<b>15,6%</b>	<b>28.197.814</b>	<b>18,3%</b>	<b>37.416.186</b>	<b>16,7%</b>	<b>29.050.908</b>	<b>9,1%</b>	<b>110.940.880</b>	<b>20,9%</b>	<b>68.091.341</b>	<b>9,3%</b>	<b>131.683.465</b>	<b>11,6%</b>
Provisão para Imposto de Renda	(82.000)	-0,1%	(153.500)	-0,1%	(278.000)	-0,1%	(210.000)	-0,1%	(5.561.500)	-1,0%	(3.700.000)	-0,5%	(6.776.604)	-0,6%
<b>Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício</b>	<b>15.536.185</b>	<b>15,5%</b>	<b>28.044.314</b>	<b>18,2%</b>	<b>37.138.186</b>	<b>16,6%</b>	<b>28.840.908</b>	<b>9,0%</b>	<b>105.379.380</b>	<b>19,8%</b>	<b>64.391.341</b>	<b>8,8%</b>	<b>124.906.861</b>	<b>11,0%</b>
<b>APROPRIAÇÕES DA RENDA LÍQUIDA:</b>														
Reserva Legal	(710.193)	-0,7%	(1.373.645)	-0,9%	(1.778.748)	-0,8%	(1.266.717)	-0,4%	(4.823.986)	-0,9%	(2.515.492)	-0,3%	(5.275.240)	-0,5%
Reserva de Juros Debitados a Construções	(1.875.384)	-1,9%	(724.915)	-0,5%	(1.781.228)	-0,8%	(3.716.564)	-1,2%	(8.899.647)	-1,7%	(14.081.506)	-1,9%	(19.402.054)	-1,7%
<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>12.950.608</b>	<b>12,9%</b>	<b>25.945.754</b>	<b>16,8%</b>	<b>33.578.210</b>	<b>15,0%</b>	<b>23.857.627</b>	<b>7,5%</b>	<b>91.655.747</b>	<b>17,3%</b>	<b>47.794.343</b>	<b>6,5%</b>	<b>100.229.567</b>	<b>8,9%</b>

## ANEXO 7 : DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS – DRE DA CELESC: 1978 – 1982

	1978		1979		1980		1981		1982	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical								
<b>Receita operacional Bruta:</b>										
Fornecimento de Energia Elétrica	1.728.493	102,5%	2.964.744	98,5%	6.180.428	100,5%	15.131.388	97,2%	30.468.342	94,0%
Suprimento de Energia Elétrica	5.041	0,3%	9.119	0,3%	236.650	3,8%	523.188	3,4%	781.509	2,4%
Outras Receitas	60.151	3,6%	111.505	3,7%	178.257	2,9%	817.854	5,3%	961.967	3,0%
<b>Adições a Receita Operacional:</b>										
RENCOR - RGR/Garantia			89.349	3,0%			187.836	1,2%	2.476.750	7,6%
<b>Deduções da Receita Operacional:</b>										
Quotas para Reserva Global de Garantia	(13.055)	-0,8%	(29.160)	-1,0%	(95.210)	-1,5%			(254.480)	-0,8%
Quotas para Reserva Global de Reversão	(78.329)	-4,6%	(109.725)	-3,6%	(231.379)	-3,8%	(883.762)	-5,7%	(1.527.128)	-4,7%
Quotas para Custo do Consumo de Combustível	(15.487)	-0,9%	(25.074)	-0,8%	(120.824)	-2,0%	(204.013)	-1,3%	(480.513)	-1,5%
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>1.686.814</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.010.758</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.147.922</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.572.491</b>	<b>100,0%</b>	<b>32.426.447</b>	<b>100,0%</b>
<b>Despesas Operacionais:</b>										
Pessoal	(397.844)	-23,6%	(668.992)	-22,2%	(1.562.424)	-25,4%	(3.719.870)	-23,9%	(9.446.003)	-29,1%
Material	(61.861)	-3,7%	(101.840)	-3,4%	(143.341)	-2,3%	(304.183)	-2,0%	(800.705)	-2,5%
Serviço de Terceiros	(22.815)	-1,4%	(51.027)	-1,7%	(255.012)	-4,1%	(532.374)	-3,4%	(1.808.470)	-5,6%
Energia Elétrica Comprada para Revenda	(848.336)	-50,3%	(1.449.286)	-48,1%	(3.089.957)	-50,3%	(7.658.015)	-49,2%	(17.050.813)	-52,6%
Depreciação e Amortização	(138.413)	-8,2%	(228.122)	-7,6%	(454.144)	-7,4%	(939.462)	-6,0%	(2.088.861)	-6,4%
Outras Despesas	(30.896)	-1,8%	(71.022)	-2,4%	(302.672)	-4,9%	(859.466)	-5,5%	(1.158.865)	-3,6%
	(1.500.165)	-88,9%	(2.570.289)	-85,4%	(5.807.550)	-94,5%	(14.013.370)	-90,0%	(32.353.717)	-99,8%
<b>Result. Operac. Antes do Rédito Financeiro</b>	<b>186.649</b>	<b>11,1%</b>	<b>440.469</b>	<b>14,6%</b>	<b>340.372</b>	<b>5,5%</b>	<b>1.559.121</b>	<b>10,0%</b>	<b>72.730</b>	<b>0,2%</b>
<b>Resultado Financeiro:</b>										
Renda de Aplicações Financeiras	2.133	0,1%	0		902	0,0%	60.614	0,4%	135.674	0,4%
Encargos de Dívidas	(179.758)	-10,7%	(315.824)	-10,5%	(609.735)	-9,9%	(1.495.026)	-9,6%	(2.746.679)	-8,5%
Outras Receitas (Despesas) Financeiras	0		0		(6.991)	-0,1%	(543)	0,0%	(695)	0,0%
	(177.625)	-10,5%	(315.824)	-10,5%	(615.824)	-10,0%	(1.434.955)	-9,2%	(2.611.700)	-8,1%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>9.024</b>	<b>0,5%</b>	<b>124.645</b>	<b>4,1%</b>	<b>(275.452)</b>	<b>-4,5%</b>	<b>124.166</b>	<b>0,8%</b>	<b>(2.538.970)</b>	<b>-7,8%</b>
<b>Resultado Não Operacional:</b>										
Receita não Operacional	66.090	3,9%	108.935	3,6%	392.639	6,4%	1.098.730	7,1%	2.251.463	6,9%
Despesa não Operacional	(6.123)	-0,4%	(48.130)	-1,6%	(233.497)	-3,8%	(776.051)	-5,0%	(1.829.129)	-5,6%
	59.967	3,6%	60.805	2,0%	159.142	2,6%	322.679	2,1%	422.334	1,3%
Correção monetária do Balanço	778.727	46,2%	960.092	31,9%	2.021.611	32,9%	6.960.394	44,7%	15.909.147	49,1%
Variações monetárias Vinculadas ao AP	(452.048)	-26,8%	(844.324)	-28,0%	(1.588.438)	-25,8%	(6.486.907)	-41,7%	(15.554.582)	-48,0%
<b>Lucro (Prejuízo) Antes do Imposto de Renda</b>	<b>395.670</b>	<b>23,5%</b>	<b>301.218</b>	<b>10,0%</b>	<b>316.863</b>	<b>5,2%</b>	<b>920.332</b>	<b>5,9%</b>	<b>(1.762.071)</b>	<b>-5,4%</b>
Provisão para Imposto de Renda	(25.018)	-1,5%	(12.840)	-0,4%	(4.334)	-0,1%	(17.683)	-0,1%		
Reversão dos Juros sobre Capital para o PL									145.310	0,4%
Reservas: Legal e de juros sobre obras	(72.430)	-4,3%								
<b>Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício</b>	<b>298.222</b>	<b>17,7%</b>	<b>288.378</b>	<b>9,6%</b>	<b>312.529</b>	<b>5,1%</b>	<b>902.649</b>	<b>5,8%</b>	<b>(1.616.761)</b>	<b>-5,0%</b>

