

Cristovão Junior

APINE - 15 ANOS INDEPENDENTE, ATIVA E EQUILIBRADA



A Apine e a revolução no setor elétrico



Getulio Lamartine de Paula Fonseca
Presidente da GL Consultoria Ltda.

A década de 1990 representou significativa mudança no conceito fundamental e na estrutura do setor elétrico no Brasil. A figura clássica de empresa que gerava a energia, a transportava e entregava ao consumidor foi abandonada.

A modificação teve início com o fim da distorção implantada pela tarifa equalizada, que durou de 1974 a 1993. A ela se seguiram grandes mudanças que vieram a introduzir novos interlocutores dentro dos negócios do setor elétrico, como o produtor independente, o consumidor livre, o transmissor independente e o comercializador de energia elétrica.

As mudanças decorrentes da nova estrutura exigiam novo diálogo entre todas as partes. E essas não estavam totalmente preparadas para os novos tempos. Daí surgiram outros grupos de diálogo envolvendo áreas específicas do setor, e a Apine foi iniciativa pioneira dentro da nova organização.

Essa nova associação teve a felicidade de contar com dirigentes experimentados e de formação específica, conseguindo atrair as empresas nacionais e internacionais que passaram a investir em geração no Brasil, bem como o remanescente das empresas estatais que não foram privatizadas, quase sempre voltadas para a produção independente de energia elétrica.

Depois de mais de quarenta e cinco anos atuando junto ao setor energético, dirigindo o DNAEE e o Conselho de Desenvolvimento Industrial, e como secretário-executivo do Ministério do Meio Ambiente, consultor e consumidor, sinto-me à vontade para afirmar que o papel da Apine foi, e continua sendo, forte elemento de agregação e diálogo na busca da melhor organização e desenvolvimento do setor elétrico.

Hoje não há decisão de peso no setor em que a Apine deixe de dar sua contribuição. Tornou-se ela fonte indispensável de consulta para grandes consumidores e pequenos geradores, e para os demais agentes do setor, bem como para o poder concedente, a agência reguladora, o operador do sistema e a câmara de comercialização, tornando-se um dos órgãos de associados de maior representatividade quando se fala de energia elétrica no Brasil. E se seu futuro parece ser brilhante e produtivo, não se podem esquecer seu passado e presente, que este livro resgata. Leiam-no e verão.



Cristovão Soares de Faria Junior é aposentado como consultor legislativo do Senado Federal, onde ingressou por concurso público. É engenheiro electricista, cientista político e advogado, além de deter o título de mestre em Ciência Política e o mestrado em Administração da Produção. Trabalhou por mais de vinte anos no setor elétrico brasileiro, na Copel e Cemig, e no DNAEE, antigo órgão regulador setorial vinculado ao Ministério de Minas e Energia, de onde saiu como diretor adjunto.

Cristovão Junior, entre outros trabalhos legislativos, foi o consultor *ad hoc* do relator da Lei n. 9.074/95, que instituiu o produtor independente de energia elétrica e o consumidor livre, e da Lei n. 8.724/93, que criou os títulos de securitização do setor elétrico, as ELETs. Foi o redator exclusivo do Decreto n. 2.335/97, que constituiu a ANEEL, e da minuta de origem do Decreto n. 3.692/00 de aprovação da estrutura regimental da Agência Nacional de Águas. Redigiu, como consultor contratado, a lei de criação e a recente lei de reestruturação da agência reguladora do Distrito Federal, Adasa, e a lei geral de recursos hídricos do Estado do Acre, Lei n. 1.500, de 2003. Ele ainda é autor de duas dissertações acadêmicas e de vários trabalhos profissionais relacionados ao setor elétrico, bem como de duas peças teatrais, livro de contos com alguns premiados, livro infanto-juvenil premiado no Paraná e um último livro de romance, todos já publicados. Atualmente elabora análises regulatórias de atos normativos de interesse do setor elétrico, como consultor contratado pela Excelência Energética Consultoria Ltda.

fariajr@rudah.com.br

CRISTOVÃO JUNIOR

**APINE - 15 ANOS
INDEPENDENTE, ATIVA
E EQUILIBRADA**



Brasília – novembro – 2010

Copyright © Apine/2010

Autor
Cristovão Junior

Capa e projeto gráfico
Samuel Tabosa de Castro

Impressão e acabamento
LGE Editora Ltda. / Brasília-DF

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser armazenada ou reproduzida
por qualquer meio sem a autorização por escrito da Apine.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Junior, Cristovão Soares de Faria.

Apine – 15 Anos Independente, Ativa e Equilibrada. Cristovão Soares de
Faria Junior . – Brasília : LGE, 2010.

311 p. 21 cm.

1. Historiografia. 2. Energia elétrica. I. Título.

CDU 303.446.4

537.214

ADMINISTRAÇÃO DA APINE

Presidente do Conselho de Administração:

- Luiz Fernando Leone Vianna
Apine

Vice-Presidente do Conselho de Administração:

- Guilherme Jorge Velho
Apine

Conselheiros:

- Alcides Casado de Oliveira Jr.
- Dilcemar de Paiva Mendes
AES Tietê
- Josué Bueno Leppos
Brookfield Energia
- Manuel Rigoberto Herrera Vargas
Endesa Brasil Participações
- Marco Antônio Amaral Sureck
Tractebel Energia
- Roberto Castro
CPFL Geração de Energia
- Solange Maria Pinto Ribeiro
Neoenergia
- Vilson Daniel Christofari
Cia Energética de São Paulo – CESP

Presidente do Conselho Fiscal:

- Denise Campanholo Buseti Sabbag
Copel

Suplente da Presidente Denise Sabbag:

- Abílio dos Santos Braga
DFESA – Dona Francisca Energética

Conselheiro Fiscal:

- César W. de Faria
Copelmi

Suplente do Conselheiro César Faria:

- Pedro Luis Galvão Seraphim
TozziniFreire Advogados

Conselheiro Fiscal:

- Heitor Barreto Corrêa
Light

Suplente do Conselheiro Heitor Corrêa:

- José Antônio Caseiro Vicente
EDP Energias do Brasil

Diretores:

- Antônio Fonseca dos Santos – Diretor de Meio Ambiente
Brookfield Energia
- Arthur José Fernandes Braz – Diretor Financeiro
Cia Energética de Minas Gerais – CEMIG
- Edson Luiz da Silva – Diretor de Regulação
Tractebel Energia
- João Carlos de Abreu Guimarães – Diretor de Comercialização
- Jorge Amílcar Boueri da Rocha – Diretor dos Sistemas Isolados
Rio Amazonas Energia S.A.
- Pedro Luis Galvão Seraphim – Diretor Jurídico
TozziniFreire Advogados

Diretor Executivo:

- Régis Augusto Vieira Martins

Diretoria Executiva:

- Daniel Costa Braga
- Renata Ribeiro
- Elisa Reis de Almeida

Consultor do Conselho de Administração:

- José Roberto Chaves

Consultor do Conselho de Administração:

- Silvio Areco Gomes
Andrade & Canellas

REPRESENTANTES DAS ASSOCIADAS

- Dilcemar de Paiva Mendes
 - André Crisafulli
 - Mozart de Siqueira Campos Araújo
 - José da Costa Carvalho Neto
 - Josué Bueno Leppos
 - Odilon Antônio de Carvalho
 - José Carlos de Mattos
 - Paulo Eduardo de Almeida Godoy
 - Vilson Daniel Christofari
 - José Renato Rodrigues Ponte
 - Franklin Kelly Miguel
 - César Weinschenck de Faria
 - Marconi Melquiades de Araújo
 - Roberto Castro
 - Carlos Rubens Rafael Dornellas
 - Abílio dos Santos Braga
 - Lindolfo Zimmer
 - João Luis C. da Rocha Calisto
 - Michel Itkes
 - Gilberto Serpa Griebeler
 - Antonio Bolognesi
 - Manuel Rigoberto Herrera Vargas
 - Alessandro Karlin
 - Pedro Carelli
 - Maurício César Costa
 - Antônio Geraldo Mendes
 - Milton Francisco dos Santos Junior
 - Armindo Bredariol Júnior
 - Ricardo Woitowicz
 - Luis Fernando Guimarães
 - Xisto Vieira Filho
 - Solange Maria Pinto Ribeiro
 - Marcos Vinícius G. do Nascimento
- AES TIETÊ
 - ANDRADE & CANELLAS
 - ARAUP. OMBREIRAS – BRENNAND ENERGIA
 - ARCADIS LOGOS ENERGIA
 - BROOKFIELD ENERGIA RENOVÁVEL
 - CBEMI – CONSTR. BRASILEIRA E MINERADORA
 - CEMIG – CIA. ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS
 - CERAN – CIA. ENERGÉTICA RIO DAS ANTAS
 - CESP – CIA. ENERGÉTICA DE SÃO PAULO
 - CESTE – CONSÓRCIO ESTREITO ENERGIA
 - COPEL – CIA. PARANAENSE DE ENERGIA
 - COPELMI MINERAÇÃO
 - CORUMBÁ CONCESSÕES
 - CPFL GERAÇÃO DE ENERGIA
 - DIFERENCIAL COMERCIALIZ. DE ENERGIA
 - DFESA – DONA FRANCISCA ENERGÉTICA
 - DOBREVÊ ENERGIA S.A.
 - DUKE ENERGY
 - EDP ENERGIAS DO BRASIL
 - ELEJOR – CENTRAIS ELÉTR. DO RIO JORDÃO
 - EMAE – EMP. METR. DE ÁGUAS E ENERGIA
 - ENDESA BRASIL PARTICIPAÇÕES
 - ENEL BRASIL PARTICIPAÇÕES
 - ENERGIA SUSTENTÁVEL DO BRASIL
 - ENGEVIX
 - EPP – EMPR. PARANAENSE DE PARTICIPAÇÕES
 - FOZ DO CHOPIM ENERGÉTICA
 - ITÁ ENERGÉTICA
 - J. MALUCELLI
 - LIGHT ENERGIA
 - MPX ENERGIA
 - NEOENERGIA
 - ODEBRECHT ENERGIA

- Rodrigo Miguel de Oliveira
- Helio Kaoru Takeno
- Jorge Amilcar Boueri da Rocha
- Luiz Alberto Küster
- Ricardo Barbi Costa
- Pedro Luis Galvão Seraphim
- Marco Antônio Amaral Sureck
- Alcides Agostinho Zemniczak
- Kleber Ferreira
- Jorge Alcaide
- Roberto Veiga

PROMON ENGENHARIA

QUANTA GERAÇÃO

RIO AMAZONAS ENERGIA

RIO VERDE ENERGIA

SAESA – SANTO ANTÔNIO ENERGIA

TOZZINFREIRE ADVOGADOS

TRACTEBEL ENERGIA

UEG ARAUCÁRIA

UNIÃO COMERCIALIZ. DE ENERGIA ELÉTRICA

WÄRTSILA BRASIL

WOBLEN WINDPOWER

AGRADECIMENTOS

Agradeço a colaboração prestada pelos funcionários da Apine, Renata Ribeiro, e especialmente ao competente e dedicado Daniel Costa Braga, pela ajuda na gravação dos depoimentos e na pesquisa necessária aos arquivos da associação. Quero agradecer também ao presidente da Apine, Luiz Fernando Leone Vianna, e ao diretor executivo, meu amigo há quarenta anos, Régis Augusto Vieira Martins, pela ventura de mergulhar de novo nas águas límpidas da história da Apine.

O autor

SUMÁRIO

PREFÁCIO	13
Inestimável parceira	15
APRESENTAÇÃO	17
Um nobre dever	19
SURGE O PRODUTOR INDEPENDENTE NO PAÍS	23
Um enfoque inicialmente equivocado	25
Equívocos duplamente corrigidos com apenas um resultado	30
AGENTE INSTITUÍDO, ASSOCIAÇÃO CRIADA.....	41
Uma ideia logo se impôs.....	43
Faça-se a Apine!	47
O CICLO PIONEIRO	59
As dificuldades em começar do zero.....	61
Fim do ciclo pioneiro.....	69
EM BUSCA DE UM RUMO	79
Nada como um bom recomeço!.....	81
Uma rápida passagem.....	103
NA TRILHA CERTA.....	121
Um susto logo no começo	123
A retomada da normalidade.....	135
Novo governo federal e nova administração associativa	140
A ATUALIDADE, SEUS RESULTADOS E DESAFIOS.....	161
Um modo de gestão pelo caminho afora	163
Um avançado sistema de metas de trabalho e bônus de sucesso ..	170
Alguns resultados de movimentos bem sucedidos	175
A Apine de hoje	186

Desafios da Apine para o futuro próximo.....	194
Desafios especiais para a Apine.....	203
Coluna do tempo.....	209
Uma reflexão final	210
DEPOIMENTOS DE PERSONALIDADES.....	213
Uma ideia na cabeça... ..	215
...E um ideal na mão.....	219
No despertar dos investimentos privados	225
Na busca de consenso	229
Ainda falta a questão do meio ambiente	233
Apine – marca fundamental da participação do capital privado ...	239
O início do produtor independente termelétrico	243
Uma associação proativa	247
Um flash dos anos pioneiros do produtor independente	257
Racionalizando os trabalhos com dignidade	261
Apine – uma parceria importante	265
O fortalecimento do produtor independente.....	269
O setor elétrico e a Apine	271
A Apine ontem, hoje e amanhã	277
Trabalho associativo e com qualidade técnica	283
Comemorando os quinze anos da Apine	285
Apine: participação, ética e responsabilidade	291
A palavra de quem foi regulador	295
Apine: quinze anos de compromisso com o desenvolvimento	297
FOTOGRAFIAS EM EVENTOS DA APINE	301

PREFÁCIO

Inestimável parceira

Márcio Pereira Zimmermann
Ministro de Estado de Minas e Energia



A Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Energia Elétrica completa quinze anos de existência neste ano de 2010, ocasião mais que propícia para a publicação do presente volume, que registra a história de sucesso da entidade, cuja atuação se distingue pelo constante interesse em contribuir para o fortalecimento do setor elétrico brasileiro.

A expansão da geração de energia elétrica em nosso país recebe o notório aporte dos produtores independentes, categoria que surge com a entrada da primeira fase das reformas do setor, iniciada em 1995. A Apine, atuando como entidade de classe representativa da categoria, tem contribuído diretamente para o desenvolvimento dos marcos institucionais do setor, processo conduzido pelo Governo Federal em permanente diálogo junto ao setor produtivo e à sociedade civil.

Ao longo desses quinze anos foi construído um modelo para o setor de energia elétrica que integra, dentro de sistema transparente e aberto, mecanismos de mercado e políticas de Estado, garantindo a

segurança energética, a competição, a atratividade para o investimento privado e a consequente modicidade tarifária.

As dificuldades apresentadas pelo então modelo vigente em 2001 motivaram a revisão do marco institucional em 2004, recuperando o papel e a importância da energia, e em particular da energia elétrica, como vetor de desenvolvimento econômico e inclusão social. Somando-se à Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), órgão dedicado à regulação, mediação e fiscalização do mercado de energia elétrica, e ao Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), criados na primeira fase das reformas, foram estabelecidos a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), a Empresa de Pesquisa Energética (EPE) e o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE), fortalecendo tanto o acompanhamento e operação do mercado no curto prazo quanto o planejamento da expansão da geração e da transmissão de eletricidade.

A excepcional expansão da geração de energia elétrica, ocorrida depois da revisão do marco institucional, demonstra que a retomada do planejamento e o crescimento do investimento público no setor não são apenas condizentes com a prosperidade do investimento privado, mas salutares para o seu crescimento. Prova disso são os 24.500 MW médios negociados desde 2004 em leilões de energia nova, fontes alternativas, projetos estruturantes e de energia de reserva, com destaque para o crescimento da participação das fontes renováveis, em particular da biomassa e da energia eólica na matriz elétrica brasileira, a preços competitivos.

Concluindo este prefácio, felicito a Apine pela marca de quinze anos de serviços prestados ao desenvolvimento do setor elétrico brasileiro, confiando que essa entidade permanecerá, nos anos vindouros, uma inestimável parceira na promoção dos aprimoramentos necessários ao setor de energia elétrica.

APRESENTAÇÃO

Um nobre dever

Luiz Fernando Leone Vianna

Presidente do conselho de administração da Apine



Para mim, apresentar este livro da Apine não é apenas um privilégio, mas também uma nobre obrigação, vez que ao publicá-lo estamos cumprindo uma das metas deste ano de 2010, determinadas pelos membros do conselho de administração e representantes de associadas da Apine. Ainda que para um alvo bem jovem, apenas 15 anos de instituição, a ideia do livro da associação nasceu do próprio orgulho que todos nós temos em pertencer a um quadro corporativo não ordenado apenas por um contrato social, mas, sobretudo por um acordo ético, tecnicamente qualificado e politicamente equilibrado. Quando falamos politicamente, estamos nos referindo ao conceito de pessoas engajadas em políticas públicas nacionais, quer emanem do Congresso Nacional, quer do Governo Federal, via Conselho Nacional de Política Energética ou Ministério de Minas e Energia, quer derivem da ação reguladora da ANEEL, da coordenação operadora do ONS, da atividade compensadora da CCEE e das importantes missões da EPE.

O traço básico da atuação da Apine sempre foi de agir sustentada nas regras do jogo legítimo e legal, com respeito às autoridades

governamentais e regulatórias constituídas e com solidariedade coadjuvante aos membros do poder legislador, o Congresso Nacional, como a própria demanda parlamentar requer. Reconhecemos ser o Parlamento brasileiro o emissor e avalista final das políticas públicas de nosso setor elétrico, como de resto em todos os segmentos da infraestrutura nacional. Mas também aplaudimos, e compartilhamos da *expertise* adquirida pelo governo, de qualquer matiz político, de ser polo gerador e normal condutor dessas políticas públicas setoriais, sempre *ad referendum* do Congresso Nacional. E, por fim, nos submetemos, com a galhardia imprescindível, à ação reguladora da ANEEL, com quem temos o máximo empenho em contribuir para obtenção da visão de neutralidade indispensável ao bom desempenho da regulação setorial, no volume e intensidade necessários a nossos específicos negócios.