**ANEXO 8 : DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS – DRE DA CELESC: 1983 – 1986**

	1983		1984		1985		1986	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical						
<b>Receita operacional Bruta:</b>								
Fornecimento de Energia Elétrica	75.862.856	99,7%	253.903.088	98,5%	902.518.626	100,1%	2.253.328.000	101,0%
Suprimento de Energia Elétrica	624.836	0,8%	2.340.137	0,9%	8.894.610	1,0%	22.512.000	1,0%
Outras Receitas	2.379.250	3,1%	8.143.773	3,2%	8.660.984	1,0%	27.996.000	1,3%
<b>Adições a Receita Operacional:</b>								
RENCOR - RGR/Garantia	462.000	0,6%	1.230.000	0,5%	653.000	0,1%		
<b>Deduções da Receita Operacional:</b>								
Quotas para Reserva Global de Garantia					(335.050)	0,0%		
Quotas para Reserva Global de Reversão	(2.717.913)	-3,6%	(6.600.725)	-2,6%	(10.964.958)	-1,2%	(37.260.000)	-1,7%
Quotas para Custo do Consumo de Combustível	(511.798)	-0,7%	(1.283.931)	-0,5%	(8.200.605)	-0,9%	(34.614.000)	-1,6%
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>76.099.231</b>	<b>100,0%</b>	<b>257.732.342</b>	<b>100,0%</b>	<b>901.226.607</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.231.962.000</b>	<b>100,0%</b>
<b>Despesas Operacionais:</b>								
Pessoal	(20.324.285)	-26,7%	(54.271.012)	-21,1%	(229.952.963)	-25,5%	(669.535.000)	-30,0%
Material	(1.786.447)	-2,3%	(8.989.623)	-3,5%	(32.391.855)	-3,6%	(56.423.000)	-2,5%
Serviço de Terceiros	(4.117.285)	-5,4%	(14.143.968)	-5,5%	(53.165.063)	-5,9%	(125.842.000)	-5,6%
Energia Elétrica Comprada para Revenda	(38.493.076)	-50,6%	(130.157.371)	-50,5%	(468.033.170)	-51,9%	(1.166.260.000)	-52,3%
Depreciação e Amortização	(5.416.591)	-7,1%	(18.691.695)	-7,3%	(62.939.413)	-7,0%	(154.906.000)	-6,9%
Outras Despesas	(3.075.898)	-4,0%	(11.389.625)	-4,4%	(29.770.407)	-3,3%	(91.279.000)	-4,1%
	(73.213.582)	-96,2%	(237.643.294)	-92,2%	(876.252.871)	-97,2%	(2.264.245.000)	-101,4%
<b>Result. Operac. Antes do Rédito Financeiro</b>	<b>2.885.649</b>	<b>3,8%</b>	<b>20.089.048</b>	<b>7,8%</b>	<b>24.973.736</b>	<b>2,8%</b>	<b>(32.283.000)</b>	<b>-1,4%</b>
Resultado de Participações Societárias	765	0,0%	60	0,0%	1.029	0,0%		
<b>Resultado Financeiro:</b>								
Renda de Aplicações Financeiras	0		0		0		39.529.000	1,8%
Encargos de Dívidas							(129.279.000)	-5,8%
Outras Receitas (Despesas) Financeiras	(6.977.439)	-9,2%	(7.091.197)	-2,8%	(63.085.353)	-7,0%	29.225.000	1,3%
	(6.977.439)	-9,2%	(7.091.197)	-2,8%	(63.085.353)	-7,0%	(60.525.000)	-2,7%
Ajuste do Programa de estabilização Econômica							67.938.000	3,0%
Remun. Imobilizações em Curso - Capital de Terceiros	1.412.548	1,9%	3.352.853	1,3%	5.626.327	0,6%		
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(2.678.477)</b>	<b>-3,5%</b>	<b>16.350.764</b>	<b>6,3%</b>	<b>(32.484.261)</b>	<b>-3,6%</b>	<b>(24.870.000)</b>	<b>-1,1%</b>
<b>Resultado Não Operacional:</b>								
Receita não Operacional	3.611.622	4,7%	9.816.032	3,8%	70.547.283	7,8%	97.826.000	4,4%
Despesa não Operacional	(6.885.874)	-9,0%	(27.518.912)	-10,7%	(40.389.845)	-4,5%	(121.333.000)	-5,4%
Correção monetária do Balanço	60.202.472	79,1%	239.321.188	92,9%	748.205.318	83,0%	703.327.000	31,5%
Variações monetárias Vinculadas ao AP	(53.564.520)	-70,4%	(204.449.459)	-79,3%	(737.647.698)	-81,8%	(624.419.000)	-28,0%
<b>Lucro (Prejuízo) Antes do Imposto de Renda</b>	<b>685.223</b>	<b>0,9%</b>	<b>33.519.613</b>	<b>13,0%</b>	<b>8.230.797</b>	<b>0,9%</b>	<b>30.531.000</b>	<b>1,4%</b>
Provisão para Imposto de Renda			(1.877.608)	-0,7%	(203.863)	0,0%	(633.000)	0,0%
Reversão dos Juros sobre Capital para o PL	42.526	0,1%						
<b>Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício</b>	<b>727.749</b>	<b>1,0%</b>	<b>31.642.005</b>	<b>12,3%</b>	<b>8.026.934</b>	<b>0,9%</b>	<b>29.898.000</b>	<b>1,3%</b>

## ANEXO 9 : DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS – DRE DA CELESC: 1987 – 1992

	Em Milhares de Cruzados				Em Cruzados Novos		Em Milhares de Cruzeiros					
	1987		1988		1989		1990		1991		1992	
	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical
<b>Receita operacional Bruta</b>												
Fornecimento de Energia Elétrica	15.185.312	100,8%	199.993.193	95,3%	3.518.321.892	120,3%	65.055.381	122,8%	388.157.429	125,6%	5.070.926.719	129,1%
ICMS sobre Energia Elétrica					(708.295.225)	-24,2%	(14.619.410)	-27,6%	(79.011.006)	-25,6%	(1.185.919.904)	-30,2%
Suprimento de Energia Elétrica	128.685	0,9%	1.775.238	0,8%	19.693.934	0,7%	396.649	0,7%	2.099.466	0,7%	36.547.113	0,9%
Outras Receitas	<u>332.496</u>	<u>2,2%</u>	<u>6.831.292</u>	<u>3,3%</u>	<u>144.192.717</u>	<u>4,9%</u>	<u>2.558.227</u>	<u>4,8%</u>	<u>642.798</u>	<u>0,2%</u>	<u>86.594.688</u>	<u>2,2%</u>
	15.646.493	103,9%	208.599.723	99,4%	2.973.913.318	101,7%	53.390.847	100,8%	311.888.687	100,9%	4.008.148.616	102,0%
<b>Adições a Receita Operacional</b>												
RENCOR/RGR/Garantia			4.894.932	2,3%	0							
<b>Deduções da Receita Operacional</b>												
Quotas para Reserva Global de Garantia	(237.674)	-1,6%	(677.445)	-0,3%	0							
Quotas para Reserva Global de Reversão	(243.185)	-1,6%			0							
Quotas para Custo do Consumo de Combustível	(101.340)	-0,7%	(2.982.940)	-1,4%	(49.893.162)	-1,7%	(422.030)	-0,8%	(2.737.147)	-0,9%	(80.070.019)	-2,0%
	<u>(582.199)</u>	<u>-3,9%</u>	<u>(3.660.385)</u>	<u>-1,7%</u>	<u>(49.893.162)</u>	<u>-1,7%</u>	<u>(422.030)</u>	<u>-0,8%</u>	<u>(2.737.147)</u>	<u>-0,9%</u>	<u>(80.070.019)</u>	<u>-2,0%</u>
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>15.064.294</b>	<b>100,0%</b>	<b>209.834.270</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.924.020.156</b>	<b>100,0%</b>	<b>52.968.817</b>	<b>100,0%</b>	<b>309.151.540</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.928.078.597</b>	<b>100,0%</b>
<b>Despesas Operacionais</b>												
Pessoal	(4.013.483)	-26,6%	(59.671.758)	-28,4%	(678.990.059)	-23,2%	(17.209.781)	-32,5%	(65.830.676)	-21,3%	(1.109.843.585)	-28,3%
Material	(332.647)	-2,2%	(3.170.952)	-1,5%	(47.537.449)	-1,6%	(36.265)	-0,1%	(1.341.172)	-0,4%	(67.290.618)	-1,7%
Serviço de Terceiros	(611.244)	-4,1%	(7.528.006)	-3,6%	(191.264.961)	-6,5%	(3.609.970)	-6,8%	(15.331.261)	-5,0%	(131.799.677)	-3,4%
Energia Elétrica Comprada para Revenda	(7.726.585)	-51,3%	(107.319.851)	-51,1%	(1.345.002.376)	-46,0%	(31.756.163)	-60,0%	(208.517.911)	-67,4%	(2.469.828.513)	-62,9%
Depreciação e Amortização	(845.353)	-5,6%	(8.210.341)	-3,9%	(178.143.944)	-6,1%	(1.566.345)	-3,0%	(25.529.930)	-8,3%	(451.257.447)	-11,5%
Outras Despesas	(504.877)	-3,4%	(11.617.633)	-5,5%	(270.754.787)	-9,3%	(5.841.293)	-11,0%	(32.175.781)	-10,4%	(513.445.948)	-13,1%
	<u>(14.034.189)</u>	<u>-93,2%</u>	<u>(197.518.541)</u>	<u>-94,1%</u>	<u>(2.711.693.576)</u>	<u>-92,7%</u>	<u>(60.019.817)</u>	<u>-113,3%</u>	<u>(348.726.731)</u>	<u>-112,8%</u>	<u>(4.743.465.788)</u>	<u>-120,8%</u>
<b>Result.Operac. Antes do R�dito Financeiro</b>	<b>1.030.105</b>	<b>6,8%</b>	<b>12.315.729</b>	<b>5,9%</b>	<b>212.326.580</b>	<b>7,3%</b>	<b>(7.051.000)</b>	<b>-13,3%</b>	<b>(39.575.191)</b>	<b>-12,8%</b>	<b>(815.387.191)</b>	<b>-20,8%</b>
<b>Resultado Financeiro</b>												
Renda de Aplica�es Financeiras	672.940	4,5%	0									
Encargos de Dívidas	(320.291)	-2,1%	(8.111.085)	-3,9%	(64.011.551)	-2,2%	(1.172.078)	-2,2%	(1.606.266)	-0,5%	(56.403.174)	-1,4%
Outras Receitas (Despesas) Financeiras	<u>173.809</u>	<u>1,2%</u>	<u>6.786.466</u>	<u>3,2%</u>	<u>148.288.793</u>	<u>5,1%</u>	<u>(1.740.720)</u>	<u>-3,3%</u>	<u>(40.419.293)</u>	<u>-13,1%</u>	<u>371.084.217</u>	<u>9,4%</u>
	526.458	3,5%	(1.324.619)	-0,6%	84.277.242	2,9%	(2.912.798)	-5,5%	(42.025.559)	-13,6%	314.681.043	8,0%
Ajuste de Programa de estabiliza�o Econ�mica	6.565	0,0%										
<b>Resultado Operacional</b>	<b>1.563.128</b>	<b>10,4%</b>	<b>10.991.110</b>	<b>5,2%</b>	<b>296.603.822</b>	<b>10,1%</b>	<b>(9.963.798)</b>	<b>-18,8%</b>	<b>(81.600.750)</b>	<b>-26,4%</b>	<b>(500.706.148)</b>	<b>-12,7%</b>
<b>Resultado Não Operacional</b>												
Receita não Operacional	428.502	2,8%	1.476.208	0,7%	29.367.578	1,0%	90.821	0,2%	1.074.661	0,3%	16.532.061	0,4%
Despesa não Operacional	<u>(1.374.626)</u>	<u>-9,1%</u>	<u>(3.030.912)</u>	<u>-1,4%</u>	<u>(9.490.374)</u>	<u>-0,3%</u>	<u>(73.390)</u>	<u>-0,1%</u>	<u>(737.128)</u>	<u>-0,2%</u>	<u>(30.376.239)</u>	<u>-0,8%</u>
	(946.124)	-6,3%	(1.554.704)	-0,7%	19.877.204	0,7%	17.431	0,0%	337.533	0,1%	(13.844.178)	-0,4%
Ganhos nos Itens Monet�rios	2.954.331	19,6%	9.841.057	4,7%	0		0		0		0	
<b>Atualiza�es Monet�rias</b>	<u>(2.546.905)</u>	<u>-16,9%</u>	<u>0</u>	<u>0,0%</u>	<u>0</u>	<u>0,0%</u>	<u>0</u>	<u>0,0%</u>	<u>0</u>	<u>0,0%</u>	<u>0</u>	<u>0,0%</u>
<b>Lucro (Prejuízo) Antes do Imposto de Renda</b>	<b>1.024.430</b>	<b>6,8%</b>	<b>19.277.463</b>	<b>9,2%</b>	<b>316.481.026</b>	<b>10,8%</b>	<b>(9.946.367)</b>	<b>-18,8%</b>	<b>(81.263.217)</b>	<b>-26,3%</b>	<b>(514.550.326)</b>	<b>-13,1%</b>
Provisão para Imposto de Renda	(55.582)	-0,4%	(5.770.565)	-2,8%	(109.316.994)	-3,7%						
<b>Lucro Líquido (Prejuízo) do Exercício</b>	<b>968.848</b>	<b>6,4%</b>	<b>13.506.898</b>	<b>6,4%</b>	<b>207.164.032</b>	<b>7,1%</b>	<b>(9.946.367)</b>	<b>-18,8%</b>	<b>(81.263.217)</b>	<b>-26,3%</b>	<b>(514.550.326)</b>	<b>-13,1%</b>