Por nos constituirmos na associação dos produtores independentes de energia elétrica, obviamente fica mais fácil desempenhar esse honroso papel de presidente do conselho de administração de sua associação, pois o afã de nossos específicos negócios é o da competição. Retiramos da expressão aqui o conceito de *livre* competição, pois sabemos que o segmento de geração de energia elétrica, fundamento do conforto da vida social moderna, *commodity* imperiosa da produção nacional de qualquer país, não pode estar baseado na liberdade absoluta de busca dos mercados. Pois regras claras e estáveis não de ser baixadas para existir o dito jogo justo. Portanto, somos totalmente a favor do *fair play* para repartir ônus e vantagens, como bem comanda nossa legislação, entre os agentes econômicos da geração, da transmissão, da comercialização, da distribuição, dos grandes consumidores e da sociedade consumidora em geral, não necessariamente nessa ordem.

Expressas essas palavras introdutórias, eis-nos remetidos ao âmago de nossa missão, afinal, neste momento. O cumprimento da presente meta de elaboração e publicação do livro que celebrasse quinze anos de vida da Apine começou com a escolha da pessoa que nos pareceu acertada para a missão executiva. A opção por Cristovão Soares para formular e redigir o livro nos pareceu óbvia. A larga experiência no setor e na própria Apine, como consultor e diretor executivo, o credenciava tecnicamente. Além disso, sendo autor de vários estudos

do setor e de obras de ficção publicadas, os requerimentos intelectuais para tal mister ficaram para nós plenamente satisfeitos.

O plano de trabalho desse consultor contratado, elaborado em conformidade com nossas diretrizes, levou-nos a uma metodologia de pesquisa e formulação textual singular. Assim, este livro é composto de duas grandes partes: a primeira, de característica historiográfica, apresenta-se elaborada por meio de texto de autoria do consultor; a segunda parte compõe-se de depoimentos de pessoas convidadas a se manifestarem expressamente em favor dessa efeméride dos quinze anos da associação.

O texto de intelecção do consultor, por sua vez, baseou-se em depoimentos orais gravados de parte dos convidados, aqueles que tinham e têm a ver mais com a criação e desenvolvimento interno da Apine em sua vida institucional. Baseou-se também, e muito, no material e documentação existente na sede da associação, sobretudo nas atas de reunião do conselho de administração e das assembleias gerais. Felizmente, esse material é substancial e esteve disponível ao consultor, graças ao espírito de sempre que permeia nosso meio associativo, que é o de deixarmos nossos movimentos e ações institucionais permanentemente documentados. Igualmente, o trabalho teve como fonte importante nossas sempre confiáveis notas informativas que equalizam e uniformizam o conhecimento desses movimentos e ações associativos junto aos representantes de nossos associados. Singelas, embora bem informativas, essas notas, semanalmente, simbolizam outro traço marcante da Apine, o da transparência de sua gestão. Por fim, completaram o material de pesquisa do consultor os relatórios e trabalhos técnicos e administrativos de resultados produzidos pela associação, ao longo dessa passagem ora celebrada, que muitos existem!

A segunda parte, a dos depoimentos, é composta de dezenove manifestações livres de pessoas convidadas, elencadas segundo critério de não exaustão, simbolicamente representadas pelas personalidades que passamos a nominar por um dever de gratidão: Roberto Maisonave, Mário Menel, Ronnie Moreira, Eric Westberg, José Antunes Sobrinho, Atilano de Oms Sobrinho, César Faria, Guilherme

Velho, José Luiz Alquéres, Cesar Roland, Nelson Hubner, Manoel Zaroni, Maurício Tolmasquim, Britaldo Soares, Hermes Chipp, Mário Santos, Jerson Kelman, Antônio Carlos Machado e Wilson Ferreira Junior. Cada uma delas apresentou livre testemunho, de acordo com seu estilo e intenção, aos quais individualmente e em nome dos associados, conselheiros e diretores, eu agradeço penhoradamente.

Ao concluir esta apresentação, tenho a agradecer ao ministro Márcio Zimmermann, que gentilmente aceitou o convite que fizemos, eu e os conselheiros e diretores da Apine, em nome de todos os associados, para prefaciar este livro. Suas palavras nos são muito relevantes neste momento significativo para a vida da associação.

Também não posso deixar de agradecer ao meu companheiro de gestão, Régis Martins, que, com sua competência, discrição e lealdade, ajudou-nos muito a tocar esta missão. Por fim, agradeço aos maiores parceiros de gestão, meus pares do conselho de administração, e os membros do conselho fiscal: Guilherme Velho, Alcides Casado, Dilcemar Mendes, Josué Leppos, Manuel Herrera Vargas, Marco Sureck, Solange Ribeiro, Vilson Christofari, Denise Sabbag, primeira mulher a presidir o conselho fiscal, Abílio Braga, César Faria, Heitor Corrêa e José Antônio Vicente. Agradeço ainda aos diretores Antônio Fonseca dos Santos, Arthur Braz, Edson Luiz da Silva, João Carlos Guimarães, Pedro Luis Seraphim – também suplente no conselho fiscal – e Jorge Amílcar da Rocha, assim como às nossas caras associadas, dignamente representadas pelas competentes pessoas cujos nomes estão listados nas páginas iniciais. Afinal, é para todos eles que entregamos em primeira mão este livro, personagens e autores que dele são.

Finalmente, não posso me esquecer do leitor interessado nas questões gerais do setor elétrico, assim como na saga da formação histórica do processo decisório em políticas públicas desse setor, com a relativamente recente participação de associações civis sem fins lucrativos, como legítimos e democráticos representantes dos agentes investidores, estatais e privados. Esses leitores deverão gostar de ter esta nova fonte de consulta.

SURGE O PRODUTOR INDEPENDENTE NO PAÍS

Um enfoque inicialmente equivocado

Há algo de misterioso no aparecimento do produtor independente de energia elétrica no Brasil. E o mistério não está na origem externa, mas em sua implantação nacional. Já havia algum tempo que segmentos do Governo Federal estudavam esta modalidade de geração de energia elétrica, de origem americana, o *Independent Power Producer* (IPP), que nós adaptamos para aplicação no País.

Foi com a edição do Public Utility Regulatory Policy Act (Purpa), em 1978, nos Estados Unidos, que esse país criou as condições ideais de competição na geração elétrica. Por meio dessa lei, o IPP tornou-se instrumento poderoso dentro da política de geração elétrica americana, em sua forma institucional de não ser uma *public utility*, ou *non-utility generator* (NUG). Assim, o IPP obteve certas facilidades para gerar energia elétrica e vender para as distribuidoras e usuários finais, mas se submetia a regras de mercado mais competitivo do que então existia.

Em 1994, a ideia do produtor independente de energia elétrica com esse sinal de competição já crescia no Brasil. E ela passou a ser estudada – bem antes da primeira grande reforma institucional do setor elétrico em 1998, a RESEB – no Ministério de Minas e Energia (MME). O informativo *AQUALUZ* do Departamento Nacional de Energia Elétrica (DNAEE), antecessor da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), mas órgão da estrutura administrativa do MME, em seu número 2, ano I, edição de setembro de 1994, na página 8, já anunciava a matéria *Projetos dinamizam setor elétrico nacional*. No artigo, o redator informava que havia dois projetos de decretos em fase final de elaboração e já encaminhados à Presidência da República. Um deles objetivava instituir a figura do produtor independente de energia elétrica.

Como o produtor independente de energia elétrica era visto então, quando ainda em gestação dentro do Governo Federal?

O artigo dá uma dica de forma geral: *O produtor independente terá suas relações comerciais com os compradores de sua energia, estabelecidas contratualmente e monitoradas pelo cedente (sic) – já que a exploração dos serviços de energia elétrica cabe à União.*

Mais à frente, a matéria informava que qualquer investidor poderia comercializar energia elétrica, desde que estivesse habilitado como produtor independente, pessoa física ou jurídica, isoladamente ou por consórcio, qualquer que fosse a energia primária a ser transformada em eletricidade.

Grupo de Trabalho discute energia elétrica no Mercosul

Brasil, Paraguai, Uruguai e Argentina estão a menos de três meses da consolidação do Mercosul. Para tratar do setor elétrico, o DNAME está participando de reuniões sobre o assunto.



As atividades do Subgrupo de Trabalho 9 (SGT-9) - Política Energética, iniciadas em maio de 1991, buscam progressivamente estabelecer no campo da energia elétrica do Mercosul (Mercado Comum da Cúria Sul), assinando até 31 de dezembro deste ano, data em que o Mercosul estará oficialmente consolidado.

Entre os assuntos discutidos no SGT-9 está a questão das tarifas elétricas, as regras das combustíveis, instituições energéticas, sistemas energéticos comparados, aproveitamento hidroelétrico, qualificação profissional de pessoal.

"Nosso área energética, a consolidação do Mercosul encontra alguns pontos-chave para uma integração", afirma o representante do DNAME no SGT-9, José Carlos Vilela. Segundo ele, a capacidade instalada na região gira em torno de 21 mil KW. Além das três países fundadores (Brasil, Paraguai e Uruguai), existe ainda um potencial de 10 mil KW reclusos na maioria do curso do rio Paraná. No

Chato ponto destacado, é a grande implementação das interligações elétricas, não só através desses países, mas também pelas interconexões de transmissão, a exemplo de que foi inaugurado recentemente entre Brasil e Uruguai, em Uruguaiana-RS.

Desde o início da fase preparatória do Mercosul, o DNAME vem participando do grupo "Técnicos Elétricos e seu Tratamento Tributário". A partir de maio deste ano, a Assessoria de Meio Ambiente do Departamento assinou a direção do grupo "Qualidade Ambiental Referentes à Política Energética", sendo que os debates são muito variados e abrangentes.

O Mercosul, criado em março de 1991, visando a integração econômica dos quatro países da região (Brasil, Paraguai, Uruguai e Argentina), aperfeiçoa-se a cada dia e já é uma realidade em diversos setores da atividade. A partir de 31 de dezembro de 1994 entrará em vigor a Zona de Livre Comércio e a União Aduaneira.

Projetos dinamizam setor elétrico nacional

Duas propostas do Decreto, em virtude pelo Governo Federal, dizem respeito ao sistema energético brasileiro. Um projeto de decreto institui a figura do "produtor independente de energia elétrica". O produtor independente terá suas relações comerciais com os consumidores de sua energia, estabelecidas contratualmente e monitoradas pelo cedente - já que a exploração dos serviços de energia elétrica cabe à União.

Qualquer investidor poderá comercializar energia elétrica, desde que esteja habilitado como produtor independente. Podem ser pessoas físicas ou jurídicas, sendo permitida ou por consórcio, seja qual

for a energia primária a ser transformada em energia elétrica.

A fixação da tarifa de transporte é outro fator fundamental para a sucesso da instituição do produtor independente de energia elétrica. Com os produtores independentes, o Estado espera aumentar a competitividade no setor, incrementar o desenvolvimento dos serviços elétricos e ampliar o mercado.

Outro projeto que se refere ao setor elétrico é o de mudança dos prazos das concessões de serviços públicos de energia. O Decreto institui procedimentos a serem seguidos pelas concessionárias e fim de contratos a prorrogação, por até 30 anos, de seus títulos de concessão a partir da data de assinatura do Decreto.

O novo período, que garante a exploração por até 30 anos, tem sido assegurada aos concessionários quanto ao retorno dos investimentos aplicados. Ao mesmo tempo, a prorrogação, com qualidade e continuidade, dos serviços prestados pelos delegatários (concessionários) é renovação dos prazos para os concessionários e não ao que estão por vencer.

Os dois projetos de Decreto estão em fase de consulta e já foram encaminhados ao Presidente da República. Nos próximos artigos de AQUALUZ daremos mais detalhes sobre os duas iniciativas.



AQUALUZ - Setembro/94

Ilustração I – AQUALUZ: visão inicial do governo sobre o produtor independente

Lidas essas linhas com os olhos do presente, elas não dizem muita coisa. Porém, se colocarmos lentes conceituais da época, de fato acharíamos a proposta, ainda que vagamente colocada, um tanto ambiciosa e até liberal demais. Não nos esqueçamos de que a desigualização tarifária fora concretizada ao longo do ano anterior, 1993; e o Ministro da Fazenda havia acabado de emitir despacho, em 20 de junho de 1994, consolidando os números finais do grande encontro de contas da chamada CRC, conta de resultados a compensar, referidas a moeda de 31 de maio de 1993, que somavam a quase 26 bilhões de dólares! Eram tempos reais de mudança que se antecipavam à reestruturação de 1998.

Por fim, o artigo do pequeno jornal do DNAEE asseverava que a fixação da tarifa de transporte era fator fundamental para o sucesso da instituição do produtor independente, concluindo a matéria ao expor a expectativa do governo: *Com os produtores independentes, o governo espera aumentar a competitividade no setor, incrementar o desenvolvimento dos serviços elétricos e ampliar o mercado. Certeiras palavras, ainda que postas sob comandos normativos equivocados, como se verá.*

Na verdade essa ideia do MME não prosperou dentro do novo governo¹ – iniciado em janeiro de 1995 – no nível de mero regulamento, apesar de o *Relatório de Gestão de 1995* do DNAEE ter registrado, na página 24, que o departamento havia elaborado duas propostas completas de decreto sobre o produtor independente de energia elétrica: uma proposta de decreto regulamentava as atividades do produtor independente; a outra normatizava o modelo de edital de licitação de concessão de produção independente de energia elétrica. Logo no começo do novo governo, o que realmente saiu foi a Mensagem Presidencial n. 184, que propunha projeto de

1 O depoimento escrito de José Luiz Alquéres, publicado neste livro, esclarece que no final do governo Itamar Franco, não houve decisão de implantar o produtor independente por meio de decreto, conforme delineado antes, deixando para o novo governo, apoiado pelo presidente Itamar Franco, definir a questão.

lei estabelecendo regras para a produção independente de energia elétrica. Junto com a mensagem, elucidava a proposta a Exposição de Motivos n. 026/MME, de 13 de fevereiro de 1995, do ministro de Minas e Energia.

Aliás, 13 de fevereiro de 1995 é data importante para dois outros atos legais brasileiros, ambos referendados pelo titular do MME. Nesse mesmo dia, deu-se a sanção da Lei n. 8.987, a chamada Lei Geral das Concessões, e a edição da Medida Provisória n. 890, que estabelecia normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos, que veio a se converter na norma geratriz do produtor independente de energia elétrica, a Lei n. 9.074/95. Mas contaremos essa história de leis consorciadas um pouquinho mais à frente.

Voltando à mensagem presidencial que capeava o projeto de lei e a exposição de motivos do Ministro de Minas e Energia, cuja concepção básica era a da criação da atividade de produção independente de energia elétrica, *figura*, como dito na exposição de motivos, que então vinha se consolidando no panorama internacional como instrumento complementar à atuação das concessionárias de serviço público, embora essencial para viabilizar os investimentos na expansão da oferta de energia elétrica. Então, o fundamento da concepção governamental seria a produção independente de energia elétrica, a atividade, e não o produtor independente, o agente. Corolário desse fundamento era o enfoque dado de que essa modalidade, ainda que importante, seria complementar à das concessionárias de serviço público.

A pretensão do governo, nos termos expostos, era criar um terceiro modo de geração de eletricidade, diferentemente da *situação* mais geral, a do concessionário de serviço público gerador de energia elétrica, e de outra *especial e excepcional*, a do autoprodutor para uso exclusivo.

Essa concepção tinha alguns equívocos, demonstrados no projeto de lei em que seis artigos normativos estabeleciam as pretendidas

regras. Logo no *caput* do primeiro artigo, conceituava-se a produção independente de energia elétrica para qualquer energia primária, inclusive cogeração, efetivada em regime de livre concorrência.

Na técnica legislativa decorrente da concepção consignada, relegava-se para seu parágrafo único o conceito de produtor independente – que poderia ser também pessoa física –, dependendo de habilitação para comercializar parte preponderante da energia elétrica que viesse a produzir. Ou seja, acreditava-se que a complexidade do negócio jurídico que envolvia o produtor independente pudesse ser assumida por pessoa física qualquer, embora idônea! Por outro lado, o produtor independente só poderia comercializar parte da energia gerada e não toda a sua produção, o que o tornava necessariamente um autoprodutor...

Em dispositivo seguinte, definia-se o mercado consumidor da energia gerada pelo produtor independente em regime de livre concorrência, que ficaria realmente decidido apenas no regulamento que se previa. Aliás, fora dos seis artigos de cunho normativo, nenhuma outra amarra institucional seria feita do produtor independente ao complexo legal da indústria de energia elétrica nacional que não fosse pelo autorizado regulamento do governo, velha praxe de o delegante Congresso Nacional *lavar as mãos*. Mas sabemos que a segurança jurídica é bem mais precária quando exercida em sua maior parte pelos regulamentos de governos, que se sucedem ao sabor das vocações eleitorais, aumentando bem o risco regulatório, sem dúvida.

O projeto de lei ainda autorizava o enquadramento na atividade de produção independente de energia elétrica a geração resultante da ampliação de instalações de concessionário de serviço público e de autoprodutor. Essa abertura geraria, com certeza – na falta de sociedade de propósito específico, não prevista no projeto de lei –, uma verdadeira *salada* jurídica no negócio concessório, cujo regime contábil-econômico seria algo bem difícil de ser praticado.

Acertada, contudo, foi a definição do projeto de lei de que o título outorgante ao investidor em aproveitamento de potencial

hidráulico para produção independente de energia elétrica seria o de concessão de uso de bem público. E comedida foi sua caracterização legal do mercado consumidor do produtor independente, até porque se houvesse grande partição do mercado imediato, fatalmente haveria redução no valor de lances na privatização das geradoras federais, quiçá das grandes distribuidoras estaduais com relevante geração hidrelétrica.

A mensagem presidencial foi lida no plenário da Câmara dos Deputados em 9 de março de 1995, numa inequívoca inércia da Mesa Diretora, tendo em vista a proposição ter entrado na Casa em 15 de fevereiro. Mas a inércia acabou aí. Rapidamente a matéria, com o número de Projeto de Lei 40/1995, tramitou na Comissão de Minas e Energia, com atribuição terminativa, onde foi aprovada com apenas uma emenda, em 29 de março desse ano.

A matéria chegou a ser enviada precocemente para o Senado Federal, tal a celeridade pretendida por alguns parlamentares da base do governo. Mas o projeto de lei teve que refluir em virtude de recurso apresentado para ela ser apreciada pelo plenário da Câmara dos Deputados, que afinal resultou em sua aprovação no dia 26 de abril seguinte, mesmo sem parecer da Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania. *Tratorada* pelo governo, a proposta, em síntese, permaneceu com os equívocos originais de concepção após a tramitação da primeira Casa.

Equívocos duplamente corrigidos com apenas um resultado

No Senado Federal, a proposição recebeu o número de Projeto de Lei da Câmara n. 065/1995 e foi logo distribuída para a Comissão de Serviços de Infraestrutura e para a Comissão de Assuntos Econômicos, neste caso a requerimento de senador da oposição. O relator da então Comissão de Infraestrutura, por meio de parecer elaborado na Consultoria Legislativa do Senado Federal, apresentou substitutivo corrigindo os equívocos de origem, que foi aprovado, com alterações,

na sessão do plenário de 21 de junho de 1995. Contudo, o substitutivo padecia de um pecado original, o de continuar a ser um projeto de lei autônomo que não criava, no requisito necessário, as conexões jurídicas com os demais institutos legais da indústria de energia elétrica. Elas teriam também que ser construídas desde o princípio por regulamentos do governo.

Independentemente dessa lacuna, o substitutivo voltou para a Câmara dos Deputados, para ser apreciado naquilo que foi mudado – boa parte do projeto de lei do governo. Mas esse substitutivo, em estágio avançado dentro no processo legislativo, nunca foi apreciado pela Câmara dos Deputados. Por quê?! Eis aí o mistério a que nos referimos no início deste capítulo.

Para sabermos o que aconteceu, devemos retomar a questão relativa às grandes decisões do dia 13 de fevereiro de 1995. Para isso temos que entender sucintamente o processo decisório relativo à Lei n. 8.987, sancionada nesse dia, como dito.

Assim que promulgada a Constituição de 1988, a redação do art. 175 logo chamou a atenção dos segmentos interessados em serviços públicos concedidos nos três níveis federativos. Pela letra do dispositivo, estabelecia-se em seu *caput* que a prestação de serviços públicos seria de incumbência do poder público, que o realizaria diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre mediante licitação nos casos de delegação, na forma da lei. Já seu parágrafo único comandava que a lei disporia sobre o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como sobre as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão. Do mesmo modo o fazia em relação aos direitos dos usuários, à política tarifária e à obrigação do delegado de manter o serviço adequado.

A importância e a necessidade dessa lei regulamentária foram logo percebidas pelo legislador pós-constituente. E perpetraram-se várias tentativas, algumas nitidamente de caráter compreensivo

das proposições anteriores. Uma das proposições, de autoria do senador Fernando Henrique Cardoso, até por esse aspecto cumulativo de aperfeiçoamentos, prosperou em sua tramitação e foi aprovada inicialmente no Senado Federal.

Na Câmara dos Deputados, revisora de projetos de iniciativa de senadores, o projeto foi muitíssimo aprimorado pelo relator, deputado José Carlos Aleluia. Uma vez aprovado então o substitutivo pela Casa revisora, ele voltou para o Senado Federal para fazer a confirmação completa ou rejeição total das alterações, sem qualquer mudança, retornando-se ao projeto do senador, o que o levaria à sanção presidencial, qualquer que fosse a decisão, desde que a houvesse.

Mas havia obstáculos reais na letra dos arts. 43 e 44 do projeto substitutivo aprovado na Câmara dos Deputados, para o caso específico do setor elétrico, tendo em vista esses dispositivos determinarem que as obras não iniciadas, paralisadas, ou atrasadas sem plano de recuperação, relativas a concessões outorgadas antes da Constituição, seriam extintas. Ora, havia mais de duas dezenas de obras de grandes usinas de geração hidrelétrica nessa situação e, apesar de os dispositivos serem bem-vindos em outros setores, constituir-se-iam numa catástrofe para as concessionárias estaduais e federais geradoras de energia elétrica, responsáveis em geral por tais obras. E de quebra, reduziriam mais uma vez o valor de privatização dessas estatais!

O problema resultou no sobrestamento do projeto substitutivo no Senado Federal, com o relator, senador José Fogaça, por bastante tempo até que o antigo autor do projeto nesta Casa foi eleito Presidente da República. E nesses tempos iniciais de qualquer governo, que pode quase tudo, rapidamente se chegou a um acordo: o projeto substitutivo seria aprovado no Senado tal como estava e sem ser mudado, e o presidente FHC o sancionaria sem vetos nos dois artigos, mas baixaria uma medida provisória no mesmo dia, alterando a situação específica para o setor elétrico. Isso quer dizer que a partir do mesmo dia, existiriam duas normas, em que prevaleceria a norma

específica do setor elétrico tecida para ele, a da medida provisória, sobre a lei geral de todas as concessões, como regra o bom direito derivado da Lei de Introdução ao Código Civil.

Obviamente, já que o novo governo tinha algumas importantes pretensões, incluindo a de privatizar concessionárias de geração e de distribuição de energia elétrica, federais e mesmo de estimular as estaduais, a medida provisória foi emitida, sob o n. 890, com outras inserções normativas e a reestruturação dos serviços públicos concedidos para viabilizar a privatização. Registre-se que o mesmo governo enviara também ao Congresso Nacional algumas proposições de emenda constitucional, abrindo determinados setores à participação privada internacional. Foi o caso do art. 176, de onde se retiraram, na mesma época², vedações tópicas que impediam a participação estrangeira nas concessões de aproveitamentos hidrelétricos.

A medida provisória sofreu evolução razoavelmente rápida no Congresso Nacional, tendo sido renovada apenas quatro vezes. Mas a cada renovação, em que o governo praticamente confirmava a versão original, ainda que com numeração diferente, mantinha-se o relator da medida provisória na comissão especial de sete deputados e sete senadores titulares e outros suplentes, novamente o deputado José Carlos Aleluia, da base de apoio ao novo governo.

Por outro lado, uma comissão informal foi constituída no Governo Federal, sob a coordenação do titular da Secretaria de Controle das Empresas Estatais (SEST), órgão do então Ministério de Planejamento, cujo ministro era José Serra, para acompanhar a evolução da medida provisória no Congresso Nacional. Havia muita coisa importante em jogo, além do próprio modelo de privatização de concessionárias de serviços públicos de competência federal, com o qual o governo pretendia licitar suas concessionárias de energia elétrica.

2 Emenda Constitucional n. 6, de 15 de agosto de 1995, que também desconstitucionalizou o conceito de empresa brasileira, com a revogação do art. 171 da Carta Federal.

Participavam dessa comissão informal representantes graduados do Ministério de Planejamento, encarregado de dar o suporte à desestatização nacional, do Ministério de Minas e Energia e até do Ministério de Transporte, já que o modelo de privatização da Rede Ferroviária Federal também estava consignado na proposição. Paralelamente às discussões do projeto de lei de conversão que se davam no Congresso Nacional, o deputado José Carlos Aleluia, assessorado pelo consultor legislativo *ad hoc* do Senado Federal Cristovão Soares, negociava os termos da conversão com o governo, por meio desta comissão, entre outros canais que o deputado tinha.

Numa das reuniões ocorridas durante o período de cerca de quatro meses em que a comissão informal se constituiu, foi apreciada nova redação de projeto de lei de conversão da medida provisória, com estrutura normativa bem ampliada, enviada pelo deputado. Nela, foi incluído um capítulo que criava o produtor independente de energia elétrica sem os equívocos do projeto original do governo, que continuava tramitando no Senado Federal, já aprovado pela Câmara dos Deputados, como se disse.

Mas por que apresentar um capítulo neste projeto de lei de conversão criando o produtor independente, se já existe um projeto específico para isso em tramitação final no Senado Federal?!, surpreendeu-se o titular da SEST. *Porque aquele projeto tem alguns equívocos, secretário, que estão sendo corrigidos no substitutivo do deputado Aleluia,* respondeu o consultor do Senado, numa rara reunião da comissão em que o deputado não pudera ir. Na véspera, com sua forma despreziosa de ser, o deputado Aleluia telefonara ao consultor do Senado Federal – Casa que dava apoio técnico às comissões especiais das medidas provisórias na época, ainda que relatadas por deputados – e dissera: *Cristovão, não vou poder estar presente à reunião, pois estarei fazendo no mesmo momento a defesa oral da emenda constitucional que abre a navegação de cabotagem do País em plenário. E não devemos adiar essa reunião do governo, que deve bater o martelo em várias questões. De modo que você vai lá e defende como puder o projeto de conversão.*

Dito e feito, mas não bem aceito. Houve um momento de tensão na reunião, até porque sem o deputado, a força da posição do consultor era relativa. Mas havia certo *dead line* para o governo, que não queria adiar a primeira privatização do setor, a da Escelsa, distribuidora federal do Espírito Santo, marcada para 11 de julho próximo. Assim, depois de apontados os equívocos e as formas de correção pelo projeto de lei de conversão, o secretário do governo acabou acatando a entrada da instituição do produtor independente de energia elétrica no projeto. E ele tornou-se a Lei n. 9.074, sancionada em 7 de julho de 1995, quatro dias antes da privatização da Escelsa, cujo modelo ela autorizava. Era um risco jurídico a menos, já que o governo recuou de enfrentar o primeiro certame privatizador setorial com base em medida provisória.

No final das contas, não deixou de ser um feliz arranjo o fato de o consumidor livre e o produtor independente terem sido criados na mesma lei em que se repaginava todo o concertamento de outorga de concessões desde o Código de Águas. Além disso, saíam na lei em que havia o sinal político e econômico do modelo de privatização e da reestruturação das concessões para esse fim. Com tal simultaneidade, ficou menos improvável que houvesse alguma desconexão interpretativa entre as duas instituições, que de certa forma revolucionavam a indústria de energia elétrica brasileira: criava-se um modo poderoso e competitivo de produção no lado gerador dessa indústria, ao passo que se liberavam grandes consumidores de seu preço cativo de compra de energia elétrica³. Podemos dizer mais: a proximidade desses dois agentes econômicos da indústria com novo regime concessório trouxe inteiração institucional que as duas intenções dissociadas do Governo federal não viabilizavam. Não faltou grandeza ao pensar do governo,

3 O projeto de lei original do governo, obviamente, ao autorizar a venda de energia elétrica do produtor independente a determinados consumidores, de certa forma já instituía certo sentido de liberdade a esses consumidores. Mas o sentido amplo de consumidor livre foi instituído pelo texto resultante da Lei n. 9.074, de 1995, que autorizou tais consumidores, depois de três anos dessa lei, a comprar energia elétrica de qualquer concessionário, permissionário e autorizado gerador do sistema interligado, o que não estava previsto originalmente.

lógico, mas o feliz arranjo não foi também uma coincidência legislativa, e sim ação urdida pela capacidade negociadora que normalmente o Congresso Nacional possui, como casa aberta aos segmentos políticos de influência decisória.

A Lei n. 9.074/95 ainda teve outros méritos, e não vamos aqui enumerá-los de forma tópica, como é o caso da formatação legal dos modelos de privatização de alguns segmentos da infraestrutura nacional, de concessão federal⁴. O maior mérito, contudo, foi essa preocupação do legislador em se criar um campo geral que, pela primeira vez em sessenta anos, alterava as regras básicas do Código de Águas, de 1934, na outorga de concessões e autorizações de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Realmente se dava organicidade às questões fundamentais de concessão e autorização de energia elétrica, agora não limitada ao autoprodutor e ao concessionário de serviços públicos apenas. E o segundo grande mérito foi – por meio de vários dispositivos da lei sancionada – construir ligações regulamentares, em nível de lei, do produtor independente com o ordenamento jurídico do setor elétrico, o que também o projeto original não fazia. Assim, para se alterarem tais ligações somente se poderia fazer por meio de outra lei e não por decretos emanados de eventuais governos contrários ao produtor independente.

Ao lado desses dispositivos da lei, no campo específico relativo ao produtor independente, vestiu-se ele com suas características institucionais definitivas. Assim, o produtor independente de energia elétrica só poderia ser pessoa jurídica ou empresas reunidas em consórcio que recebessem concessão de uso de bem público, ou autorização do poder concedente, para produzir energia elétrica destinada ao comércio de toda ou parte da energia produzida, por sua conta e risco. Pessoa física não era aceita, até porque para ser produtor

4 Ressalte-se que no caso da indústria elétrica, a lei autorizou ainda que as concessionárias estaduais de energia elétrica pudessem ser privatizadas no mesmo modelo federal. A autorização federal tornava-se necessária, uma vez que as concessionárias estaduais eram submetidas a um serviço de concessão e autorização federal, cuja privatização, obviamente, dependeria ainda de específica lei estadual para tanto.

independente de energia elétrica tem que haver profissionalismo e capacidade jurídica de negócio. E, como tal, o produtor independente estava sujeito a regras operacionais e comerciais próprias, essas sim submetidas à regulamentação infralegal, em virtude de sua operacionalização detalhada, de caráter claramente evolutivo dentro do sistema elétrico interligado.

No entanto, a lei já distinguia os conceitos das instalações da rede básica, das de âmbito próprio do concessionário de distribuição, e das de interesse exclusivo das centrais de geração. Neste último caso, as linhas de transmissão de interesse exclusivo dos aproveitamentos de produção independente podiam ser concedidas ou autorizadas, simultânea ou complementarmente, aos respectivos contratos de uso do bem público.

Em termos de mercado de energia elétrica para o produtor independente, como na proposta original do governo, a venda podia ser feita para: concessionário de serviço público de energia elétrica; consumidor de energia elétrica com carga igual ou maior do que 10 MW, atendido em tensão igual ou superior a 69 kV; consumidores de energia elétrica integrantes de complexo industrial ou comercial aos quais o produtor independente também fornecesse vapor oriundo de processo de cogeração; conjunto de consumidores de energia elétrica, independentemente de tensão e carga, nas condições previamente ajustadas com o concessionário local de distribuição; qualquer consumidor que demonstrasse ao poder concedente não ter o concessionário local lhe assegurado o fornecimento no prazo de até cento e oitenta dias contado da respectiva solicitação.

No entanto, como citado em nota de rodapé, alargou-se um pouco mais o mercado previsto no projeto original do governo que, além desses consumidores, podia abranger também o novo consumidor cuja carga individual fosse igual ou maior que 3.000 kW, atendido em qualquer tensão. Aliás, no campo da lei relativo ao consumidor livre foram feitas as devidas amarras àquilo que foi atribuído ao produtor independente de modo que não houvesse má interpretação de seu

caráter competitivo em relação às já existentes concessionárias de serviço público de geração elétrica.

Ao ser sancionada, a Lei n. 9.074/95 tornou-se logo referência jurídica para vários renomados autores de direito, que passaram a publicar livros específicos sobre as duas leis, inclusive a sua consorte principal, a Lei n. 8.987/95 referida, vez que ambas estavam conectadas, jurídica e hermeneuticamente, por sua origem e finalidade.

Uma semana antes da sanção, Cristovão Soares trabalhava em sua sala na Consultoria Legislativa do Senado Federal, quando recebeu um envelope com timbre da Câmara dos Deputados e uma carta dentro, datada de 30 de junho de 1995. Abriu o envelope e leu a mensagem. Ela era do deputado Aleluia. Dentro de seu próprio estilo de redação, ele agradecia a leal dedicação do consultor quanto à elaboração da lei de conversão da Medida Provisória n. 1.017, última numeração da primeira Medida Provisória n. 890. O agradecimento de parlamentar pelo trabalho *ex officio* de consultores legislativos era coisa rara no Congresso Nacional, razão pela qual o consultor guarda com certo zelo a carta de agradecimento. Ei-la:



CÂMARA DOS DEPUTADOS
Gabinete do Deputado José Carlos Aleluia

Brasília, 30 de junho de 1995.

Prezado Cristovão,

Concluídos os trabalhos que resultaram na elaboração do Projeto de Lei de Conversão da MP nº 1.017, apresento ao amigo os meus agradecimentos pela inestimável colaboração do texto que serviu de base às discussões finais na Comissão Mista e, finalmente, no Plenário do Congresso.

Sem sua dedicada e desinteressada ajuda, acredito que minha tarefa teria sido dificultada e, muito provavelmente, os resultados alcançados teriam qualidade inferior.

Sou testemunha da serenidade e competência que colocou a minha disposição, fatores indispensáveis para conciliar a multiplicidade de variáveis que surgiram durante a elaboração do texto.

Aceite meus agradecimentos.

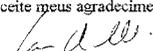

Deputado JOSÉ CARLOS ALELUIA

Ilustração II – Carta de agradecimento do relator
da lei de conversão que criou o PIE

Fica, por fim, a pergunta óbvia relativa ao citado mistério: o que teria acontecido com o projeto de lei original do governo, aprovado pela Câmara dos Deputados em 26 de abril de 1995, e do projeto

substitutivo dele, aprovado pelo plenário do Senado Federal em 21 de junho de 1995?! Afinal, ambos estavam ainda sob decisão do Congresso Nacional: se a Câmara derrubasse o substitutivo, o projeto do governo iria à sanção presidencial; se esta Casa aprovasse o substitutivo, ele é que iria à sanção do Presidente da República, a não ser que...

Em continuação à corrida para demonstração de serviço ao governo ainda recém-empossado, o projeto substitutivo aprovado pelo Senado foi protocolarmente lido em plenário na Câmara dos Deputados, em 29 de junho de 1995. E nela ficou sobrestado, junto com o original, até quando a Mensagem da Presidência da República n. 841, de 1995, solicitou o arquivamento do projeto de lei original, que foi aprovado em 8 de agosto do mesmo ano, pelo plenário desta Casa. Arquivada a causa, resolviam-se os efeitos. E nunca mais se falou deles, a que se saiba, salvo agora. *Requiescant in pace!*

AGENTE INSTITUÍDO, ASSOCIAÇÃO CRIADA

Uma ideia logo se impôs

A instituição do produtor independente de energia elétrica no País foi rápida, como se viu: entre o envio da mensagem do governo com uma concepção e a sanção da lei com outro enfoque legal e institucional decorreram menos de cinco meses. A criação da associação desses futuros agentes não ficou atrás, já que pouco mais de dois meses depois de publicada a lei que criou o novo tipo de gerador de energia elétrica, o fato associativo já se concretizava em ata formal.