## ANEXO 10 : DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS – DRE DA CELESC: 1993 – 2001

	Milhares de Cr\$ Reais		Milhares de Reais																	
	1993		1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001			
	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical		
<b>Receita operacional Bruta</b>																				
Fornecimento de Energia Elétrica	135.473.890	131,3%	667.851	131,9%	752.245	129,1%	893.972	134,3%	1.054.268	133,9%	1.128.973	134,9%	1.282.842	137,6%	1.556.105	140,3%	1.903.576	140,5%		
ICMS sobre Energia Elétrica	-29.815.111	-28,9%	-134.404	-26,5%	-162.367	-27,9%	-193.737	-29,1%	-228.108	-29,0%	-245.919	-29,4%	-278.128	-29,8%	-337.221	-30,4%	-412.154	-30,4%		
Suprimento de Energia Elétrica	789.790	0,8%	3.159	0,6%	3.906	0,7%	4.715	0,7%	6.294	0,8%	9.441	1,1%	11.595	1,2%	14.716	1,3%	12.862	0,9%		
Outras Receitas	373.131	0,4%	-6.106	-1,2%	17.658	3,0%	27.505	4,1%	23.275	3,0%	22.203	2,7%	23.061	2,5%	38.531	3,5%	28.156	2,1%		
	106.821.700	103,6%	530.500	104,8%	611.442	104,9%	732.455	110,0%	855.729	108,7%	914.698	109,3%	1.039.370	111,5%	1.272.131	114,7%	1.532.440	113,1%		
<b>Deduções da Receita Operacional</b>																				
Quotas para Reserva Global de Reversão	-1.186.952	-1,2%	-12.505	-2,5%	-12.695	-2,2%	-23.833	-3,6%	-13.906	-1,8%	-19.608	-2,3%	-20.062	-2,2%	-18.594	-1,7%	-19.461	-1,4%		
Quotas para Custo do Consumo de Combustível	-2.484.876	-2,4%	-11.743	-2,3%	-16.043	-2,8%	-19.015	-2,9%	-26.209	-3,3%	-27.752	-3,3%	-39.566	-4,2%	-85.772	-7,7%	-87.544	-6,5%		
PASEP e COFINS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	-24.002	-3,6%	-28.066	-3,6%	-30.226	-3,6%	-47.416	-5,1%	-58.740	-5,3%	-70.978	-5,2%		
	-3.671.828	-3,6%	-24.248	-4,8%	-28.738	-4,9%	-66.850	-10,0%	-68.181	-8,7%	-77.586	-9,3%	-107.044	-11,5%	-163.106	-14,7%	-177.983	-13,1%		
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>103.149.872</b>	<b>100,0%</b>	<b>506.252</b>	<b>100,0%</b>	<b>582.704</b>	<b>100,0%</b>	<b>665.605</b>	<b>100,0%</b>	<b>787.548</b>	<b>100,0%</b>	<b>837.112</b>	<b>100,0%</b>	<b>932.326</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.109.025</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.354.457</b>	<b>100,0%</b>		
<b>Despesas Operacionais</b>																				
Pessoal	-16.311.695	-15,8%	-112.375	-22,2%	-146.818	-25,2%	-184.299	-27,7%	-205.420	-26,1%	-192.100	-22,9%	-204.155	-21,9%	-207.997	-18,8%	-216.020	-15,9%		
Material	-707.602	-0,7%	-6.624	-1,3%	-11.223	-1,9%	-13.213	-2,0%	-13.835	-1,8%	-16.368	-2,0%	-16.574	-1,7%	-16.574	-1,5%	-18.558	-1,4%		
Serviço de Terceiros	-2.141.345	-2,1%	-18.178	-3,6%	-46.302	-7,9%	-56.733	-8,5%	-58.300	-7,4%	-71.480	-8,5%	-53.442	-5,7%	-59.470	-5,4%	-69.688	-5,1%		
Energia Elétrica Comprada para Revenda	-65.107.617	-63,1%	-239.712	-47,4%	-274.512	-47,1%	-313.775	-47,1%	-371.069	-47,1%	-420.814	-50,3%	-518.162	-55,6%	-640.131	-57,7%	-773.865	-57,1%		
Depreciação e Amortização	-11.140.785	-10,8%	-43.218	-8,5%	-54.828	-9,4%	-55.743	-8,4%	-58.110	-7,4%	-59.182	-7,1%	-66.388	-7,1%	-71.980	-6,5%	-75.291	-5,6%		
Provisão para Contingências e Demissão Incentivada											-46.756	-5,6%	-17.613	-1,9%	-35.806	-3,2%	-34.612	-2,6%		
Outras Despesas	-7.989.568	-7,7%	-47.568	-9,4%	-39.799	-6,8%	-38.247	-5,7%	-13.242	-1,7%	-46.160	-5,5%	-37.117	-4,0%	-50.103	-4,5%	-54.055	-4,0%		
	-103.398.612	-100,2%	-467.675	-92,4%	-573.482	-98,4%	-662.010	-99,5%	-719.976	-91,4%	-852.860	-101,9%	-913.139	-97,9%	-1.082.061	-97,6%	-1.242.089	-91,7%		
<b>Result.Operac. Antes do Rêdito Financeiro</b>	<b>-248.740</b>	<b>-0,2%</b>	<b>38.577</b>	<b>7,6%</b>	<b>9.222</b>	<b>1,6%</b>	<b>3.595</b>	<b>0,5%</b>	<b>67.572</b>	<b>8,6%</b>	<b>-15.748</b>	<b>-1,9%</b>	<b>19.187</b>	<b>2,1%</b>	<b>26.964</b>	<b>2,4%</b>	<b>112.368</b>	<b>8,3%</b>		
<b>Resultado Financeiro</b>																				
Renda de Aplicações Financeiras					3.456	0,6%	6.015	0,9%	6.708	0,9%	1.435	0,2%								
Juros sobre Contas a Receber do Estado					20.309	3,5%			27.404	3,5%	29.219	3,5%	32.559	3,5%	37.091	3,3%	42.481	3,1%		
Variaç.Monet.sobre Contas a Receber do Estado							29.811	4,5%	16.141	2,0%	10.770	1,3%	37.540	4,0%	28.952	2,6%	54.524	4,0%		
Variaç.Monet.e Acrês.Morat. sobre Energia Vendida					5.319	0,9%	28.966	4,4%	11.090	1,4%	8.721	1,0%	47.468	5,1%	22.479	2,0%	23.302	1,7%		
Variaç.Monet. e Acrês.Morat.sobre Energia Comprada					-856	-0,1%	-3.516	-0,5%	-1.907	-0,2%	-1.332	-0,2%	-8.211	-0,9%	-7.934	-0,7%	-35.576	-2,6%		
Encargos de Dívidas	-5.899.448	-5,7%	651	0,1%	-11.325	-1,9%	-15.473	-2,3%	-17.917	-2,3%	-23.712	-2,8%	-34.132	-3,7%	-32.051	-2,9%	-34.149	-2,5%		
Variaç.Monet.sobre Empréstimos e Debêntures							-5.739	-0,9%	-3.514	-0,4%	-5.607	-0,7%	-21.368	-2,3%	-29.369	-2,6%	-26.456	-2,0%		
Juros sobre Capital							-14.705	-2,2%	-10.224	-1,3%										
Atualiz.sobre Contas de Entidade de Prev.Privada													-24.009	-2,6%	-46.086	-4,2%	-41.153	-3,0%		
Atualização Programa REFIS													-10.976	-1,0%	-10.094	-0,7%				
Multas e Juros de tributos em questionamento judicial											-73.320	-8,8%	-6.168	-0,7%	-17.910	-1,6%	-6.817	-0,5%		
Outras Receitas (Despesas) Financeiras	-1.734.740	-1,7%	5.370	1,1%	5.961	1,0%	13.440	2,0%	10.539	1,3%	7.771	0,9%	-23.888	-2,6%	4.740	0,4%	-7.009	-0,5%		
	-7.634.188	-7,4%	6.021	1,2%	22.864	3,9%	62.980	9,5%	38.320	4,9%	-46.055	-5,5%	-209	0,0%	-51.064	-4,6%	-40.947	-3,0%		
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-7.882.928</b>	<b>-7,6%</b>	<b>44.598</b>	<b>8,8%</b>	<b>32.086</b>	<b>5,5%</b>	<b>66.575</b>	<b>10,0%</b>	<b>105.892</b>	<b>13,4%</b>	<b>-61.803</b>	<b>-7,4%</b>	<b>18.978</b>	<b>2,0%</b>	<b>-24.100</b>	<b>-2,2%</b>	<b>71.421</b>	<b>5,3%</b>		
<b>Resultado Não Operacional</b>																				
Receita não Operacional	1.395.846	1,4%	2.964	0,6%	8.424	1,4%	3.074	0,5%	5.583	0,7%	10.073	1,2%	2.237	0,2%	5.802	0,5%	9.692	0,7%		
Despesa não Operacional	-368.128	-0,4%	-2.871	-0,6%	-3.466	-0,6%	-3.401	-0,5%	-9.668	-1,2%	-12.527	-1,5%	-7.747	-0,8%	-10.098	-0,9%	-3.571	-0,3%		
Itens Extra.:Contingências;Prog.Demiss.Incent.;REFIS	0	0,0%	0	0,0%	-108.106	-18,6%	0	0,0%	-43.527	-5,5%	0	0,0%	0	0,0%	43.738	3,9%	0	0,0%		
	1.027.718	1,0%	93	0,0%	-103.148	-17,7%	-327	0,0%	-47.612	-6,0%	-2.454	-0,3%	-5.510	-0,6%	39.442	3,6%	6.121	0,5%		
<b>Lucro (Prejuízo) Ant.dos Imp.e Part.e Cont. Social</b>	<b>-6.855.210</b>	<b>-6,6%</b>	<b>44.691</b>	<b>8,8%</b>	<b>-71.062</b>	<b>-12,2%</b>	<b>66.248</b>	<b>10,0%</b>	<b>58.280</b>	<b>7,4%</b>	<b>-64.257</b>	<b>-7,7%</b>	<b>13.468</b>	<b>1,4%</b>	<b>15.342</b>	<b>1,4%</b>	<b>77.542</b>	<b>5,7%</b>		
Provisão para Contribuição Social			-1.942	-0,4%	-3.450	-0,6%	-12.172	-1,8%	-4.107	-0,5%			-1.281	-0,1%	-3.986	-0,4%	-6.874	-0,5%		
Provisão para Imposto de Renda			-1.008	-0,2%	-6.022	-1,0%	2.600	0,4%	-11.685	-1,5%			-4.176	-0,4%	-752	-0,1%	-18.597	-1,4%		
Constituição e Realização de Impostos Diferidos											13.581	1,6%								
Participação nos Lucros							-7.192	-1,1%	-8.580	-1,1%	-5.426	-0,6%	-6.512	-0,7%	-6.574	-0,6%	-6.755	-0,5%		
Reversão dos Juros sobre Capital para o PL							12.500	1,9%	9.000	1,1%										
<b>Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício</b>	<b>-6.855.210</b>	<b>-6,6%</b>	<b>41.741</b>	<b>8,2%</b>	<b>-80.534</b>	<b>-13,8%</b>	<b>61.984</b>	<b>9,3%</b>	<b>42.908</b>	<b>5,4%</b>	<b>-56.102</b>	<b>-6,7%</b>	<b>1.499</b>	<b>0,2%</b>	<b>4.030</b>	<b>0,4%</b>	<b>45.316</b>	<b>3,3%</b>		