É o que se pode dizer de uma ideia que veio no seu tempo, e muito rapidamente se alastrou entre os interessados em produzir energia elétrica no modo independente no Brasil. Não seria o caso de dizermos que a ideia veio antes do tempo?! Afinal, dois meses depois, com apenas uma distribuidora privatizada, o País não possuía ainda nenhum produtor independente, como viria a acontecer em sequência, com algumas geradoras privatizadas. Como então já associá-los?!

Foi mais ou menos isso que empresários e dirigentes de empresas interessadas nessa modalidade de geração elétrica ouviram do presidente da então Eletrobrás, Antônio Imbassahy, na primeira reunião que fizeram com esse dirigente, já associados, conforme lembrou em sua entrevista para a elaboração deste livro o antigo diretor executivo da associação, Mário Menel. Na sala de reuniões da estatal, no Rio de Janeiro, os empresários apinhavam-se tensos para discutir as ideias de trabalho sobre o desenvolvimento do produtor independente no setor. A certa altura, o presidente da Eletrobras, *holding* de grandes empresas geradoras de serviço público do país, comentou de passagem que, afinal, eles, empresários privados, representavam uma associação de papel, vez que os associados não possuíam ativos de geração no Brasil. Foi quando Eric Westberg, americano casado com brasileira, que falava bem o português, embora com sotaque típico, respondeu com orgulho: *“Aqui nesta mesa estão representadas empresas que ao redor do mundo têm capacidade*

instalada superior à do Brasil.” O presidente Imbassahy sentiu o momento e amistosamente capitulou: *“O senhor falou na hora exata, com números adequados... e com o sotaque certo!”*. A gargalhada foi geral e o ambiente desanuviou-se. Só que o sinal dos novos tempos, ou do novo modo de gerar eletricidade e da nova forma de trabalhar no setor elétrico estava dado, definitivamente. Havia associação!

Antes de tudo, devemos entender bem essa questão das associações no setor elétrico. Normalmente qualquer associação é um tipo de sociedade civil sem objetivo de gerar lucro. Na época da edição da Lei n. 9.074/95, o setor elétrico não era o que é hoje, 2010, segmentado de agentes com representações múltiplas em associações que passam de uma dezena. Naquela época, tradicionalmente tínhamos a sempre atuante Associação Brasileira de Concessionárias de Energia Elétrica (ABCE), criada em 1936, do lado dos agentes da iniciativa privada, que àquela altura representava principalmente alguns grupos privados nacionais de médio e pequeno porte.

Nesse mesmo ano de 1995, o antigo formato institucional do Comitê de Distribuição da Região Sudeste-Sul, o CODI, composto basicamente por distribuidoras estatais, dava lugar à operosa Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee), que hoje congrega mais de quatro dezenas de empresas privadas e estatais de distribuição de eletricidade. E ainda tínhamos a essa altura dos tempos a Associação Nacional das Empresas Estaduais de Energia Elétrica (Acesa), uma entidade que congregava os interesses das concessionárias estatais de modo amplo.

Do lado dos grandes consumidores, ou dos que chamávamos de consumidores eletrointensivos, tínhamos – como ainda temos e bem atuante também – a Associação Brasileira de Grandes Consumidores Industriais de Energia (Abrace), criada em 1984.

E mais não havia: três associações do lado setorial e uma de consumidores. Ou seja, o setor elétrico era monoliticamente governamental, com quase 98% de seus ativos nas mãos da União, dos estados e de uma autarquia municipal. E governos não constituem

associações, até porque, ou decidem administrativamente, ou postulam uns aos outros, em conformidade com nosso pacto federativo consagrado, por fim, pela Constituição Federal de 1988.

É nesse cenário que até então operavam os Grupos Coordenadores para a Operação Interligada, os GCOIs das regiões Sudeste/Centro-Oeste e Sul, ou o Comitê Coordenador de Operações Norte-Nordeste (CCON), que resolviam divergências e conflitos entre concessionários estatais, *primos entre si*, sob a regência da Eletrobras, cujas decisões tinham capacidade executiva. Dessas decisões, cabia recurso apenas ao Ministro de Minas e Energia, devidamente intermediado pelo DNAEE. Então, os conflitos de interesse ficavam tudo dentro dessa imensa família de primos estatais entre si. E suas soluções vinham pelos canais administrativos federais...

Contudo, as associações são entidades civis com características jurídicas de representar não só administrativamente, mas também judicialmente, seus associados. E podem postular de todas as formas, sem mágoas e rancores oriundos dos condutos de decisão segmentados entre os entes reguladores e concedentes. Por outro lado, tais entidades associativas têm representatividade e visibilidade política para operar junto aos canais legislativos do Congresso Nacional com maior possibilidade de serem ouvidas.

Talvez não fossem exatamente essas as primeiras preocupações dos empresários que iniciaram o rápido movimento que deu origem à criação da Apine. O que provavelmente os motivava tinha pretensão mais imediata: instituído o produtor independente, faltava abrir de fato o mercado de energia elétrica para o novo agente gerador.

Mário Menel era técnico recém-aposentado de distribuidora estatal e executivo recentemente saído do setor público federal. Além de ter trabalhado em empresas do setor elétrico, havia acabado de fundar empresa de consultoria sobre energia elétrica, a Energética Tech e estava se lançando no mercado. Ele já havia sido contratado pelo empresário gaúcho Roberto Maisonave, sócio e diretor presidente da Companhia Energética Brasileira (Cenebra), empresa com sede em

Porto Alegre, voltada para o ramo de energia, para prestar assessoria no desenvolvimento de três pequenas centrais hidrelétricas no Rio Grande do Sul, por volta de final de 1994.

Em seu depoimento gravado, Roberto Maisonnave assim descreve o encontro entre os dois:

Eu conheci o Menel nesse momento de meu interesse nas pequenas centrais hidrelétricas. Ele era um profissional altamente conhecedor do setor e estava aposentado, com empresa de consultoria em Brasília. Prestava consultoria para os grandes autoprodutores na obtenção de autorização para gerar energia elétrica e estava fazendo a vida dele nesse sentido. E foi aí que eu comecei a tratar do assunto e de seus desdobramentos.

Com a afinidade pessoal e o relacionamento profissional correto entre ambos, nasceu grande identificação dos dois com a ideia do produtor independente de energia elétrica no Brasil. Depois de várias conversas travadas, algumas em Brasília, os dois chegaram à conclusão de que seria muito interessante a constituição de uma associação desse novo segmento, mesmo que não houvesse ainda nenhum produtor nacional nessa modalidade de geração elétrica. De quem seria a lembrança inicial, o verdadeiro lampejo que iria eclodir numa ideia tímida e rolar ribanceira abaixo dos empreendimentos até parar na redação do estatuto social da Apine? Parece que há consenso entre esses dois personagens de que teria sido de Roberto Maisonnave, logo devolvida com vários detalhes por Mário Menel. Por exemplo, a primeira ideia de Roberto Maisonnave era de constituir uma associação regional, mais voltada para os interesses diretos dos estados da região Sul, ideia que ficou em suspenso nesse encontro entre os dois empresários.

José Antunes Sobrinho, fundador e presidente da Desenvix Empreendimentos Ltda., um dos primeiros a embarcar nessa ideia de associação dos produtores independentes de energia elétrica, em seu depoimento oral feito para a redação deste livro, conta um pouco dessa questão da futura associação:

Quanto ao nome e âmbito da associação, até houve uma discussão a respeito disso. A ideia do Roberto Maisonnave no começo era de dar o nome de Apesul – Associação dos Produtores de Energia Elétrica do Sul. Eu então falei para ele: “Olha, Roberto, isso aqui para mim não é coisa de associação apenas do Sul do País. Apesul parece coisa de criador de abelha!” Ele queria fazer uma associação assim, mas não prosperou a ideia. E aí organizamos algo um pouco maior, quando então passamos a chamar outras empresas.

Realmente, um pouco mais tarde, em reunião entre os eles e o pessoal da Inepar, realizada no Rio Grande do Sul, o representante dessa empresa paranaense insistiu que deveriam pensar em formar associação de âmbito nacional, até porque mais à frente, quando houvesse interesse em transformar eventualmente a associação regional, outros interessados já poderiam ter tomado a dianteira. Além do mais, havia necessidade de afluência de empresas nacionais e principalmente de grupos internacionais que já fossem produtores independentes em outros países, o que de certa forma traria credibilidade, além da necessária experiência, aos primeiros passos associativos.

Dessa maneira, evoluiu-se logo para a criação de uma associação de âmbito nacional. Também rapidamente houve agregação de outros empresários e dirigentes de empresas interessadas que aderiram, trazendo sua contribuição à ideia de associação nacional. Alguns dirigentes de antemão se juntaram aos esforços de desenvolvimento dela, José Luiz Alquéres, ex-presidente da Eletrobras, Ronnie Vaz Moreira, dirigente do ABN Amro Bank S.A., Atilano de Oms Sobrinho, sócio e dirigente da já citada Inepar S.A. Indústria e Construções, Cesar Weinschenck de Faria, diretor presidente da Copelmi Mineração Ltda., e o referido norte-americano Eric Westberg, da BHP do Brasil Energia Ltda. E a ideia cresceu.

Faça-se a Apine!

Acertada a ideia de constituição da associação com caráter nacional, passou-se à sua execução. Mário Menel foi indicado para

elaborar a minuta do estatuto social, o que ele fez levando em consideração outros estatutos de associações nacionais, com a devida adaptação ao objeto presente. O nome escolhido foi aparentemente óbvio: Associação Brasileira das Empresas Produtoras Independentes de Energia Elétrica, cuja sigla, Apine, é de boa sonoridade e de fácil memorização. E a proposta de estatuto foi submetida à primeira assembleia geral de constituição da associação.

A assembleia geral ocorreu no dia 26 de setembro de 1995, com início marcado para as 15 horas, na Av. Rio Branco, 138, 15º andar, na cidade do Rio de Janeiro, sede do antigo Banco Bozano, Simonsen S.A, cedida por José Luiz Alquéres. O evento foi conduzido pela mesa diretora formada pelo presidente Roberto Maisonnave e o secretário José Antunes Sobrinho. Dez empresas enviaram seus representantes para participarem da assembleia: **Cenebra** – Companhia Energética Brasileira, com sede em Porto Alegre; **Desenvix** Empreendimentos Ltda., sediada na cidade de São Paulo; **AES** Brasil Elétrica Ltda., sociedade também estabelecida na cidade de São Paulo; **Banco Graphus** S.A., com sede na cidade do Rio de Janeiro; **Iven** S.A., sediada no Rio de Janeiro; **ABN** Amro Bank S. A., estabelecido na cidade de São Paulo; **International** Generating Co., sociedade estabelecida em São Paulo; **Copelmi** Mineração Ltda., estabelecida no Rio de Janeiro; **Inepar** S.A. Indústria e Construções, com sede em Curitiba; e **BHP** do Brasil Energia Ltda., estabelecida em São Paulo.

A ordem do dia da assembleia foi a seguinte: a) deliberar sobre a constituição da Associação Brasileira das Empresas Produtoras Independentes de Energia Elétrica (Apine); b) aprovar seu estatuto social; c) eleger o conselho de administração; d) resolver sobre o local da sede da Apine; e) resolver sobre os investimentos iniciais necessários, orçamento mensal, respectivo rateio e contribuição; f) deliberar sobre outros assuntos.

Por seu caráter relevante para a história da Apine, vale a pena resumirmos o já resumido conteúdo decisório da ata dessa assembleia geral, que teve todas as suas deliberações aprovadas por unanimidade dos presentes. Na ata se listavam as seguintes decisões:

- Foi aprovada a constituição da Associação Brasileira das Empresas Produtoras Independentes de Energia Elétrica (Apine), com sede em Brasília, Distrito Federal;
- Foi aprovado o estatuto social que regerá o funcionamento da Apine, tendo sido assinado por representantes das associadas, que passaram a chamar-se distintivamente de associadas fundadoras;
- Ficou deliberado que o conselho de administração seria inicialmente composto de três membros, para uma gestão de dois anos;
- Ficou decidida pelas associadas fundadoras a criação de uma comissão técnica, formada por técnicos por elas indicados para detalhar um plano de ação, a vigorar já para o ano em curso de 1995;
- Foi resolvido pelas associadas fundadoras que os recursos financeiros necessários para o funcionamento da associação serão divididos em duas partes a serem quantificadas pela comissão técnica: uma parte, voltada para os investimentos iniciais, a serem distribuídos na forma de dotação inicial entre as associadas fundadoras; e outra parte, consignada como despesas operacionais, rateadas na forma de contribuição mensal;
- Reconheceu-se que poderia haver dotações orçamentárias suplementares a serem quantificadas pela referida comissão técnica, em conformidade com as diretrizes do plano de ação e decididas pela assembleia geral.

A ata, assim como o estatuto social, foi assinada pelos seguintes representantes: **Roberto Maisonave** e **Edu Machado**, pela Cenebra; **José Antunes Sobrinho**, representando a Desenvix; **Henry P. Aszklar**, pela AES; **Murilo Braga de Carvalho Junior**, representando o Banco Graphus; **Luiz Orenstein** e **José Gustavo de Souza Costa**, pela Iven; **Ronnie Vaz Moreira**, pelo ABN Amro Bank; **Flávio Braz Pires**, representando a International; **Eurico Villela Neto**, pela

Copelmi; Atilano de Oms Sobrinho, pela Inepar; e Eric Westberg, representando a BHP.

Nos termos do estatuto social aprovado, a Apine nasceu como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, constituída por empresas interessadas na produção independente de energia elétrica e por prazo indeterminado. Essa abertura para empresas interessadas na produção independente de alguma forma mostrava já a necessidade de dar legitimidade à entrada dos primeiros associados, que até então, em termos nacionais, eram realmente apenas interessados na produção independente de energia elétrica.

Destaca-se que outra sutil abertura estava sendo semanticamente feita, vez que as empresas interessadas na produção independente não teriam que vir a ser necessariamente produtores independentes de energia elétrica. Pragmaticamente, já se antevia o caráter multifacetário da representatividade associativa da futura Apine.

O estatuto definia dois tipos de associadas, as fundadoras que participassem da assembleia geral de fundação da associação e outras empresas que viessem a aderir a ela, em qualquer tempo. Nenhuma das associadas, contudo, teria algum tipo de responsabilidade, solidária ou subsidiária, pelo cumprimento das obrigações contraídas pela Apine.

A sede e foro foram escolhidos para estar em Brasília, pois os grandes canais de decisão ali se localizavam, como o Congresso Nacional e o Governo Federal, especificamente o Ministério de Minas e Energia, e seu órgão fiscalizador e regulamentador do setor elétrico, o então DNAEE. Não obstante, de forma ambiciosa, o estatuto previa a abertura de representações da associação onde o desenvolvimento de suas atividades o justificasse, assim como o estímulo à formação de associações regionais.

A nova associação tinha dois objetivos básicos: a promoção da união das empresas interessadas na produção independente de energia elétrica, representando suas associadas perante os poderes públicos e órgãos e instituições nacionais e internacionais, e defendendo seus

direitos, interesses e aspirações; e a cooperação com os poderes públicos, órgãos e instituições nacionais e internacionais, como órgão técnico e consultivo, no estudo e solução dos problemas que se relacionassem com a atividade de suas associadas.

Para consecução desses objetivos básicos, cabia à Apine, não de forma exaustiva, executar qualquer atividade compatível com seus fins, assim como as seguintes atividades típicas:

- Acompanhar os processos de interesse das associadas perante os ministérios e demais órgãos da administração da União, bem assim a tramitação de projetos de lei de interesse de qualquer associada no Congresso Nacional;
- Acompanhar os estudos de planejamento da expansão dos sistemas elétricos, principalmente os que digam respeito ao mercado e ao programa de obras de geração;
- Representar o interesse das associadas em negociações que visem à identificação do mercado de energia elétrica potencialmente passível de ser atendido por produtores independentes de energia elétrica;
- Organizar periodicamente congressos, seminários, simpósios, cursos e reuniões entre associadas para o debate de problemas de interesse comum;
- Organizar centro de informações, publicando periodicamente boletim ou revista para distribuição entre as associadas;
- Manter biblioteca especializada.

Por sua vez, o patrimônio da associação seria constituído por: dotação inicial das associadas fundadoras; contribuições de empresas que viessem a aderir e de já participantes da associação; doações, subvenções e legados; receitas de aplicações do patrimônio; e outras fontes de receita constituídas em seu favor pelos participantes da Apine ou por terceiros.

A Apine teria seu balanço de poder institucional distribuído em três órgãos. O primeiro órgão, ente soberano, seria a assembleia

geral, que deliberaria sobre todos os assuntos de interesse associativo e das empresas associadas. Ela reunir-se-ia ordinariamente no mês de fevereiro de cada ano e extraordinariamente sempre que os interesses sociais o exigissem, segundo os termos do estatuto social. Cada empresa associada teria direito a um voto, assim como o de eleger, por meio de seus representantes, o presidente e o secretário da assembleia geral. As deliberações seriam tomadas pela maioria dos presentes, tendo-se em vista que o quórum de instalação da assembleia geral seria de pelo menos cinquenta por cento das empresas associadas em primeira convocação e com qualquer número na segunda convocação.

O segundo órgão, de caráter administrativo, seria o conselho de administração, a ser composto por três ou cinco membros, conforme decidido pela assembleia geral, com mandato de dois anos. O próprio conselho elegeria entre seus membros o presidente e o vice-presidente do conselho.

Uma peculiaridade já existia nessa primeira versão do estatuto social: o fato de as associadas fundadoras, as que tivessem participado dessa assembleia geral de criação da associação, deterem o direito, mediante votação em separado, de eleger a maioria dos membros do conselho de administração, cabendo à assembleia geral a eleição dos demais membros. Então, se fossem em número de cinco conselheiros, as fundadoras teriam o direito de eleger três; se três, escolheriam dois. Em tese, as empresas fundadoras exerceriam o mando na associação, em termos administrativos, independentemente do número futuro de associados. Como veremos mais à frente, esse dispositivo será obviamente reformado pela flagrante incoerência com a outra cláusula que dispunha que a assembleia geral era órgão soberano interno. Como poderia exercer essa soberania no futuro se a alta práxis administrativa da associação poderia estar sob o consenso de apenas seis empresas fundadoras, já que dez era seu número total?! Além disso, a distinção com base no tempo, ainda que meritória, criava um sistema de *checks and balances* interno assimétrico em desfavor daquilo que seria fundamental para o futuro da associação: o crescimento dela como órgão representativo em face da expansão

da produção independente de energia elétrica no País. Reserva de poder é algo que se faz por gravidade, de montante para jusante, mas na prática se criava distinção antidemocrática de associados seniores e associados juniores. Evidentemente, naquele momento de criação da Apine, os interesses da assembleia geral eram os mesmos das associadas fundadoras, pois uma e outras se identificavam em número e pessoa.