## ANEXO 11 : DEMONSTRAÇÕES DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS – DOAR DA CELESC: 1978 – 1982

	1978		1979		1980		1981		1982	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical								
<b>ORIGENS DOS RECURSOS</b>										
<b>INTERNAS</b>	<b>323.820</b>	<b>18,7%</b>	<b>713.213</b>	<b>57,0%</b>	<b>1.264.405</b>	<b>40,4%</b>	<b>1.522.452</b>	<b>30,2%</b>	<b>8.433.568</b>	<b>48,7%</b>
<b>Das Operações</b>			<b>174.970</b>	<b>14,0%</b>	<b>31.124</b>	<b>1,0%</b>	<b>381.656</b>	<b>7,6%</b>	<b>0</b>	
Lucro Líquido do Exercício			288.378	23,0%	312.529	10,0%	902.649	17,9%		
Quotas de Reintegração ("Depreciação")			228.122	18,2%	457.688	14,6%	939.462	18,6%		
Variação Monetária s/Empréstimos a LP			705.771	56,4%	1.459.260	46,6%	5.861.229	116,2%		
Resultado das Contas de Correção Monetária			(960.092)	-76,7%	(2.021.611)	-64,5%	(6.960.394)	-138,0%		
Remuneração das Imobilizações em Curso			(87.209)	-7,0%	(181.076)	-5,8%	(378.973)	-7,5%		
Provisão (ou Reversão) para Imposto de Renda					4.334	0,1%	17.683	0,4%		
<b>Do Patrimônio</b>	<b>323.820</b>	<b>18,7%</b>	<b>538.243</b>	<b>43,0%</b>	<b>1.233.281</b>	<b>39,4%</b>	<b>1.140.796</b>	<b>22,6%</b>	<b>8.433.568</b>	<b>48,7%</b>
Valor Líquido das Desat.de Bens e Direitos			98.953	7,9%	83.266	2,7%	185.722	3,7%	745.550	4,3%
Outras Origens	45.941	2,7%								
Redução do Realizável a Longo Prazo									4.741	
Diminuição do Capital de Giro Líquido	277.879	16,0%	439.290	35,1%	1.150.015	36,7%	955.074	18,9%	7.683.277	44,4%
<b>EXTERNAS</b>	<b>1.408.421</b>	<b>81,3%</b>	<b>537.980</b>	<b>43,0%</b>	<b>1.868.205</b>	<b>59,6%</b>	<b>3.522.308</b>	<b>69,8%</b>	<b>8.890.275</b>	<b>51,3%</b>
<b>Dos Acionistas</b>	<b>870.562</b>	<b>50,3%</b>	<b>502.635</b>	<b>40,2%</b>	<b>1.267.199</b>	<b>40,5%</b>	<b>1.681.196</b>	<b>33,3%</b>	<b>2.090.532</b>	<b>12,1%</b>
Realização de Capital Social	482	0,0%	498.749	39,9%	1.267.199	40,5%	1.681.196	33,3%	2.090.532	12,1%
Contribuições para Reservas de Capital	870.080	50,2%	3.886	0,3%						
Recursos Restituíveis em Novas Ações a LP										
<b>De Terceiros</b>	<b>537.859</b>	<b>31,0%</b>	<b>35.345</b>	<b>2,8%</b>	<b>601.006</b>	<b>19,2%</b>	<b>1.841.112</b>	<b>36,5%</b>	<b>6.799.743</b>	<b>39,3%</b>
Aumento do Passivo Exigível a Longo Prazo	537.859	31,0%	35.345	2,8%	601.006	19,2%	1.841.112	36,5%	5.658.673	32,7%
Doações e Subvenções p/Investimento - CRC									1.141.070	6,6%
<b>TOTAL DAS ORIGENS</b>	<b>1.732.241</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.251.193</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.132.610</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.044.760</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.323.843</b>	<b>100,0%</b>
<b>APLICAÇÃO DOS RECURSOS</b>										
<b>INTERNAS</b>	<b>1.650.899</b>	<b>95,3%</b>	<b>1.038.672</b>	<b>83,0%</b>	<b>2.999.905</b>	<b>95,8%</b>	<b>4.577.169</b>	<b>90,7%</b>	<b>14.740.313</b>	<b>85,1%</b>
<b>Nas Operações</b>	<b>122.984</b>	<b>7,1%</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>3.495.021</b>	<b>20,2%</b>
Prejuízo (Lucro) Líquido do Exercício	(298.221)	-17,2%							1.616.761	9,3%
Quotas de Reintegração ("Depreciação")	(139.744)	-8,1%							(2.088.860)	-12,1%
Variação Monetária s/Empréstimos a LP	(78.034)	-4,5%							(12.737.181)	-73,5%
Resultado das Contas de Correção Monetária	638.983	36,9%							15.909.147	91,8%
Remuneração das Imobilizações em Curso									649.844	3,8%
Provisão (ou Reversão) para Imposto de Renda									145.310	0,8%
<b>No Patrimônio</b>	<b>1.527.915</b>	<b>88,2%</b>	<b>1.038.672</b>	<b>83,0%</b>	<b>2.999.905</b>	<b>95,8%</b>	<b>4.577.169</b>	<b>90,7%</b>	<b>11.245.292</b>	<b>64,9%</b>
Aquisição de Bens e Direitos do Imobilizado	1.505.711	86,9%	1.011.048	80,8%	2.744.404	87,6%	4.364.045	86,5%	10.536.588	60,8%
Em Investimentos			47.789	3,8%	102.029	3,3%	179.346	3,6%	8.813	0,1%
Aumento do Diferido					71.844	2,3%	32.286	0,6%	518.768	3,0%
Aumento Realizável a Longo Prazo	22.204	1,3%	981	0,1%	3.729	0,1%	1.492	0,0%		
Ajustes de Exercícios Anteriores			(21.146)	-1,7%	77.899	2,5%			181.123	1,0%
<b>EXTERNAS</b>	<b>81.342</b>	<b>4,7%</b>	<b>212.521</b>	<b>17,0%</b>	<b>132.705</b>	<b>4,2%</b>	<b>467.591</b>	<b>9,3%</b>	<b>2.583.531</b>	<b>14,9%</b>
<b>Nos Acionistas</b>	<b>81.342</b>	<b>4,7%</b>	<b>212.521</b>	<b>17,0%</b>	<b>132.705</b>	<b>4,2%</b>	<b>467.591</b>	<b>9,3%</b>	<b>0</b>	
Dividendos	81.342	4,7%	209.357	16,7%	132.705	4,2%	467.591	9,3%		
Outros			3.164	0,3%						
<b>Em Terceiros</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2.583.531</b>	<b>14,9%</b>
Transferência do Exigível a LP para o Circulante									2.583.531	14,9%
<b>TOTAL DAS APLICAÇÕES</b>	<b>1.732.241</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.251.193</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.132.610</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.044.760</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.323.844</b>	<b>100,0%</b>

**ANEXO 12 : DEMONSTRAÇÕES DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS – DOAR DA CELESC: 1983 – 1986**

	1983		1984		1985		1986	
	Milhares de Cruzeiros	Análise Vertical						
<b>ORIGENS DOS RECURSOS</b>								
<b>INTERNAS</b>	<b>21.974.123</b>	<b>73,2%</b>	<b>50.092</b>	<b>0,1%</b>	<b>124.590.874</b>	<b>56,0%</b>	<b>574.101</b>	<b>68,7%</b>
<b>Das Operações</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>39.479</b>	<b>4,7%</b>
Lucro Líquido do Exercício							(38.040)	-4,6%
Quotas de Reintegração ("Depreciação")							154.906	18,5%
Variação Monetária s/Empréstimos a Longo Prazo							583.184	69,8%
Resultado das Contas de Correção Monetária							(703.327)	-84,2%
Remuneração das Imobilizações em Curso							(29.225)	-3,5%
Outras Origens							71.980	8,6%
<b>Do Patrimônio</b>	<b>21.974.123</b>	<b>73,2%</b>	<b>50.092</b>	<b>0,1%</b>	<b>124.590.874</b>	<b>56,0%</b>	<b>534.622</b>	<b>64,0%</b>
Diminuição do Capital de Giro Líquido	21.974.123	73,2%	50.092	0,1%	124.590.874	56,0%	534.622	64,0%
<b>EXTERNAS</b>	<b>8.048.456</b>	<b>26,8%</b>	<b>69.725.330</b>	<b>99,9%</b>	<b>97.825.500</b>	<b>44,0%</b>	<b>261.169</b>	<b>31,3%</b>
<b>Dos Acionistas</b>	<b>4.284.396</b>	<b>14,3%</b>	<b>16.135.945</b>	<b>23,1%</b>	<b>70.828.173</b>	<b>31,8%</b>	<b>161.646</b>	<b>19,4%</b>
Realização de Capital Social			3.220.800	4,6%	24.183.922	10,9%	46.568	5,6%
Recursos Restituíveis em Novas Ações a LP	4.284.396	14,3%	12.915.145	18,5%	46.644.251	21,0%	115.078	13,8%
<b>De Terceiros</b>	<b>3.764.060</b>	<b>12,5%</b>	<b>53.589.385</b>	<b>76,8%</b>	<b>26.997.327</b>	<b>12,1%</b>	<b>99.524</b>	<b>11,9%</b>
Aumento do Passivo Exigível a Longo Prazo	1.938.174	6,5%	46.725.822	67,0%	24.136.011	10,9%	31.359	3,8%
Contribuição do Consumidor							68.165	8,2%
Doações e Subvenções P/Investimento (CRC)	1.825.886	6,1%	6.863.563	9,8%	2.861.316	1,3%		
<b>TOTAL DAS ORIGENS</b>	<b>30.022.579</b>	<b>100,0%</b>	<b>69.775.422</b>	<b>100,0%</b>	<b>222.416.374</b>	<b>100,0%</b>	<b>835.271</b>	<b>100,0%</b>
<b>APLICAÇÃO DOS RECURSOS</b>								
<b>INTERNAS</b>	<b>21.109.932</b>	<b>70,3%</b>	<b>44.979.423</b>	<b>64,5%</b>	<b>163.789.748</b>	<b>73,6%</b>	<b>675.542</b>	<b>80,9%</b>
<b>Nas Operações</b>	<b>1.480.854</b>	<b>4,9%</b>	<b>14.108.650</b>	<b>20,2%</b>	<b>1.502.065</b>	<b>0,7%</b>	<b>0</b>	
Lucro Líquido do Exercício	(727.749)	-2,4%	(31.642.005)	-45,3%	(8.026.934)	-3,6%		
Quotas de Reintegração ("Depreciação")	(5.416.591)	-18,0%	(18.691.696)	-26,8%	(62.939.413)	-28,3%		
Variação Monetária s/Empréstimos a Longo Prazo	(53.989.826)	-179,8%	(178.231.690)	-255,4%	(681.363.233)	-306,3%		
Resultado das Contas de Correção Monetária	60.202.472	200,5%	239.321.188	343,0%	748.205.318	336,4%		
Remuneração das Imobilizações em Curso	1.412.548	4,7%	3.352.853	4,8%	5.626.327	2,5%		
<b>No Patrimônio</b>	<b>19.629.078</b>	<b>65,4%</b>	<b>30.870.773</b>	<b>44,2%</b>	<b>162.287.683</b>	<b>73,0%</b>	<b>675.542</b>	<b>80,9%</b>
Aquisição de Bens e Direitos do Imobilizado	18.120.371	60,4%	28.130.107	40,3%	146.039.858	65,7%	419.744	50,3%
Em Investimentos							(5.509)	-0,7%
Aumento Realizável a LP (Governo do Estado)							252.315	30,2%
Outros	1.508.707	5,0%	2.740.666	3,9%	16.247.825	7,3%	8.992	1,1%
<b>EXTERNAS</b>	<b>8.912.647</b>	<b>29,7%</b>	<b>24.795.999</b>	<b>35,5%</b>	<b>58.626.626</b>	<b>26,4%</b>	<b>159.729</b>	<b>19,1%</b>
<b>Nos Acionistas</b>	<b>28.340</b>	<b>0,1%</b>	<b>7.514.976</b>	<b>10,8%</b>	<b>1.906.397</b>	<b>0,9%</b>	<b>0</b>	
Dividendos	28.340	0,1%	7.514.976	10,8%	1.906.397	0,9%		
<b>Em Terceiros</b>	<b>8.884.307</b>	<b>29,6%</b>	<b>17.281.023</b>	<b>24,8%</b>	<b>56.720.229</b>	<b>25,5%</b>	<b>159.729</b>	<b>19,1%</b>
Transferência do Exigível a LP para o Circulante	8.884.307	29,6%	17.281.023	24,8%	56.720.229	25,5%	159.729	19,1%
<b>TOTAL DAS APLICAÇÕES</b>	<b>30.022.579</b>	<b>100,0%</b>	<b>69.775.422</b>	<b>100,0%</b>	<b>222.416.374</b>	<b>100,0%</b>	<b>835.271</b>	<b>100,0%</b>