Tal assimetria de origem não duraria muito. Assim que o número de associados cresceu expressivamente, esse poder soberano da assembleia geral – que incluía a capacidade de reformar o estatuto social pioneiro, inclusive no que diz respeito a essa específica cláusula – simplesmente resultou na modificação da cláusula, de modo a compartilhar mais equitativamente o comando efetivo da associação. Aliás, esse dispositivo sofreu outras alterações ao longo dos quinze anos de vida da Apine, até por ser algo nuclear à sua gestão institucional e corporativa.

Poderíamos até dizer que se as empresas associadas fundadoras realmente almejassem a perpetuação dessa cláusula, deveriam ter firmado isso no próprio estatuto social, como cláusula pética, inalterável, irretatável e irrenunciável. Não o fizeram explicitamente no texto; no entanto, havia uma estrutura normativa imposta nas disposições gerais do estatuto social pelas associadas fundadoras de que, para reformar o estatuto social pioneiro, a alteração deveria ser deliberada pela maioria absoluta dos integrantes do conselho de administração. Como elas detinham essa maioria, na prática ficaria inviável qualquer alteração desse balanço *sui generis* de poder interno.

Mais tarde, a alteração dessa cláusula viria consensualmente, como dito, inclusive devido à assunção por certa modalidade de associados de maior parte dos ônus financeiros orçamentários da associação do que à circunstância de ser associada fundadora. O toque de Midas prevaleceria ao de Cronos. De qualquer forma, é bem possível que o citado ponto de intangibilidade desse balanço de poder interno obnubilasse bastante o sucesso futuro da associação caso prevalecesse, pois cercearia o toque democrático.

Mas já que falamos em cláusula pétrea, havia pelo menos uma inscrita no estatuto social pioneiro, a do artigo 33, letra b, que impedia qualquer alteração do estatuto social que contrariasse os fins para os quais a associação tinha sido instituída. Muito boa lembrança, já que se impedia, pela via corporativa, a alteração do rumo institucional da associação.

Voltando ao conselho de administração, para se ter ideia de seu poder efetivo, vejamos que competia a ele: fixar os objetivos e políticas da Apine; estabelecer as diretrizes básicas de organização e administração da associação; deliberar sobre a ampliação dos objetivos básicos da Apine; eleger e destituir o diretor executivo; apreciar e votar as propostas de alteração do estatuto social, observadas as finalidades da associação, como citado; deliberar até 15 de fevereiro de cada ano acerca do relatório das atividades, da prestação de contas e do balanço geral relativos ao exercício anterior; deliberar até 15 de fevereiro de cada ano acerca do orçamento anual; aprovar as alterações necessárias à execução do orçamento anual; aprovar os regimentos internos dos órgãos e serviços da associação; e decidir pela abertura e extinção de representações, nos termos do estatuto social. Em síntese, era muita coisa.

O último órgão interno da associação, também de âmbito administrativo, era a diretoria executiva, composta pelo diretor executivo, eleito pelo conselho de administração que, como vimos, também poderia destituí-lo a qualquer tempo. Ao diretor executivo competia: elaborar e apresentar anualmente, até 31 de janeiro, o balanço e orçamento financeiro da associação; supervisionar a execução desse orçamento financeiro; autorizar e fiscalizar as aplicações patrimoniais da Apine. Além disso, cabia ao diretor executivo representar a associação judicial e extrajudicialmente. Parece pouca coisa, mas a prática administrativa da associação acabava ficando nas mãos do titular desse cargo, sobretudo pelo fato de que cabia a ele transformar as diretrizes de trabalho em atividades efetivas, assim como conduzir os dispêndios orçamentários delas resultantes.

Por fim, além de outras especificações, o estatuto social impunha que os integrantes dos órgãos administrativos exercessem suas atividades sem vínculo empregatício e sem remuneração. Esse dispositivo, obviamente, não iria resistir por muito tempo, porque, apesar da boa-fé de sua imposição, ele vai de encontro à própria essência do associativismo, que é a profissionalização de sua gestão, o que não se deve confundir com o caráter gracioso da representatividade associativa: para isso, basta o legítimo compartilhamento de interesses afins ou similares das associadas.

Na verdade, havia muito mais acertos no estatuto social pioneiro que erros. Ele foi uma carta institucional importante, que deu o primeiro balizamento a uma entidade que surgia com o sinal da modernidade nascente no setor elétrico, em termos de competição na produção e venda primária de energia elétrica. Os poucos equívocos que dele resultaram foram corrigidos ou mesmo adaptados, de lá até os dias de hoje. Vamos analisar isso em outros capítulos.

Por hora, apenas indicáramos uma lacuna importante para a transparência interna da associação que foi a falta de criação de um conselho fiscal. Mesmo assim, o esquecimento seria natural em virtude de haver um grupo de dirigentes e empresários que representavam apenas dez empresas. Havia pouco espaço para dissensos e, por derivação, para controles internos. Isso também foi retificado mais tarde.

Colocadas as grandes regras de acionamento da Apine no papel e aprovadas na assembleia geral de constituição, havia algo ainda a ser feito, tudo no sentido de causa e efeito dos atos humanos. Regras postas, faltavam os *players* executivos. Para tal, ainda no tempo e no âmbito da assembleia geral de constituição, foram eleitos os membros do conselho de administração da Apine, cuja primeira composição seria trinitária: Roberto de Moraes Maisonave, Ronnie Vaz Moreira e Atilano de Oms Sobrinho, todos com mandato de dois anos, consoante comandava o estatuto social.

Duas horas depois do início da assembleia geral de constituição, às 17 horas, no mesmo local, deu-se a primeira reunião do conselho

de administração, sob a regência dos três conselheiros eleitos, que inicialmente tomaram posse dos cargos. De acordo com a ata dessa reunião, na primeira deliberação, exercida por unanimidade, Roberto Maisonnave foi escolhido para presidente do conselho e Ronnie Vaz Moreira, vice-presidente. Em seguida, também por unanimidade, ficou decidido que Roberto Maisonnave acumulasse por um ano o cargo de diretor executivo da associação. E nesta qualidade, o conselho de administração o autorizou a proceder a contratação de um secretário executivo, figura não exatamente prevista no estatuto social.

Esses são os termos da ata da primeira reunião do conselho de administração, cuja autoria não está indigitada, vez que o secretário dessa primeira reunião não foi apontado formalmente. No entanto, da mesma forma, a ata da assembleia geral de constituição registra que a escolha do presidente e demais membros do conselho de administração se deu neste colegiado. Mas pelo próprio estatuto social aprovado ali naqueles momentos, a escolha do presidente e do vice-presidente seria dos conselheiros entre si e não incumbência da assembleia geral. Em seu depoimento oral e no escrito também, Menel conta episódio da eleição do presidente do conselho de administração como se ela tivesse ocorrido no tempo da assembleia.

Dentro dessa perspectiva, ele aponta como ocorreu o episódio. Depois de aprovado o estatuto social e acertados todos os detalhes institucionais, havia chegado o momento da eleição do presidente do conselho. Contudo, por razões óbvias ninguém procurara tomar a dianteira e cabalar votos para se eleger, muito menos Roberto Maisonnave, que estava mais para a mãe verdadeira do que para a mãe falsa no caso bíblico de disputa de maternidade submetido à sabedoria do Rei Salomão: ele queria é que sua *cria* crescesse e virasse *gente*. Foi naqueles poucos minutos um tanto constrangedores pela própria duração da indecisão que o representante da Iven tomou a palavra e disse: *Bem, Roberto, quem gerou Mateus que o embale. Você criou a associação, agora que a presida!* Quebrado o gelo, a aprovação foi geral.

Por outro lado, mesmo assim contado, fica evidente a falta de informação das atas em detalhar a aplicação da cláusula comentada de que as associadas fundadoras – que naquele momento constituíam igualmente a assembleia geral de constituição – elegeriam dois membros do conselho de administração e a assembleia escolheria um, na formação trina do primeiro conselho.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS PRODUTORAS INDEPENDENTES DE ENERGIA ELÉTRICA - APINE

ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Às 17h (dezoisete horas) do dia 28 de setembro de 1995, reuniram-se na Av. Rio Branco, 138 - 15º andar, no Rio de Janeiro-RJ, os membros do Conselho de Administração da Associação Brasileira das Empresas Produtoras Independentes de Energia Elétrica - APINE, eleitos pela Assembleia Geral de Constituição realizada em 28 de setembro de 1995, senhores: Roberto de Moraes Maisonnave, brasileiro, casado, comerciante, domiciliado e residente em Porto Alegre, RS, na Rua Cel. Lucas de Oliveira, 1155 - ap. 1001, CIC nº 001.141.460-04, Carteira de Identidade nº 3.007.903.614 expedida pela Secretaria da Segurança Pública do Rio Grande do Sul; Ronnie Vaz Moreira, brasileiro, casado, economista, domiciliado e residente em São Paulo, SP, na Rua Marcus Pereira, 248/161, CIC nº 512.405.487-53, Carteira de Identidade nº 3.888.344, expedida pelo Instituto Félix Pacheco, em 18.08.75 e Atilano de Oms Sobrinho, brasileiro, casado, advogado, domiciliado e residente em Curitiba - PR, CIC nº 000.848.409-00, Carteira de Identidade nº 3.888.789, expedida pela Secretaria de Segurança Pública do Paraná.

Inicialmente, os conselheiros tomaram posse nos cargos para os quais tinham sido eleitos, ficando investidos nos mesmos e prometendo bem e fielmente desempenhar suas funções. A seguir foram designados, por unanimidade, para Presidente do Conselho de Administração, o Sr. Roberto de Moraes Maisonnave; para Vice-Presidente o Sr. Ronnie Vaz Moreira e para Conselheiro o Sr. Atilano de Oms Sobrinho, todos com mandato de 02 (dois) anos.

Prosseguindo os trabalhos, foi eleito para Diretor Executivo, para um período de gestão de 01 (um) ano, o senhor Roberto de Moraes Maisonnave, antes qualificado, que exercerá o cargo cumulativamente com o de Presidente do Conselho de Administração.

Deliberaram, ainda, os Senhores Conselheiros autorizar o Diretor Executivo a proceder a contratação de um Secretário Executivo.

Como nada mais houvesse a tratar, foram encerrados os trabalhos e lavrada a presente ata, que depois de lida e aprovada passou a ser assinada pelos presentes.

Rio de Janeiro, RJ, 28 de setembro de 1995.

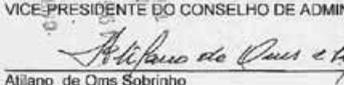
 Roberto de Moraes Maisonnave PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	 Ronnie Vaz Moreira VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	 Atilano de Oms Sobrinho CONSELHEIRO	CARTÓRIO MARCELO RIBAS 1º OFÍCIO DE REG. DE PESSOAS JURÍDICAS SUPER-CENTER - ED. VENÂNCIO 2.000 SCS, Q. 03 BA. B-06, Sala 140-E, 1º Andar Brasília - DF. - Fone: 2.24.4026 Registrado e Arquivado sob o nº 3402, do Livro 1106 em 23 JAN 1996 Brasília, 23 JAN 1996 Tabelar: Marcos Luciano Ribas Subst.: Goreide da Carmo A. Rodrigues Lúcia Helena Gomes Alencandra Ferreira de Silva Paulo Roberto Salum Vieira
--	---	---	---

Ilustração III – Ata da primeira reunião do conselho de administração

Além dos detalhes da eleição por aclamação de Roberto Maisonnave como presidente do conselho de administração, no citado depoimento gravado, Mário Menel conta sobre sua indicação, no tempo da assembleia geral de constituição, para diretor executivo; inclusive ele se referiu à apresentação oral de seu currículo resumido para empresários que não o conheciam. Mas, como vimos, ele não saiu dali com essa nomeação.

De qualquer forma, ainda não na figura de diretor executivo, e sim primeiramente secretário executivo não formalizado, o certo é que Menel foi o homem de confiança escolhido por Maisonnave para ajudá-lo a conduzir a associação desde os momentos iniciais de sua gestão, a primeira na vida institucional da Apine.

O CICLO PIONEIRO

As dificuldades em começar do zero

Roberto Maisonnave e Mário Menel saíram da assembleia geral de constituição e da primeira reunião do conselho de administração cientes que dali para frente, *a bola estava com eles*. Como a sede da associação seria em Brasília, onde morava, e em face de os primeiros atos demandados serem de ordem burocrática, ficou claro para Menel que realmente *a bola estava com ele*. Se o primeiro ato de criação do mundo foi de mandar fazer-se a luz, o *fiat Apine* dependia mesmo era de meras iniciativas práticas, e aí apareceram as primeiras dificuldades. Inicialmente, havia que se registrar no cartório competente da Capital o estatuto social aprovado, bem assim a ata da assembleia geral de constituição e a ata da primeira reunião do conselho de administração, para gerarem os efeitos legais. No entanto, o próprio requerimento do presidente do conselho ao cartório, devidamente assinado, deveria fazer referência ao endereço da Apine, lógico. Só que a associação ainda não havia alugado uma sala, e para fazê-lo era preciso que antes se obtivesse o CNPJ. Também era necessário esse número de cadastro para abrir conta bancária, o que viabilizaria o recolhimento das contribuições dos associados, sobretudo os de investimentos iniciais. Então, no final das contas, o registro no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica da Receita Federal era a questão mais prioritária.

Até que essa circunstância preliminar se resolvesse, o que não foi imediato, Menel passou a localizar a sede da associação no endereço de sua empresa de consultoria, a Energética Tech. Por outro lado, os dispêndios iniciais foram bancados de seu próprio caixa. Essa situação durou por uns três meses. Aos poucos, as peças burocráticas foram-se encaixando. Em depoimento oral, Menel explicou como resolveu a questão a respeito do dinheiro necessário para as primeiras providências: *Na verdade eu tinha um contrato de consultoria com a Engevix, que era do Antunes. Chegou-se a um determinado momento que a dívida já estava em torno de 40 mil ou 50 mil reais, quando o*

Antunes me fez um pagamento para aliviar o estresse financeiro da Energética Tech, em termos de suportar as despesas com a Apine, mas logo em seguida veio o CNPJ.

Com o CNPJ obtido, dentro do prazo não muito rápido de cadastramento, foi alugada uma sala no mesmo prédio da empresa de consultoria de Mário Menel, um bom endereço em Brasília, na torre B do Liberty Mall, no Setor Comercial Norte, e comprados os móveis, computador, linhas telefônicas e coisas do gênero. A sala da Apine ficava no sexto andar, enquanto a Energética Tech estava no décimo segundo andar, o que facilitava a movimentação de trabalho.

Foi nessa época também, depois da mudança, que Menel pensou em *bolar* o logotipo da associação, conforme suas palavras:

Pensei em escrever Apine de uma maneira em que todas as letras pudessem ser extraídas do logotipo; e esse foi o conceito que ficou: era uma espécie de um 'A' quadradinho com um 'P' e a escrita por extenso da sigla Apine era todo feita com o mesmo padrão do logotipo. Só que era duplo e as letras eram simples. Ficou um logotipo quadradão, coisa de engenheiro, mas caracterizou a imagem no início da associação. Sua cor era verde, cor do clima de otimismo, da esperança da privatização que iria dar um impulso no País, iria resolver os problemas do setor elétrico, da esperança de uma nova era.



Ilustração IV – O logotipo pioneiro, que permaneceu até final de 2000

Enquanto isso, a convivência entre o diretor executivo e o presidente do conselho de administração continuava em excelente nível. A própria personalidade do presidente favorecia essa relação,

baseada na confiança mútua. Conta Menel, em seu depoimento oral, um pouco desta personalidade jovial e interessante de Maisonnave:

Certa vez, o Roberto tinha necessidade de conversar com o José Said de Brito, diretor do DNAEE, sobre assuntos de interesse da associação. O Said era meu amigo, tinha trabalhado na Presidência da República junto comigo. Aí eu pedi ao Said que marcasse uma data de reunião, e ele me disse que estaria viajando para o exterior, mas o Demóstenes Barbosa, que era seu adjunto, já estivera com o Roberto e poderia perfeitamente fazer a reunião, pois era a mesma coisa de estar falando com ele, já que ia estar investido da posição de titular. Então eu consegui marcar uma reunião e eles se encontraram no DNAEE. Eu estava viajando no dia e não pude estar presente para intermediar o encontro. Ao voltar, perguntei: “Roberto como foi a reunião lá?” Ele me disse, com a maior naturalidade: “Olha, Menel, foi mais ou menos, porque eu comecei chamando o Demóstenes de Demétrios; e aí no meio da reunião, o Demóstenes me corrigiu. ‘Roberto, na verdade meu nome é Demóstenes.’ ‘Me desculpe, Demóstenes, e coisa e tal’, e eu me atralhei todo. Daí eu só tinha que pensar no nome, só tinha que pensar no nome... No fim da reunião, ele me acompanhou até a porta de saída, e então tive uma recaída na despedida ‘Foi um prazer falar com você... Demétrios.’ O Roberto terminou a história singelamente: “Saí de lá arrasado!” Isso era muito comum no Roberto, essa coisa de trocar facilmente os nomes dos interlocutores. Em outra ocasião, fomos convidar um dirigente espanhol de uma empresa do setor para entrar na associação. Só que o cidadão se chamava Esteban, e o Roberto a toda hora só o chamava de Sebastian. Era Sebastian para cá, Sebastian para lá, sem se dar conta do equívoco. O homem não corrigiu na hora, mas jamais fiquei sabendo se a empresa entrou algum dia na Apine.

Em 15 de janeiro de 1996, o conselho de administração reuniu-se pela segunda vez, agora em Curitiba, Paraná, cidade em que se localizava a sede da Inepar, uma das associadas e empresa do conselheiro Atilano de Oms Sobrinho. A pauta era singela: a retificação do endereço estatutário da associação. Estiveram presentes o

presidente Roberto Maisonnave, o vice-presidente Ronnie Vaz Moreira, o conselheiro-anfitrião e Mário Menel.