## ANEXO 13 : DEMONSTRAÇÕES DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS – DOAR DA CELESC: 1987 – 1992

	Em Milhares de Cruzados				Em Cruzados Novos		Em Milhares de Cruzeiros					
	1987		1988		1989		1990		1991		1992	
	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical
<b>ORIGENS DOS RECURSOS</b>												
<b>INTERNAS</b>	<b>2.141.129</b>	<b>59,9%</b>	<b>28.920.937</b>	<b>55,7%</b>	<b>844.253.306</b>	<b>77,5%</b>	<b>18.537.070</b>	<b>84,7%</b>	<b>84.578.678</b>	<b>90,0%</b>	<b>599.199.465</b>	<b>85,9%</b>
<b>Das Operações</b>	<b>2.021.631</b>	<b>56,5%</b>	<b>28.920.937</b>	<b>55,7%</b>	<b>685.784.474</b>	<b>63,0%</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>13.484.771</b>	<b>1,9%</b>
Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício	968.848	27,1%	13.506.898	26,0%	207.164.032	19,0%					(514.550.326)	-73,8%
Quotas de Reintegração ("Depreciação")	845.353	23,6%	8.210.341	15,8%	142.739.257	13,1%					451.257.447	64,7%
Ganho (Perda) Item Monetário de Longo Prazo			(6.491.762)	-12,5%								
Provisão (ou Reversão) para Imposto de Renda			5.770.565	11,1%	109.316.993	10,0%						
Outros	207.430	5,8%	7.924.895	15,3%	226.564.192	20,8%					76.777.650	11,0%
<b>Do Patrimônio</b>	<b>119.498</b>	<b>3,3%</b>	<b>0</b>		<b>158.468.832</b>	<b>14,5%</b>	<b>18.537.070</b>	<b>84,7%</b>	<b>84.578.678</b>	<b>90,0%</b>	<b>585.714.694</b>	<b>84,0%</b>
Remuneração das Imobilizações em Curso					38.778.824	3,6%	577.203	2,6%	4.759.671	5,1%	39.898.117	5,7%
Outros	35.330	1,0%							307.702	0,3%		
Diminuição do Capital de Giro Líquido	84.168	2,4%			119.690.008	11,0%	17.959.867	82,0%	79.511.305	84,6%	545.816.577	78,3%
<b>EXTERNAS</b>	<b>1.435.819</b>	<b>40,1%</b>	<b>23.029.126</b>	<b>44,3%</b>	<b>245.107.098</b>	<b>22,5%</b>	<b>3.356.083</b>	<b>15,3%</b>	<b>9.362.257</b>	<b>10,0%</b>	<b>98.322.952</b>	<b>14,1%</b>
<b>Dos Acionistas</b>	<b>774.284</b>	<b>21,6%</b>	<b>11.586.264</b>	<b>22,3%</b>	<b>141.219.144</b>	<b>13,0%</b>	<b>1.763.237</b>	<b>8,1%</b>	<b>283.662</b>	<b>0,3%</b>	<b>36.961.933</b>	<b>5,3%</b>
Realização de Capital Social	326.889	9,1%	2.092.236	4,0%	83.879.967	7,7%	541.921	2,5%	228.558	0,2%	16.960.523	2,4%
Recursos Restituíveis em Novas Ações a LP	447.395	12,5%	9.494.028	18,3%	57.339.177	5,3%	1.221.316	5,6%	55.104	0,1%	20.001.410	2,9%
<b>De Terceiros</b>	<b>661.535</b>	<b>18,5%</b>	<b>11.442.862</b>	<b>22,0%</b>	<b>103.887.954</b>	<b>9,5%</b>	<b>1.592.846</b>	<b>7,3%</b>	<b>9.078.595</b>	<b>9,7%</b>	<b>61.361.019</b>	<b>8,8%</b>
Aumento do Passivo Exigível a Longo Prazo	436.388	12,2%	10.140.811	19,5%	68.754.159	6,3%	1.129.325	5,2%	24.851	0,0%	13.676.888	2,0%
Contribuição do Consumidor	225.147	6,3%	1.302.051	2,5%	35.133.795	3,2%	463.521	2,1%	9.053.744	9,6%	47.684.131	6,8%
<b>TOTAL DAS ORIGENS</b>	<b>3.576.948</b>	<b>100,0%</b>	<b>51.950.063</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.089.360.404</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.893.153</b>	<b>100,0%</b>	<b>93.940.935</b>	<b>100,0%</b>	<b>697.522.417</b>	<b>100,0%</b>
<b>APLICAÇÃO DOS RECURSOS</b>												
<b>INTERNAS</b>	<b>1.992.955</b>	<b>55,7%</b>	<b>34.355.631</b>	<b>66,1%</b>	<b>679.091.599</b>	<b>62,3%</b>	<b>21.251.777</b>	<b>97,1%</b>	<b>89.602.995</b>	<b>95,4%</b>	<b>669.977.840</b>	<b>96,1%</b>
<b>Nas Operações</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>7.645.528</b>	<b>34,9%</b>	<b>54.922.477</b>	<b>58,5%</b>	<b>0</b>	
Prejuízo (Lucro) Líquido do Exercício							9.946.367	45,4%	81.263.217	86,5%		
Quotas de Reintegração ("Depreciação")							(1.566.345)	-7,2%	(25.529.930)	-27,2%		
Outros							(734.494)	-3,4%	(810.810)	-0,9%		
<b>No Patrimônio</b>	<b>1.992.955</b>	<b>55,7%</b>	<b>34.355.631</b>	<b>66,1%</b>	<b>679.091.599</b>	<b>62,3%</b>	<b>13.606.249</b>	<b>62,1%</b>	<b>34.680.518</b>	<b>36,9%</b>	<b>669.977.840</b>	<b>96,1%</b>
Aquisição de Bens e Direitos do Imobilizado	1.748.962	48,9%	30.742.871	59,2%	594.228.308	54,5%	12.733.362	58,2%	36.094.919	38,4%	497.712.346	71,4%
Em Investimentos	384	0,0%	91.730	0,2%	19.249.074	1,8%	(160.582)	-0,7%			1.118.693	0,2%
Aumento do Diferido			(790.477)	-1,5%	2.130.633	0,2%	455.673	2,1%	(2.741.783)	-2,9%	39.898.117	5,7%
Outros	108.484	3,0%	250.000	0,5%	63.483.584	5,8%	577.796	2,6%	1.327.382	1,4%	49.836.567	7,1%
Aumento do Capital de Giro Líquido	135.125	3,8%	4.061.507	7,8%							81.412.117	11,7%
<b>EXTERNAS</b>	<b>1.583.993</b>	<b>44,3%</b>	<b>17.594.432</b>	<b>33,9%</b>	<b>410.268.805</b>	<b>37,7%</b>	<b>641.376</b>	<b>2,9%</b>	<b>4.337.940</b>	<b>4,6%</b>	<b>27.544.577</b>	<b>3,9%</b>
<b>Nos Acionistas</b>	<b>895.325</b>	<b>25,0%</b>	<b>8.787.545</b>	<b>16,9%</b>	<b>131.703.312</b>	<b>12,1%</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
Dividendos	895.325	25,0%	8.787.545	16,9%	131.703.312	12,1%						
<b>Em Terceiros</b>	<b>688.668</b>	<b>19,3%</b>	<b>8.806.887</b>	<b>17,0%</b>	<b>278.565.493</b>	<b>25,6%</b>	<b>641.376</b>	<b>2,9%</b>	<b>4.337.940</b>	<b>4,6%</b>	<b>27.544.577</b>	<b>3,9%</b>
Transferência do Exigível a LP para o Circulante	688.668	19,3%	6.714.651	12,9%	194.685.526	17,9%	99.455	0,5%	4.109.382	4,4%	10.584.054	1,5%
Transferência do Exigível a LP para o PL			2.092.236	4,0%								
Transf.Recu.Rest.Ações P/Realiz.Capital Social					83.879.967	7,7%	541.921	2,5%	228.558	0,2%	16.960.523	2,4%
<b>TOTAL DAS APLICAÇÕES</b>	<b>3.576.948</b>	<b>100,0%</b>	<b>51.950.063</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.089.360.404</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.893.153</b>	<b>100,0%</b>	<b>93.940.935</b>	<b>100,0%</b>	<b>697.522.417</b>	<b>100,0%</b>