São desse mesmo mês as providências que formalizaram definitivamente a vida institucional da Apine. O ofício do presidente do conselho de administração ao cartório requerendo o registro do estatuto social data de 17 de janeiro de 1996. Em consequência, foi feito seu registro no 1º Ofício de Registro Civil das Pessoas Jurídicas de Brasília em 23 de janeiro de 1996, que tomou o número 3.402 do livro A-06, e arquivada cópia em microfilme sob o n. 19.557. Pronto, a Apine se fez!

Em 14 de fevereiro de 1996, o conselho de administração voltou a reunir-se, novamente em Curitiba, na sede da Inepar, preferida na época pois a cidade ficava mais centralizada em relação àquelas onde residiam os conselheiros. Compareceram à reunião Roberto Maisonnave, que a presidiu, Ronnie Vaz Moreira, Atilano de Oms Sobrinho, Ivan Sabatella e Antônio Carlos Barbosa, além de Mário Menel. Desta vez, a agenda da reunião estava bem carregada, razão pela qual ela se iniciou às 9h30 e terminou às 17 horas.

Nessa reunião, o conselho aprovou por unanimidade todas as matérias propostas, entre elas as de modificação do estatuto social de que as diretrizes básicas de organização e administração da Apine, de competência do conselho, fossem contidas no regimento interno, que passaria a ser também competência do conselho aprovar. Por outro lado, foram aprovados o regimento interno, o balanço e o relatório de atividades de 1995, bem assim o plano de ação e orçamento para 1996.

Vale a pena nos determos um pouco sobre o regimento interno aprovado, que passava então a ser o pioneiro. Em seu artigo 1º, o regimento formalizava suas finalidades: estabelecer a organização e regular as atividades da associação. A estrutura executiva da associação era composta de diretoria executiva, secretaria executiva, a comissão técnica criada pelo estatuto social, com três subcomissões técnicas, voltadas para as áreas de planejamento e operação, finanças e regulamentação. Havia ainda outro nível executivo que

seria composto de grupos de trabalho a serem criados *ad hoc*. Todos os órgãos tinham caráter permanente, à exceção dos grupos de trabalho, que seriam temporários.

No anexo único ao regimento, fora desenhado o organograma da associação, com linha hierárquica que descia da assembleia geral, passava pelo conselho de administração, abaixo dele a diretoria executiva, que por sinal comandava o *staff* da secretaria executiva e em linha a comissão técnica. À comissão técnica era atribuído vínculo hierárquico sobre as três subcomissões técnicas, e a cada uma dessas subcomissões estariam subordinados os respectivos grupos de trabalho que fossem criados em cada área de ação.

O documento continuava seu propósito com minuciosos detalhes de constituição e competências da comissão técnica, das três subcomissões e genericamente dos grupos de trabalho, assim como das atribuições de seus titulares. A comissão técnica, coordenada pelo secretário executivo, era formada por um representante de cada associado e tinha por finalidades assessorar a diretoria executiva, coordenar e supervisionar os trabalhos das subcomissões técnicas, além de elaborar a proposta de orçamento anual.

Dois capítulos do regimento pioneiro dispunham sobre as reuniões dos membros dos órgãos técnicos e do desenvolvimento e formas de aprovação dos trabalhos produzidos.

Um capítulo específico era dedicado, em detalhes, à composição da secretaria executiva e às atribuições de quem fosse titular. Por fim, a peça terminava com pequeno capítulo sobre o regime financeiro que impunha responsabilidades sobre as despesas feitas por tal força de trabalho, cabendo apenas o custeio da secretaria executiva à Apine. As despesas dos representantes e membros técnicos seriam de responsabilidade de cada associado, assim como o rateio trimestral dos dispêndios relativos ao desenvolvimento dos trabalhos associados. Esse rateio seria pago por meio de depósito de adiantamento trimestral em conta que o regimento não especificava se seria bancária, sob movimentação da secretaria executiva.

Havia ainda o capítulo final das disposições gerais que tinha seis artigos, inclusive o último, artigo 40, que determinava que o regimento fosse aprovado pelo conselho de administração. Foi justamente esse o único dispositivo alterado na reunião do conselho de administração em que se aprovou o regimento.

Enfim, o regimento interno era uma estrutura pomposa, verticalizada no mando, típica de organização de pelo menos médio porte, mas que horizontalizava as demandas de atividades e trabalhos. Por outro lado, poder-se-ia fazer uma leitura de formalização de bons propósitos organizacionais da associação, ainda que ambiciosos, pois praticamente só remunerava a titular da secretaria executiva, contratada como empregada na forma da legislação trabalhista.

Voltando ao resto da agenda da reunião, o presidente do conselho defendeu que o cargo de diretor executivo, que ele ocupava cumulativamente, passasse a ser exercido por profissional não ligado a empresa associada. Em vista disso, ele indicava para o cargo o então secretário executivo, Mário Menel, proposta que foi aprovada por unanimidade.

A partir daí, foram escolhidos os coordenadores das subcomissões técnicas já formadas: Flávio Braz Pires para coordenar a subcomissão técnica de planejamento e operação; Guilherme Ballvé Alice para coordenador da subcomissão técnica de finanças e Claude Breyvogel para coordenar a subcomissão técnica de regulamentação.

Em continuação aos trabalhos, o conselho referendou os nomes de dois conselheiros para completarem o conselho de administração, conforme composição máxima constante do estatuto social, que passaria a ter cinco conselheiros. Os nomes referendados para serem aprovados na próxima assembleia geral foram de Eric Westberg e Robert Hren.

Por fim, o conselho estabeleceu duas diretrizes de divulgação de assuntos da Apine, assim como aprovou a contratação de assessoria de imprensa para esse trabalho e definiu que a próxima assembleia geral seria reunida em Florianópolis, no dia 21 de março de 1996.

E nesse dia aprazado, deu-se a primeira assembleia geral ordinária, que se reuniu em Florianópolis, na sede da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), com representantes de nove empresas: Cenebra, Enron, Promon, Intergen, Logos Engenharia, Desenvix, BTB, ABN Amro Bank e Andrade Gutierrez. De acordo com rapidez típica das decisões em assuntos privados, em meia hora foram aprovados os dois pontos da pauta, bem como justificado pelo diretor executivo o fato de a assembleia geral ordinária não se ter dado em fevereiro, conforme estabelecido no artigo 23 do estatuto social. A primeira deliberação da assembleia geral ordinária foi a aprovação dos nomes indicados pelo conselho de administração para serem novos conselheiros, Eric Westberg, da BHP do Brasil, e Robert Hren, da Intergen. A aprovação deu-se por unanimidade, apesar de um dos representantes da Enron, Kirk Sherr, ter manifestado o interesse da sua empresa em participar mais ativamente da associação, e que veria sua entrada no conselho como uma oportunidade interessante.

A segunda decisão foi a aprovação de alteração no estatuto social relativa à alínea “a” do artigo 33, que passou a dispor sobre a necessidade de deliberação pela assembleia geral ordinária para se fazer alteração do estatuto social. Conforme já adiantado no capítulo anterior, a redação original do dispositivo – de que a aprovação prévia seria da maioria absoluta dos integrantes do conselho de administração – caiu por terra, e isso aconteceu na primeira assembleia geral ordinária. Realmente era uma redação descabida. Só para termos uma ideia, naquela composição original do conselho, de três conselheiros apenas, bastaria que dois se opusessem que essa própria alteração do estatuto social não seria possível, o que já poderia condenar a Apine a ser uma associação com fim de vida marcado. Afinal, a própria situação pioneira da entidade já evoluíra, com grande possibilidade de alargar seu quadro de associados, o que lhe daria legitimidade representativa, uma das qualidades essenciais para um órgão, vamos dizer, de classe. E a evolução institucional deveria ser espelho dessa vitalidade associativa.

Um ano e pouco depois de sua criação, na assembleia geral ordinária de 1997, sua ata esclarecia que eram catorze os associados aptos a dela participar, os que estavam rigorosamente em dia com as mensalidades, Cenebra, ING Bank, Copelmi, Enron, Banco Graphus, Odebrecht, Queiroz Galvão, Intergen, Jaakko Pöyry, Logos Energia, Promon, Themag, Copene e New England, número bem menor do que o total de associadas. Nessa assembleia, realizada em 18 de fevereiro de 1997, na sede da Firjan, no Rio de Janeiro, entre outros assuntos, foram aprovados o relatório de atividades, a prestação de contas e o balanço geral relativos a 1996 e a proposta orçamentária para 1997. A trimestralidade estabelecida a ser paga pelos associados era de R\$ 2.600,00 naquele exercício financeiro; e foi aberto um fundo de R\$ 49.217,42, tendo em vista o saldo de mesmo valor realizado em 1996, obtido em função do aumento do número de associados.

Revele-se que todos esses documentos já tinham sido aprovados pelo conselho de administração, em reunião realizada em 21 de janeiro de 1997, em Brasília, presidida por Roberto Maisonnave. Além deles, na mesma ocasião, o conselho ainda aprovou o relatório final de auditoria independente feito sobre o acerto de contas entre a Energética Tech e a Apine. O relatório versava sobre a fase de funcionamento da Apine anterior à oficialização dos registros junto ao Ministério da Fazenda e ao Governo do Distrito Federal (GDF), que tinha sido suportada financeiramente pela Energética Tech, como dito. Revele-se igualmente que o relatório de auditoria foi feito por determinação do próprio diretor executivo Mário Menel.

Nessa mesma reunião, o conselho deliberou que a assembleia geral ordinária seria feita no Rio de Janeiro, com a participação do advogado da Apine, Darcílio Augusto Gomes, antigo consultor jurídico do DNAEE e advogado aposentado da Eletronorte, falecido anos depois.

Na ata dessa reunião do conselho, existe registro do pedido do diretor executivo para haver maior participação dos representantes nos posicionamentos externos e nos assuntos internos da associação. Como iremos perceber mais à frente, a grande participação dos

associados – por meio de representantes, dirigentes e técnicos dos respectivos quadros associados, nas elaborações e discussões de estudos e propostas da associação – tornou-se a metodologia básica de ação e decisão da Apine ao longo dos anos seguintes.

Fim do ciclo pioneiro

Em 11 de setembro de 1997, por meio de termo de convocação assinado pelo presidente do conselho de administração, Roberto Maisonnave, foi instalada assembleia geral ordinária, na sede da Firjan, no Rio de Janeiro, com o objetivo exclusivo de escolher nova composição do conselho de administração. Os mandatos outorgados aos primeiros conselheiros da associação eram de dois anos. Três deles assumiram os cargos em 26 de setembro de 1995. Os dois seguintes, com vinhos, foram oficializados na assembleia de 21 de março de 1996. No entanto, a eleição visava ao preenchimento dos cinco cargos de conselheiro como um todo.

E desta vez, a ata da assembleia esclarece como foi a metodologia de eleição desses membros do conselho, sobre cujas regras o estatuto silenciava. Decidiram então os representantes dos associados que a votação seria feita em duas etapas. Na primeira etapa, os associados fundadores – frise-se que foram aqueles que participaram da assembleia de fundação da Apine – teriam o direito de eleger, separadamente, três membros, ou a maioria, do conselho de administração. Na segunda etapa, os demais associados elegeriam os dois outros membros.

Depois de discutidos os nomes de eventuais pretendentes e definidos os candidatos, deu-se início à primeira etapa da votação secreta. Foram reeleitos Roberto de Moraes Maisonnave, da Cenebra, Ronnie Vaz Moreira, do ABN Amro Bank, e Eric Westberg, da BHP do Brasil.

Na segunda etapa da votação, participaram apenas os demais associados presentes que não votaram na primeira etapa. E também

em votação secreta, foram eleitos R. Kirk Sherr, da Enron, e Roberto Hesketh, do Banco Graphus. Ou seja, dos cinco membros do conselho anterior, só houvera renovação de três, saindo então Atilano de Oms Sobrinho e Robert Hren, mas número suficiente para mudar o poder dentro do conselho.

Como reza o estatuto social, o conselho de administração reuniu-se pouco depois, no dia 19 de setembro de 1997, no escritório do Banco Graphus, no Rio de Janeiro, com a finalidade de eleger seu presidente e vice-presidente para o biênio 1997-1999. Foi uma reunião diferente, até porque havia certa tensão no ar, além do fato de o presidente e o vice-presidente participarem dela por meio de *conference call*. Os outros três conselheiros eleitos estavam presentes.

O diretor executivo Mário Menel fez uma breve retrospectiva dos dois primeiros anos da associação e sugeriu que as diretrizes, o estatuto social e o regimento interno fossem reavaliados de maneira a atender às expectativas dos associados. Ou seja, havia alguma sombra passando pela associação naquele momento. Na própria assembleia geral ordinária de dias antes, apenas sete associados mandaram seus representantes, entre doze que tinham condições estatutárias de participar da eleição. A ata da reunião do conselho de administração esclarece que o conselho entendeu que era fundamental *repensar a associação de forma a atrair novos associados e reativar a importância da Apine perante seus associados*, ação que deveria ser proposta para deliberação de uma assembleia geral extraordinária.

Depois da exposição do diretor executivo, passou-se ao objetivo básico da reunião, a eleição do presidente e do vice-presidente do conselho. Em eleição rápida, foram eleitos R. Kirk Sherr, da Enron, como presidente, e Roberto Hesketh, do Banco Graphus, como vice-presidente, que logo tomaram posse, ali mesmo perante seus pares, presentes e os dois remotos, neste caso os retirantes dos respectivos cargos. Ressalte-se que o novo presidente não era representante de associada fundadora.

Em seguida, ainda que aparentemente sem motivação, Mário Menel anunciou seu pedido de afastamento do cargo de diretor

executivo da Apine. Em seu depoimento oral, Menel esclarece que não houve qualquer tipo de contrariedade com a mudança de poder na associação, até porque Roberto Maisonnave continuaria no conselho de administração, embora não mais como presidente. Suas palavras sobre o fato foram:

Eu estava conseguindo conciliar as duas atividades de consultoria e de diretor executivo da Apine, até pelo fato de serem exercidas no mesmo prédio, mas ainda assim exigia grande sacrifício pessoal. No entanto, com as privatizações acontecendo no setor elétrico brasileiro, a consultoria que eu prestava representava um desafio a ser enfrentado em tempo integral e, portanto, não compatível com a dedicação exigida para o exercício do cargo de diretor da Apine. Não houve nenhum fato que me desagradou, ou que eu tenha me desentendido com alguém. Mesmo lamentando, tive que fazer uma opção, e a escolha recaiu sobre dar continuidade à consultoria.

Deve ficar claro que Menel exercia suas atividades à frente da diretoria executiva sem remuneração.

Contudo, é evidente que houve, se não a primeira crise dentro da associação, pelo menos uma época de turbulências, provavelmente não pessoais, que se vai prolongar por todo o último trimestre do ano de 1997. Isso é o que se pode deduzir pela ocorrência de mais quatro reuniões sucessivas do conselho e uma assembleia geral extraordinária até meados de dezembro de 1997, conforme vamos relatar a seguir.

Apesar de tudo, em primeiro de outubro de 1997, na sede da Enron, na cidade de São Paulo, ocorreu a reunião seguinte do conselho de administração, agora sob a presidência de Kirk Sherr. Estiveram presentes também Roberto Hesketh, como vice-presidente do conselho, Mário Menel que ainda não se desligara formalmente, e por meio de *conference call*, Roberto Maisonnave e Eric Westberg. O objetivo básico da reunião era o estabelecimento de diretrizes, metas e formas de trabalho para a associação.

Na reunião, o conselho aprovou as seguintes diretrizes de trabalho: acompanhar o e atuar no detalhamento e nas devidas

negociações visando à transformação da proposta da consultora internacional no modelo de reestruturação do setor elétrico brasileiro, a RESEB; atuar com vistas à universalização das fontes de energia – gás, petróleo, autogeração, cogeração e renováveis; atuar, objetivando viabilizar a produção de energia, junto às entidades IFC, BNDES, Banco Central, Ministério da Fazenda, DNAEE⁵, Eletrobras e Ministério de Minas e Energia; e reorganizar internamente a Apine.

Por outro lado, também durante a longa reunião do conselho, foram estabelecidas as metas mais urgentes: reativar imediatamente o convênio com a Eletrobras; reativar a importância da Apine para os associados; interceder junto ao BNDES para que ele opere como garantidor dos recursos a serem alavancados para a produção de energia; formalizar convênio com o BNDES para estudos sobre a viabilização financeira dos projetos; aumentar o quadro de associados da Apine para trinta e seis até o final daquele corrente ano, para quarenta e quatro associados até meados 1998 e para cinquenta até o final de 1998; e retomar as discussões, com maior frequência, com o Congresso Nacional e entidades governamentais, sobre os assuntos de relevância para a Apine.

Como se pode perceber, era uma tentativa de trazer racionalidade operativa para a associação, o que, com certeza, já existia nas entrelinhas de trabalho, mas que agora ficavam formalizadas. Destaque-se o caráter até modesto das pretensões dos conselheiros quanto ao quadro de futuros associados: a associação terminara o ano de 1996 com trinta e seis associados. Entretanto, ela concluiria o ano de 1997 com trinta e um membros. Assim, não somente não atingiria a meta para o ano corrente, como até perderia quatro associados em relação ao ano anterior.

Na tentativa de reavaliar internamente os aspectos operacionais da associação, o conselho deliberou que, até o final daquele ano de

5 É o nome do DNAEE que a ata da reunião registra. Cinco dias depois da reunião, foi emitido o Decreto n. 2.335, em 6 de outubro de 1997, que constituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica, e regulamentou a Lei n. 9.427, de 1996, que instituiu a agência. Conforme estabelecia o decreto, o DNAEE foi extinto em início de dezembro desse ano de 1997, com a assunção dos cinco primeiros diretores da ANEEL.

1997, ele se reunisse a cada primeira terça-feira de cada mês; depois, que em todas as primeiras terças-feiras dos meses pares, o conselho voltasse a reunir-se, sempre de forma aberta a todos os associados, nas mesmas datas em que as reuniões das comissões técnicas ocorressem, ou seja, bimestralmente.