## ANEXO 14 : DEMONSTRAÇÕES DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS – DOAR DA CELESC: 1993 – 2001

	Milhares de Cr\$ Reais		Milhares de Reais																	
	1993		1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001			
	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical	Correção Integral	Análise Vertical		
<b>ORIGENS DOS RECURSOS</b>																				
<b>INTERNAS</b>	<b>6.699.242</b>	<b>6,5%</b>	<b>90.556</b>	<b>23,6%</b>	<b>76.750</b>	<b>74,8%</b>	<b>103.726</b>	<b>39,7%</b>	<b>144.542</b>	<b>77,9%</b>	<b>202.032</b>	<b>81,3%</b>	<b>294.980</b>	<b>85,9%</b>	<b>232.394</b>	<b>80,0%</b>	<b>114.805</b>	<b>22,1%</b>		
<b>Das Operações</b>	<b>5.527.460</b>	<b>5,4%</b>	<b>85.599</b>	<b>22,3%</b>	<b>27.265</b>	<b>26,6%</b>	<b>73.593</b>	<b>28,1%</b>	<b>69.026</b>	<b>37,2%</b>	<b>97.854</b>	<b>39,4%</b>	<b>88.516</b>	<b>25,8%</b>	<b>178.544</b>	<b>61,5%</b>	<b>48.703</b>	<b>9,4%</b>		
Lucro Líquido do Exercício	-6.855.210	-6,7%	41.741	10,9%	-80.534	-78,5%	61.984	23,7%	42.908	23,1%	-56.102	-22,6%	1.499	0,4%	4.030	1,4%	45.316	8,7%		
Quotas de Reintegração ("Depreciação")	11.140.785	10,8%	43.218	11,3%	54.828	53,5%	55.743	21,3%	58.110	31,3%	59.182	23,8%	66.388	19,3%	71.980	24,8%	75.291	14,5%		
Variação Monetária s/Empréstimos a LP					-4.997	-4,9%	-20.326	-7,8%	-10.105	-5,4%	-3.094	-1,2%	11.223	3,3%	41.651	14,3%	-4.200	-0,8%		
Provisão (ou Reversão) para Imposto de Renda									-26.978	-14,5%	-27.575	-11,1%	-10.772	-3,1%	-20.541	-7,1%	-59.006	-11,3%		
Provisão P.Demissão Incent., Cont.Trabalhistas									20.930	11,3%										
Receita Financeira com Empréstimos ao Estado					-20.309	-19,8%	-24.181	-9,2%	-27.404	-14,8%	-29.219	-11,8%	-32.559	-9,5%	-37.091	-12,8%	-42.481	-8,2%		
Constituição de Provisão para Contingências					78.277	76,3%	373	0,1%	11.565	6,2%	157.644	63,4%	52.737	15,4%	107.539	37,0%	26.084	5,0%		
Saldo Relativo ao REFIS															10.976	3,8%	7.699	1,5%		
Outras Origens	1.241.885	1,2%	640	0,2%								-2.982	-1,2%							
<b>Do Patrimônio</b>	<b>1.171.782</b>	<b>1,1%</b>	<b>4.957</b>	<b>1,3%</b>	<b>49.485</b>	<b>48,3%</b>	<b>30.133</b>	<b>11,5%</b>	<b>75.516</b>	<b>40,7%</b>	<b>104.178</b>	<b>41,9%</b>	<b>206.464</b>	<b>60,1%</b>	<b>53.850</b>	<b>18,5%</b>	<b>66.102</b>	<b>12,7%</b>		
Valor Líquido das Desativações de Bens e Direitos					2.738	2,7%	4.966	1,9%	5.022	2,7%	13.839	5,6%	14.842	4,3%	18.013	6,2%	25.543	4,9%		
Redução do Realizável a Longo Prazo					7.910	7,7%	18.022	6,9%	2.985	1,6%	18.675	7,5%	15.187	4,4%	10.607	3,7%	28.256	5,4%		
Remuneração das Imobilizações em Curso	1.171.782	1,1%	4.957	1,3%	6.361	6,2%	7.145	2,7%	10.021	5,4%	13.286	5,3%	6.683	1,9%			-33	0,0%		
Diminuição do Capital de Giro Líquido					32.476	31,7%			57.488	31,0%	58.378	23,5%	169.752	49,5%	25.230	8,7%	12.336	2,4%		
<b>EXTERNAS</b>	<b>96.029.757</b>	<b>93,5%</b>	<b>292.709</b>	<b>76,4%</b>	<b>25.793</b>	<b>25,2%</b>	<b>157.786</b>	<b>60,3%</b>	<b>40.893</b>	<b>22,1%</b>	<b>46.455</b>	<b>18,7%</b>	<b>48.291</b>	<b>14,1%</b>	<b>57.936</b>	<b>20,0%</b>	<b>405.428</b>	<b>77,9%</b>		
<b>Dos Acionistas</b>	<b>62.205</b>	<b>0,1%</b>	<b>36</b>	<b>0,0%</b>	<b>5.211</b>	<b>5,1%</b>	<b>132.228</b>	<b>50,6%</b>	<b>2.877</b>	<b>1,6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>550</b>	<b>0,2%</b>	<b>6.041</b>	<b>1,2%</b>		
Realização de Capital Social			36	0,0%	5.211	5,1%	-1.495	-0,6%	2.877	1,6%										
Contribuições para Reservas de Capital																				
Recursos Restituíveis em Novas Ações a LP	62.205	0,1%													550	0,2%	6.041	1,2%		
<b>De Terceiros</b>	<b>95.967.552</b>	<b>93,4%</b>	<b>292.673</b>	<b>76,4%</b>	<b>20.582</b>	<b>20,1%</b>	<b>27.053</b>	<b>10,3%</b>	<b>38.016</b>	<b>20,5%</b>	<b>46.455</b>	<b>18,7%</b>	<b>48.291</b>	<b>14,1%</b>	<b>57.386</b>	<b>19,8%</b>	<b>399.387</b>	<b>76,8%</b>		
Aumento do Passivo Exigível a Longo Prazo	1.022.631	1,0%	20.298	5,3%	10.049	9,8%	27.053	10,3%	28.877	15,6%	30.823	12,4%	29.376	8,6%	26.254	9,0%	152.589	29,3%		
Contribuição do Consumidor	871.243	0,8%	4.188	1,1%	10.533	10,3%											192.283	37,0%		
Plano de Aposentadoria e Assistência Médica																	54.173	10,4%		
Doações e Subvenções p/Investimento - CRC	94.073.678	91,6%	236.488	61,7%																
Debêntures			31.699	8,3%																
Parcelamento de Dívida com a Fundação CELOS									9.139	4,9%	15.632	6,3%	18.915	5,5%	31.132	10,7%	342	0,1%		
<b>TOTAL DAS ORIGENS</b>	<b>102.728.999</b>	<b>100,0%</b>	<b>383.265</b>	<b>100,0%</b>	<b>102.543</b>	<b>100,0%</b>	<b>261.512</b>	<b>100,0%</b>	<b>185.435</b>	<b>100,0%</b>	<b>248.487</b>	<b>100,0%</b>	<b>343.271</b>	<b>100,0%</b>	<b>290.330</b>	<b>100,0%</b>	<b>520.233</b>	<b>100,0%</b>		
<b>APLICAÇÃO DOS RECURSOS</b>																				
<b>INTERNAS</b>	<b>101.184.773</b>	<b>98,5%</b>	<b>370.017</b>	<b>96,5%</b>	<b>93.498</b>	<b>91,2%</b>	<b>240.831</b>	<b>92,1%</b>	<b>155.846</b>	<b>84,0%</b>	<b>230.311</b>	<b>92,7%</b>	<b>283.312</b>	<b>82,5%</b>	<b>160.728</b>	<b>55,4%</b>	<b>167.484</b>	<b>35,9%</b>		
<b>No Patrimônio</b>	<b>101.184.773</b>	<b>98,5%</b>	<b>370.017</b>	<b>96,5%</b>	<b>93.498</b>	<b>91,2%</b>	<b>240.831</b>	<b>92,1%</b>	<b>155.846</b>	<b>84,0%</b>	<b>230.311</b>	<b>92,7%</b>	<b>283.312</b>	<b>82,5%</b>	<b>160.728</b>	<b>55,4%</b>	<b>167.484</b>	<b>35,9%</b>		
Aquisição de Bens e Direitos do Imobilizado	18.902.367	18,4%	78.768	20,6%	73.105	71,3%	104.231	39,9%	134.263	72,4%	177.236	71,3%	119.661	34,9%	108.970	37,5%	123.823	26,6%		
Em Investimentos	108.154	0,1%	2.802	0,7%	1.741	1,7%	711	0,3%	4.356	2,3%	24.264	9,8%	25.793	7,5%	14.280	4,9%	8.390	1,8%		
Aumento do Diferido	1.171.782	1,1%	6.301	1,6%	6.361	6,2%	20	0,0%												
Aumento RLP (94-Empr.ao Gov.do Estado-CRC)	835.147	0,8%	246.054	64,2%	12.291	12,0%	29.967	11,5%	9.699	5,2%	25.793	10,4%	23.401	6,8%	13.776	4,7%	15.289	3,3%		
Em investimentos Temporários - CASAN													90.730	26,4%	20.000	6,9%				
Outros									7.528	4,1%	3.018	1,2%	23.727	6,9%	3.702	1,3%	19.982	4,3%		
Aumento do Capital de Giro Líquido	80.167.323	78,0%	36.092	9,4%			105.902	40,5%												
<b>EXTERNAS</b>	<b>1.544.226</b>	<b>1,5%</b>	<b>13.248</b>	<b>3,5%</b>	<b>9.045</b>	<b>8,8%</b>	<b>20.681</b>	<b>7,9%</b>	<b>29.589</b>	<b>16,0%</b>	<b>18.176</b>	<b>7,3%</b>	<b>59.959</b>	<b>17,5%</b>	<b>129.602</b>	<b>44,6%</b>	<b>298.576</b>	<b>64,1%</b>		
<b>Nos Acionistas</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>14.721</b>	<b>5,6%</b>	<b>10.191</b>	<b>5,5%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>985</b>	<b>0,3%</b>	<b>1.014</b>	<b>0,3%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>		
Dividendos							14.721	5,6%	10.191	5,5%			985	0,3%	1.014	0,3%				
<b>Em Terceiros</b>	<b>1.544.226</b>	<b>1,5%</b>	<b>13.248</b>	<b>3,5%</b>	<b>9.045</b>	<b>8,8%</b>	<b>5.960</b>	<b>2,3%</b>	<b>19.398</b>	<b>10,5%</b>	<b>18.176</b>	<b>7,3%</b>	<b>58.974</b>	<b>17,2%</b>	<b>128.588</b>	<b>44,3%</b>	<b>298.576</b>	<b>64,1%</b>		
Transferência do Exigível a LP para o Circulante	1.544.226	1,5%	13.248	3,5%	9.045	8,8%	5.960	2,3%	16.907	9,1%	18.176	7,3%	58.974	17,2%	7.864	2,7%	92.961	19,9%		
Transferência do Exigível a LP para o PL									2.491	1,3%										
Redução do Exigível a Longo Prazo															2.542	0,9%	4.327	0,9%		
Comp.de Obrig.Fis.LP com Créd.Tribu.-Progr.REFIS														46.120	15,9%			63.178	13,6%	
Plano de Aposentadoria e Assistência Médica																		138.110	29,6%	
Variação de Custos da Parcela A (Nota 6)																				
Baixa de Multa e Juros - Programa REFIS															72.062	24,8%				
<b>TOTAL DAS APLICAÇÕES</b>	<b>102.728.999</b>	<b>100,0%</b>	<b>383.265</b>	<b>100,0%</b>	<b>102.543</b>	<b>100,0%</b>	<b>261.512</b>	<b>100,0%</b>	<b>185.435</b>	<b>100,0%</b>	<b>248.487</b>	<b>100,0%</b>	<b>343.271</b>	<b>100,0%</b>	<b>290.330</b>	<b>100,0%</b>	<b>466.060</b>	<b>100,0%</b>		