Por outro lado, o conselho ainda decidiu que os membros não mais poderiam participar por meio de *conference call*. Em vez disso, que designassem seus suplentes, um para cada conselheiro. E ainda deliberou sobre a proposta de mudança do nome para Associação Brasileira das Empresas Produtoras Independentes de Energia Elétrica.

Por fim, o conselho determinou que a diretoria executiva realizasse quatro atividades de interesse geral:

- Análise completa, de forma participativa com os associados, sobre a produção de energia elétrica, com identificação dos pontos de estrangulamento e indicação das soluções para viabilizar o fechamento dos contratos de produção de energia elétrica;
- Visita ainda no mês de outubro a todos os associados, com o objetivo de expor-lhes sobre a nova fase da associação e demais assuntos operacionais propostos pelo conselho de administração, inclusive com recolhimento de sugestões para o fortalecimento da Apine;
- Apresentação do resultado das contribuições dos associados na reunião do conselho, a se dar em 4 de novembro seguinte;
- Elaboração, assessorada pelo advogado da Apine, dos novos textos do estatuto social e do regimento interno, para apresentação à assembleia geral extraordinária marcada para 18 de novembro próximo.

É possível que tal ritmo de trabalho imposto pelo novo conselho de administração tenha sido em função de prováveis desgostos internos de como as coisas haviam caminhado até então. A preocupação em reengajamento de associados, de um lado solicitado pelo diretor

executivo que saía, e pelo outro lado, mediante a imposição de um périplo a ele para reconquistar a adesão dos associados, sob forma de contribuição para fortalecimento da associação, era mostra disso. Aliada a esse aspecto, havia a exposta intenção de aumentar o quadro associativo que, de quebra alinhavava dois pontos importantes para a vida administrativa da associação: diminuir as despesas de cada associado e incrementar o financiamento de trabalhos que objetivassem o interesse geral pelo crescimento de receita. Além disso, ainda aumentaria a legitimidade representativa da Apine, à medida que os produtores independentes fossem efetivamente se incorporando à indústria de energia elétrica brasileira, seja por outorgas decorrentes de privatização de usinas hidrelétricas, seja por outorgas de novas concessões e autorizações de geração hidrelétrica e de autorizações para instalação de termelétricas.

Mas não eram somente esses aspectos que as medidas pretendiam melhorar. Havia claras diretrizes do novo conselho de administração voltadas para a necessidade de a associação encontrar seu caminho, o que vale dizer, seu lugar no concerto dos interesses dos produtores independentes de energia elétrica no País. Diga-se, de passagem, que desde agosto de 1996, o setor elétrico estava meio *sobrestado* em virtude dos trabalhos propositivos da RESEB⁶, frutos de participação de cerca de cinquenta consultores brasileiros e de empresa de consultoria internacional, sob a condução do Secretário de Energia do Ministério de Minas e Energia, Peter Greiner. E àquela altura, final de 1997, as propostas estavam sendo triadas para, devidamente adaptadas, serem implantadas por meio de lei federal.

Mário Menel tinha acompanhado de perto os trabalhos da RESEB, como ele diz em seu depoimento oral, caracterizando esse trabalho como sendo a atividade externa mais importante de sua gestão na diretoria executiva da Apine. Mas com a chegada do

6 Com exceção da emissão, em dezembro de 1996, da citada lei de criação da ANEEL e de seu decreto de constituição, em outubro de 1997. A saída na frente com a criação da agência, obviamente, tinha a ver com o processo de privatização de concessionárias de energia elétrica.

momento de as propostas saírem do Executivo para o Congresso Nacional, era isto que o conselho de administração definia também como diretriz: que a associação passasse a acompanhar bem de perto essa nova etapa definidora do modelo institucional do setor elétrico brasileiro, de modo a defender os interesses desse novo tipo de *player* nacional, o produtor independente de energia elétrica. E que ao lado desse acompanhamento, a Apine se aproximasse de entidades governamentais federais até então interessantes quanto a aspectos regulatórios, Ministério de Minas e Energia, Eletrobras e ANEEL, e de financiamento, sobretudo o BNDES.

Por outro e paradoxal lado, mesmo sem o modelo definido, muito menos implantado, as privatizações de concessionárias distribuidoras e geradoras estavam-se processando uma atrás da outra. Até início de outubro de 1997, já haviam sido privatizadas as distribuidoras Escelsa (julho de 1995), Light (maio de 1996), CERJ (novembro de 1996) e Coelba (julho de 1997), além da usina hidrelétrica de Cachoeira Dourada (setembro de 1997), já como produtora independente. Estavam para ser privatizadas, como foram, ainda naquele resto do ano de 1997, as distribuidoras CPFL, Enersul, Cemat, Energipe e Cosern. Ou seja, os fluxos de interesses estavam totalmente instáveis, e o *tempo* do investidor estava sujeito às chuvas e trovoadas dos leilões.

Embora nada estivesse escrito quanto aos elementos da *crise* da Apine, poder-se-ia esperar que aqueles momentos de reestruturação e privatização, de grande indefinição do que iria realmente vigorar no modelo setorial, possam ter influenciado o conselho a bater mais fundo na necessidade de *repensar a relação* entre os associados.

Bom, então devemos entender que havia um contexto geral, bem amplo, de indefinição institucional e de alocação incerta de investimentos? Isso era verdade, sobretudo quanto à geração de energia elétrica, apesar de o arcabouço do modelo até então delineado ser francamente favorável à modalidade de geração de produção independente, pois a competição nesse segmento parecia ser um dos elementos já definidos. Reconheçamos, enfim: eram tempos de mudanças que atingiam também a Apine!

Parece que a sacudida inicial do conselho deu resultados, ao se constatar a lista dos participantes da reunião seguinte do próprio conselho, realizada em 4 de novembro de 1997, na sede da Firjan, no Rio de Janeiro. Estiveram presentes representantes de sete empresas associadas, além do presidente Kirk Sherr, do vice-presidente Roberto Hesketh, do conselheiro Roberto Maisonnave e do ainda diretor executivo Mário Menel. Ou seja, dez associadas participaram de uma reunião do conselho de administração.

Foi uma longa pauta para decisão. Sobre as mudanças do estatuto social, nada ficou decidido, embora algumas sugestões tivessem sido apreciadas preliminarmente. Do mesmo modo não se chegou a uma definição sobre o regimento interno, que ficou para ser aprovado na reunião seguinte, marcada já para o dia 17 do mesmo mês.

Quanto à escolha do diretor executivo, o presidente do conselho comunicou já haver entrevistado alguns candidatos, mas não tinha decidido ainda. De qualquer forma, estabeleceu certos parâmetros e características do futuro diretor: disponibilidade de tempo integral, bons relacionamentos na área política, conhecimento jurídico e comercial do setor elétrico.

Os conselheiros decidiram também que seriam criadas três diretorias, em lugar das subcomissões técnicas, cujos coordenadores seriam Fábio Ramos, falecido alguns depois, para a diretoria técnica, Luiz Augusto Nogueira para conduzir a diretoria jurídica e Augusto Lins para a diretoria financeira.

Quanto a um convênio de parceria celebrado com a Eletrobras, o presidente do conselho se comprometeu a enviar carta solicitando sua renovação, o que parecia tranquilo em face de sondagens feitas junto à presidência daquela estatal. Havia outras hipóteses de celebração de convênios com o BNDES, IFC, Banco Mundial e Petrobras.

Outros assuntos foram tratados, entre os quais a deliberação de que seria convocada assembleia geral extraordinária no dia 2 de dezembro de 1997, com a agenda de: votação das emendas estatutárias a serem propostas pelo conselho de administração; discussão e votação

do plano de trabalho para o ano de 1998; e finalmente, discussão e votação do correspondente orçamento para o ano de 1998.

Antes de a assembleia ocorrer, o conselho reuniu-se mais uma vez para deliberar sobre as propostas de alteração estatutárias, na sede da Firjan, no Rio de Janeiro, em 19 de novembro de 1997. Quatro conselheiros participaram da importante reunião, o presidente Kirk Sherr, o vice-presidente Roberto Hesketh, Roberto Maisonnave e Eric Westberg. Também participou, pela primeira vez, Cesar Roland de Miranda Franco, assim como a secretária executiva Maria Carolina Noronha. Mário Menel havia realmente se desligado da diretoria executiva da Apine e não comparecera.

Entre três propostas de alteração do estatuto social, o conselho deliberou indicar somente uma que alteraria o artigo 11, criando a figura do diretor executivo remunerado. Concluiu o conselho também que o orçamento vigente da Apine estava incompatível com o objetivo da associação. Assim, seriam elaborados e apresentados pelo diretor executivo plano de trabalho e orçamento discriminado em custos fixos e custos de consultoria para cumprimento das metas estabelecidas no plano de trabalho. Os documentos seriam apreciados pelos conselheiros em reunião do conselho a se dar em janeiro de 1998 e posterior aprovação da assembleia geral ordinária, em fevereiro de 1998.

Por fim, o presidente Kirk Sherr propôs o nome de Cesar Roland de Miranda Franco para ser o novo diretor executivo da Apine, que foi aprovado por unanimidade.

No dia aprazado, 2 de dezembro de 1997, foi realizada a assembleia geral extraordinária convocada, na sede da Firjan, no Rio e Janeiro, com representantes presentes de oito associados regularizados. O novo diretor executivo da associação foi apresentado aos membros da assembleia, que aprovou em seguida a alteração estatutária de que esse cargo seria exercido mediante remuneração, conforme valor estabelecido no orçamento de cada ano, devidamente aprovado pelo conselho de administração e pela assembleia geral. Os

integrantes do conselho de administração da Apine continuariam a exercer suas atividades sem vínculo empregatício e sem remuneração.

O novo diretor executivo apresentou uma proposta de plano de metas para 1998, um programa de trabalho para 1998 em caráter preliminar e a primeira minuta para o consequente orçamento de 1998 a esse plano de metas e programa de trabalho. Ficou decidido que o conselho de administração faria a apreciação final desses documentos, depois de evoluídos em função de eventuais contribuições dos associados, na primeira reunião do ano seguinte, em janeiro de 1998.

O exercício de 1997 ainda não estava concluído: em 15 de dezembro, o conselho se reuniu pela última vez no ano para aprovar o parecer jurídico apresentado sobre a forma de remuneração do diretor executivo e fixar seu valor de remuneração para o exercício seguinte, a partir de 10 de novembro de 1997, num patamar de mercado. Por fim, nos termos do estatuto social, os conselheiros aprovaram a proposta do regimento interno feita pelo novo diretor executivo.

Estavam presentes o vice-presidente do conselho, Roberto Hesketh, que presidiu a reunião e os conselheiros Roberto Maisonnave, Ronnie Vaz Moreira e Eric Westberg, além do diretor executivo Cesar Roland e do diretor técnico Luiz Augusto Nogueira. Mário Menel também viera para se despedir dos companheiros.

Com essa reunião – ainda que Roberto Maisonnave permanecesse como conselheiro por mais três anos – mas tendo-se em vista o fato de que a associação se preparava para novo passo institucional sem a participação da dupla responsável pela ideia original de sua criação e desenvolvimento inicial em parte, na verdade estava findo o ciclo pioneiro da Apine.

EM BUSCA DE UM RUMO

Nada como um bom recomeço!

Cesar Roland assumiu a diretoria executiva da Apine em momento de transição, como visto. A nova ordem demandada pelos associados era de profissionalização, com base em atividade remunerada, da gestão interna da Apine, não somente quanto aos aspectos administrativos, estrito senso, mas, sobretudo àquela gestão voltada para atendimento dos objetivos gerais de interesse dos associados.

Dentro desse propósito, ao contratar o novo diretor executivo, os conselheiros acertaram em cheio. Seriedade, competência, experiência, dedicação e muita racionalidade na forma de trabalhar era o que ele mais tinha a oferecer à frente da diretoria executiva. Cesar Roland havia ocupado alguns cargos de direção em concessionárias do setor elétrico e no DNAEE, tinha estilo executivo nato e era pessoa bem conhecida no setor elétrico. Depois de aposentado na Cesp, ele passou a fazer trabalhos de consultoria, inclusive dando apoio técnico para os consultores internacionais da RESEB, o que facilitou sua escolha, pois conhecia bem o processo e seus resultados.

No entanto, sua primeira grande tarefa definida pelo conselho de administração foi a redação de novo regimento interno. Como dito, quase dois anos antes, Mário Menel havia elaborado o regimento pioneiro, aprovado pelos conselheiros em fevereiro de 1996. Era um substancial documento de quarenta artigos que, na verdade, serviria para estabelecer o pacto de divisão de trabalho entre os associados, tendo à frente, como também visto, um coordenador competente, o diretor executivo, mas que não era remunerado. Portanto, desde o princípio, a estratégia de produzir estudos e resultados por parte da associação era atribuída principalmente aos representantes e técnicos dos associados, colocados à disposição de uma causa comum, abraçada pela Apine, ou que deveria ser coordenada por ela.

A nova divisão de trabalho interno que Cesar Roland propôs e foi aprovada pelo conselho na última reunião de 1997 era flagrantemente mais modesta, com apenas vinte e quatro artigos.

O pomposo caráter hierárquico que existia no anterior caiu no novo regimento. Também foi eliminado um nível de trabalho de linha, o das subcomissões técnicas, bem como o de *staff*, ficando então apenas a diretoria executiva, a comissão técnica, órgãos permanentes, e eventuais grupos de trabalho, de caráter temporário. Por outro lado, os membros da comissão técnica, todos, seriam intitulados diretores técnicos de forma a dar-lhes alguma representatividade e distinção, modo também de obterem maior compromisso com a associação.

O traço mais claro do regimento delineado por Cesar Roland era o de chamamento para si dos encargos e atividades inerentes ao que se poderia entender por uma real diretoria executiva. No regimento interno pioneiro havia o pressuposto de um pacto difuso de trabalho, espalhado por três níveis de estrutura, culminando na comissão técnica, órgão central de coordenação, ainda assim realizada por titular da secretaria executiva. No regimento interno elaborado por Cesar Roland, a distribuição de trabalho era bem reduzida, e ele, como profissional remunerado que era, assumia seus ônus e responsabilidades próprios, até porque a secretaria executiva fora eliminada.

Em síntese, o arranjo interno de trabalho girava em torno do diretor executivo e dos diretores técnicos, que compunham a comissão técnica, mas com maior responsabilidade daquele. Aos grupos de trabalho foi relegada mera incumbência em único artigo que lhe atribuía o que seria de esperar de ente típico como este: desenvolver estudos e apresentar análises e propostas à comissão técnica, de acordo com os respectivos termos de referência estabelecidos por ela.

Se o novo regimento interno foi a primeira grande tarefa que Cesar Roland realizou na gestão da Apine, outras vieram em seguida. Como a secretaria executiva fora extinta, ele propôs em janeiro de 1998, para deliberação do conselho a extinção também do cargo de secretária executiva e o aumento em vinte por cento da remuneração do único empregado no cargo de assistente administrativo, contratado em outubro de 1996.

Outra providência dele, em resposta à demanda dos conselheiros, viria a se tornar padrão dentro da Apine, que foi propor no mesmo mês de janeiro uma agenda dos eventos que deveriam ocorrer em cada ano que se iniciava, o que incluía programa de reuniões do conselho de administração, assembleias gerais e encontros dos associados com seus convidados. Além disso, Cesar Roland propôs, para apreciação do conselho de administração, a criação do conselho fiscal, composto por três membros titulares e três suplentes.

Igualmente, ele fez a primeira incursão a um ponto sensível às associadas fundadoras, que era a reserva de poder para eleger a maioria dos conselheiros, em detrimento dos demais associados, conforme já analisado. Em sua proposta de mudança do estatuto social, os cinco conselheiros seriam eleitos pelo universo dos trinta associados, número que mais ou menos existia à época. E para cada grupo de dez associados novos, abrir-se-ia uma vaga no conselho de administração.

No dia 23 de janeiro do ano em curso, 1998, o conselho de administração, com a presença de quatro conselheiros, incluindo o presidente e o vice-presidente, do diretor executivo e de dois diretores técnicos, reuniu-se, para apreciação de importante pauta. Após as discussões normais, os conselheiros aprovaram o relatório de atividades, a prestação de contas e o balancete, todos relativos a 1997 e propostos pelo diretor executivo. Para se ter uma ideia do desenvolvimento institucional já atingido pela associação, a prestação de contas atingia o valor global de cerca de 400 mil reais, despendidos em todo o exercício de 1997. Metade desse valor foi gasta apenas em serviços prestados e honorários profissionais pagos a escritórios de advogados, auditoria, assessoria de imprensa, consultoria energética e empresarial.

Os pareceres produzidos e divulgados aos associados, entre outros, diziam respeito a tributos e encargos do produtor independente, à regulamentação de arbitragem internacional, ao efeito do conceito de força maior em contrato de concessão e à viabilidade de adoção de indexador em dólar.

Naquele ano de 1997, a Apine estivera presente em vários eventos, inclusive com palestras proferidas por meio de representantes de associados. Também realizara, em conjunto com o então prestigioso jornal *Gazeta Mercantil*, no dia de seu segundo aniversário, 26 de setembro, seminário intitulado *O modelo de reestruturação do setor elétrico brasileiro*, em Salvador, Bahia.

Junto ao Congresso Nacional, a associação apresentara proposta de cinco emendas ao projeto de lei de instituição da Agência Nacional de Petróleo (ANP), do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) e de estabelecimento do marco regulatório do setor de petróleo, com três dessas emendas aceitas. Também conseguira aprovar emendas à Medida Provisória n. 1.531, de 1997, de sucessivas reedições, que alterava aspectos da Lei Geral de Licitações, Lei n. 8.666, de 1993, e promovia a reestruturação da Eletrobras e suas subsidiárias.

O conselho de administração ainda aprovou o plano de ação da associação para 1998, arrolando nove atividades para serem tocadas ou coordenadas pelo diretor executivo, entre as quais uma que viria tornar-se importante instrumento de informação e transparência da Apine: a divulgação semanal do andamento dos assuntos de interesses da associação no Congresso Nacional e no Poder Executivo, bem assim dos principais eventos ocorridos na semana com participação da Apine, ou programados que fossem interessantes à associação.

Além do plano de ação, foram aprovadas pelo conselho onze metas a serem cumpridas pela associação como um todo para o ano, e o programa de eventos para 1998, entre os quais quatro encontros dos associados com um convidado, sendo o primeiro encontro com o diretor-geral da ANEEL.

Por fim, o conselho aprovou a extinção proposta do cargo de secretária executiva e a elevação da remuneração do assistente administrativo, nos termos requeridos pelo diretor executivo. Mas nada deliberou a respeito da criação do conselho fiscal e da alteração nas eleições para o conselho de administração, deixando tais assuntos para eventual e posterior apreciação: foi essa a única derrota, ainda

que prometidamente temporária e parcial, nesse primeiro *round* enfrentado por Cesar Roland.

A partir desse patamar organizacional montado em cima da nova forma de trabalho do regimento interno revisado, do plano de ação e rol de metas, suportado pelo orçamento aprovado, Cesar Roland pôde realmente começar a trabalhar dentro de perspectiva que não fosse de crise ou de reestruturação. A própria assembleia geral ordinária prevista para o dia 10 de fevereiro seguinte transcorreu sem qualquer votação que alterasse o estatuto social e nem mesmo houve decisão de algo importante. Haviam comparecido dezessete pessoas representando catorze associados, além da Cemig, cujo representante se manifestou, informando que a empresa pretendia associar-se à Apine.

Enfim, havia casa cheia e agenda reformadora vazia⁷. Parte da presença maior de representantes de associados pode ser explicada pelo fato de que, depois do tempo formal da assembleia, passou a ser realizado o *Encontro dos associados da Apine com seu convidado*. Neste primeiro caso, o encontro foi com o diretor-geral da ANEEL, José Mário Miranda Abdo, conforme programação anterior aprovada. É desse padrão de encontros, previstos para aumentarem o quórum das assembleias, que irá nascer uma das marcas registradas da associação: o evento anual celebrado perto da data de aniversário de criação da associação, chamado depois de *Encontro dos Associados da Apine com seus Convidados*, agora no plural.

Dentro da rotina que passaria a impor aos trabalhos da diretoria executiva, Cesar Roland começou a emitir informações sintéticas digitadas em arquivo eletrônico de editor de texto convencional, a cada sexta-feira, sobre os assuntos decididos ou matérias e eventos de interesse geral dos associados. O nome desse veículo foi singelo, *nota informativa*, conhecida por NI, nome que permaneceu ao

7 Devemos lembrar que três meses e meio depois seria editada a Lei n. 9.648, de 27 de maio de 1998, que fez a primeira reforma do modelo setorial, ainda que parcial, decorrente dos trabalhos da RESEB. É possível que os agentes estivessem, como se diz em linguagem de criador de passarinhos, *na muda*, ou seja, trocadilhos fora, sem piar.

longo dos quinze anos de vida da Apine, apesar de o dia de edição mudar-se, assim como seu arranjo gráfico e o número e conteúdo de informações, mas sempre tendo como signatário o diretor executivo. Não podemos deixar de esclarecer que esse mecanismo simples de informação exclusiva dos associados, distribuído diretamente aos endereços eletrônicos de cada representante, foi e é peça importante de simetria informativa dos associados e manifesto instrumento de transparência das ações da Apine. Faz, pois, parte do sucesso da associação, como entidade representativa de classe, digamos assim.

Rotina de trabalho, na verdade, é forma de dizer, já que o regime de trabalho de Cesar Roland não era necessariamente presencial. Ele tinha sua residência permanente na cidade de São Paulo e havia acertado com o presidente Kirk Sherr que ele deveria estar sempre à disposição da associação, mas não necessariamente no escritório da sede localizada em Brasília. A sede ficava aberta no horário comercial, com a presença da assistente administrativa, agora pessoa da confiança de Cesar Roland, contratada que fora em março daquele mesmo ano, no lugar do antigo empregado. Por meio de telefone fixo ou de celular, o diretor executivo era sempre alcançável por todos os associados, conselheiros e diretores técnicos, e assim controlava as demandas administrativas do escritório da sede, quando não estava em Brasília.

Essa situação foi aperfeiçoada com a contratação, em meados de 1998, de consultor na área de energia, Cristovão Soares de Faria Junior, na base de horas trabalhadas, cuja prestação de contas era mensal, feita por meio de relatório de atividades e crédito em conta bancária dele, mediante recibo de pagamento a autônomo. Cristovão Soares tinha sido colega de trabalho de César Roland em duas ocasiões, ambas em suas passagens pelo DNAEE, e haviam tecido uma relação de mútuo respeito profissional.

Em algumas poucas situações, o consultor representara a associação em reuniões de participação direta do diretor executivo, atividade prevista no contrato com soldo reduzido, porque esse tipo

de incumbência era levado muito o sério pelo diretor, como sendo de sua responsabilidade pessoal. Mas o consultor fazia uma série de trabalhos que de certa forma ajudavam a gestão do diretor, assim como elaborava estudos e pareceres na área energética de interesse geral dos associados. Uma preocupação que Cesar Roland constantemente externava a todos era que a associação não se prestaria a fazer trabalhos de interesse específico de apenas um associado, muito menos de servir de despachante de processos e documentos de qualquer associada, importante que fosse, junto aos órgãos de governo.

São desse ano os trabalhos feitos pelo consultor sobre: o controle de capital que a ANEEL fazia junto aos grupos privados detentores de concessões e autorizações para geração e distribuição de energia elétrica; projeto de resolução da ANEEL a respeito de inventário de recursos hídricos; e relatório a respeito de audiência pública realizada pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH).

Diga-se de passagem, essa audiência pública do CNRH, foi convocada por seu secretário-executivo e realizada no dia 20 de agosto de 1998, na sede da Codevasf, em Brasília. Participaram dela cerca de vinte pessoas, representando a Cemig, DME de Poços de Caldas, Chesf, Itaipu, Eletronorte, Grupo Rede, Cataguases-Leopoldina, CESP e a EMAE, de São Paulo. Seu objetivo era eleger o representante e suplente das geradoras de hidreletricidade, como usuárias de águas, junto ao referido conselho. No entanto, depois da eleição, em que foram escolhidos por sete e cinco votos, respectivamente, Flávio Neiva, diretor da Cemig, para titular; e Paulo de Tarso Costa, diretor de operações da Chesf, para a suplência, os participantes fizeram outra deliberação não agendada para aquele ambiente federal: a criação de associação nacional própria dos geradores hidrelétricos!

Contudo, o trabalho mais volumoso do consultor naquele ano foi a elaboração dos anais do que seria o primeiro encontro da Apine, um substancial relatório de quase cinquenta páginas, distribuído pela associação a todos os associados, pouco tempo depois do evento. De maneira excepcional, o primeiro evento não foi exclusivo da Apine.

Para diminuir custos importantes àquela altura do orçamento, o evento foi realizado em parceria com a FIESP, que cedeu suas belas instalações na Avenida Paulista, em São Paulo, em 23 de setembro de 1998. O encontro, com a participação de 140 presentes, foi realizado por meio de abertura, quatro painéis e encerramento, cuja montagem foi feita sob a coordenação do diretor executivo da Apine.

Por ser um evento importante dentro da história da Apine, transcrevemos abaixo o programa final do evento, mantendo-se mais ou menos o arranjo original constante do documento que foi distribuído depois para os associados.

PROGRAMA DO PRIMEIRO ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE E FIESP COM SEUS CONVIDADOS

<i>Abertura do Encontro por Pio Gavazzi</i>
<i>PRIMEIRO PAINEL – A Expansão do Setor Elétrico Brasileiro – Papéis da União e da Sociedade</i>
<i>Exposição do painelista David Waltemberg</i>
<i>Exposição do painelista Convidado Peter Greiner</i>
<i>Debates do Primeiro Painel</i>
<i>SEGUNDO PAINEL – O Papel da União no Financiamento da Expansão da Geração</i>
<i>Abertura do presidente da mesa Ronnie Vaz Moreira</i>
<i>Exposição do painelista Roberto Hesketh</i>
<i>Exposição do painelista convidado Evandro Coura</i>
<i>Debates do Segundo Painel</i>
<i>TERCEIRO PAINEL – O Papel da União no Planejamento da Expansão da Geração e Transmissão no Desenvolvimento de Estudos e Projetos e nas Correspondentes Licitações para Uso de Bem Público</i>
<i>Exposição do painelista Luiz Augusto Nogueira</i>
<i>Exposição do painelista convidado Benedito Carraro</i>
<i>Debates do Terceiro Painel</i>

QUARTO PAINEL – O Papel da União como Fomentadora do Mercado Atacadista de Energia Elétrica e como Coordenadora de Ofertas de Compras de Energia Elétrica

Exposição do painelista Fábio Ramos

Exposição do painelista convidado Mauro Guilherme Jardim Arce

Exposição do painelista convidado Paul Davis

Debates do Quarto Painel

Encerramento do Encontro

Presidente do conselho de administração da Apine Kirk Sherr

Diretor da ANEEL Jaconias de Aguiar

Depois dos primeiros meses, o trabalho de Cesar Roland passou a ser bem avaliado. Isso é o que fica evidente em face da deliberação do conselho de administração na reunião realizada em 6 de outubro de 1998. Nessa ocasião, os conselheiros decidiram renovar sua contratação por outro período de doze meses, a partir de primeiro de novembro de 1998, com remuneração elevada em 20% considerando, nos termos da ata da reunião: *a qualidade dos trabalhos desenvolvidos, avaliada como alta; as reduções de custos proporcionadas pela utilização, sem ônus para a Apine, de suas instalações particulares como escritório; a inflação ocorrida a partir de 10/11/97.*

Mas não era apenas elogio e aumento de remuneração que decidira o conselho para o diretor executivo. Na mesma reunião deliberativa, várias atividades lhe foram passadas. São interessantes para se avaliarem os assuntos a que então a associação estava comprometida no interesse de seus associados. Primeiramente, o conselho determinou que, ainda em 1998, fosse feito estudo para subsidiar propostas da Apine à ANEEL visando à regulamentação das responsabilidades dos distribuidores pelo fornecimento aos consumidores cativos em suas áreas de concessão, associadas às obrigações de contratações de determinados percentuais de energia, ajustadas às penalidades por não atendimento. Do mesmo modo, que

se fizesse pronto estudo sobre limitações de repasses de preços de compra de energia elétrica às tarifas, assunto objeto da Resolução ANEEL n. 266, de 13 de agosto de 1997.

De forma direta, o conselho de administração determinou ainda que o diretor executivo buscasse entendimento com a Abrace para realizarem ação conjunta, dentro dos interesses comuns às duas associações, objetivando facilitar aos consumidores o exercício do direito de serem livres. Deveria também o diretor buscar o desenvolvimento de estudos, por parte dos associados, com o objetivo de tornar viável *project finance* voltado para produção independente de energia elétrica.

Em janeiro de 1999, a comissão técnica da associação realizou, nas instalações da Promon, cidade do Rio de Janeiro, reunião de trabalho, com a participação de oito representantes, entre os quais o conselheiro Eric Westberg e o diretor técnico Luiz Augusto Nogueira. Eram duas as principais preocupações que nortearam a reunião: a principal, de caráter geral da economia, dizia a respeito da mudança da política cambial brasileira; e a outra versava sobre questões do gás natural.

Não nos devemos esquecer que desde julho de 1994 o Brasil havia empreendido um plano econômico bem sucedido de redução drástica dos índices inflacionários, que passou a se chamar Plano Real, com base, entre outros mecanismos, na âncora cambial. Apesar de ser considerado um plano liberalizante, a política cambial era rígida e efetivava uma precificação quase paritária da taxa de câmbio do real, a nova moeda nacional, em relação ao dólar. No entanto, com o passar do tempo, essa política passou a ser objeto de espécie de queda de braço feita entre governo, à frente o Banco Central, e o mercado financeiro, em vista da evidente defasagem ao longo de mais de quatro anos de valorização forçada do real perante o dólar. Com a entrada do ex-presidente Itamar Franco – patrono político e moral do plano, levado a efeito em sua administração pelo então ministro Fernando Henrique Cardoso – ao governo do estado de Minas Gerais

e seu decreto de imediata moratória da dívida pública mineira, o mercado acabou ganhando a parada. O presidente do Banco Central renunciou, e a política cambial foi flexibilizada, provocando rápida descompressão da taxa cambial e grande volatilidade na relação entre as duas moedas. Era então esse cenário que preocupava os membros da comissão técnica, já que o *preço* cambial era um dos fundamentos dos investidores existentes e potenciais no setor: quem estava aqui passava a repatriar dólares a praticamente pela metade dos montantes praticáveis em dezembro de 1998; e quem estava por vir enxergava capacidade de investimento em bens e serviços nacionais quase dobrada de um mês para o outro. E além de tudo, havia grande instabilidade de relação do preço das duas moedas, o que perturbava uma estratégica firme de investimentos.

Por outro lado, a questão do gás natural permanecia na base da aspiração dos novos investidores em termelétricidade que acorreram às oportunidades de negócios no Brasil, cuja grande fonte era o gasoduto oriundo da Bolívia, com as obras previstas para serem concluídas naquele ano de 1999.

Sobre os dois assuntos, foram feitas análises e discussões entre os membros. Quanto à questão cambial, as providências alcançáveis pela associação foram solicitações de audiências ao ministro de Minas e Energia, ao presidente do BNDES e o governador de São Paulo, na época o governador reeleito Mário Covas, do mesmo partido do presidente da República, para solicitar solução do problema. E no que se referia ao gás natural, decidiram os membros acompanhar os estudos do grupo de trabalho de regulamentação do gás natural, levado a efeito pelo Instituto Brasileiro do Petróleo (IBP), organização privada sem fins econômicos, com foco então na promoção do desenvolvimento do setor nacional de petróleo e gás.

Em final de janeiro desse ano de 1999, Kirk Sherr foi transferido pela Enron para fora do Brasil e teve que deixar a presidência do conselho de administração da Apine. Em 23 de fevereiro do mesmo ano, uma hora antes da assembleia geral ordinária, o conselho reuniu-

se com o vice-presidente Roberto Hesketh, agora representando o Banco Rothschild, assumindo a presidência dos trabalhos. Roberto Hesketh iniciou a reunião com a leitura da mensagem enviada por ele ao Kirk Sherr, que vale a pena transcrevermos na íntegra:

Em nome da Apine, de seus diretores e conselheiros, registro o reconhecimento pelo seu trabalho, dedicado e competente, em favor desta associação, realizado nas condições de representante da Enron, de conselheiro e, especialmente, de presidente do conselho de administração. Todos nós estamos certos de seu contínuo sucesso profissional, a partir de 30/01/99 em nova etapa, e lhe formulamos votos de felicidade.

Kirk Sherr saía da associação oito meses antes de terminar seu mandato de conselheiro e presidente do conselho de administração. O ponto seguinte da reunião então foi a eleição de seu sucessor, já que Roberto Hesketh, em vez de assumir de forma permanente, preferiu indicar Eric Westberg, já representando a Sithe, para completar o resto do mandato de presidente. Ele achava mais interessante para a associação que o cargo fosse preenchido por representante de empresa voltada diretamente para a produção independente de energia elétrica. Kirk Sherr não havia comparecido à reunião, e a ata não registra o resultado e o quórum de votação, mas ao que parece foi por aceitação geral dos demais conselheiros a eleição de Eric Westberg. Afinal, com o voto dele e do vice-presidente que o indicara, só bastaria a aprovação de mais um conselheiro entre os dois restantes. De qualquer forma, a eleição de Eric ficou registrada na ata da assembleia geral ordinária que seria reunida logo em seguida.

No tempo ainda da reunião do conselho, seus membros decidiram, entre outras deliberações, que o diretor executivo conseguisse que o ministro de Minas e Energia, em março, recebesse em audiência os conselheiros da associação. Na ocasião eles apresentariam ao ministro uma síntese de suas posições e proposições voltadas para a expansão da oferta de energia elétrica no País e ao aprimoramento dos serviços em benefício dos consumidores e da população em geral.

Decidiram ainda os conselheiros convidar o representante do ING Barings, Augusto Barbosa Estelitta Lins, para ser diretor técnico da associação, que aceitou ali, na hora, assim como aprovar duas propostas de alteração do estatuto social, para consideração da assembleia geral ordinária, que se reuniria em seguida.

Exatamente às 15h30, com quórum obtido, em segunda convocação, de representantes de doze associadas presentes, a assembleia geral ordinária reuniu-se e nos termos estatutários aprovou o relatório de atividades, prestação de contas e balanço relativo ao exercício de 1998, apresentados pelo diretor executivo, Cesar Roland. E também aprovou as duas propostas de alteração do estatuto social.

Em função dessas deliberações, foi eliminado o já citado parágrafo único do art. 13 do estatuto social que tinha a seguinte redação: *As associadas fundadoras, que participaram da assembleia geral de fundação da Apine, terão o direito de eleger, mediante votação em separado, a maioria dos membros do conselho de administração, cabendo à assembleia geral a eleição dos demais.* Enfim, como previsto, depois de três anos e cinco meses, essa reserva de poder das associadas fundadoras era enterrada, dentro do ritual delineado no estatuto social, ou seja, com a matéria previamente aprovada pelo conselho de administração. Aliás, o dispositivo do estatuto foi retirado em função de proposta do próprio vice-presidente Roberto Hesketh, que não representava nenhuma associada fundadora. Na argumentação de encaminhamento, o vice-presidente foi certo: das dez associadas somente seis continuavam no quadro social da Apine, enquanto esse quadro havia evoluído para trinta e seis associadas. Assim, não fazia nenhum sentido o voto de seis associadas possuir maior poder de decisão sobre o das trinta outras associadas.

E por fim, a segunda alteração do estatuto social aprovada foi a eliminação do parágrafo segundo do artigo 27, que estabelecia ser considerada regular a assembleia geral a que comparecessem todas as empresas associadas.

Ressalte-se que as redações finais dos estatutos sociais, assim como as atas das assembleias gerais e das reuniões do conselho de

administração, eram referendadas pelos representantes dos associados em todas as páginas e, em seguida, registradas no Primeiro Ofício de Registro Civil das Pessoas Jurídicas de Brasília. Constituía-se sempre numa dificuldade para o diretor jurídico conseguir essas assinaturas, o que normalmente ocorria via correio, quando urgente, ou então na reunião seguinte, vez que a redação dos documentos formais não era obtida imediatamente.

Em final de agosto do mesmo ano de 1999, ocorreu assembleia geral extraordinária, reunida no Rio de Janeiro, para eleger os cinco conselheiros para o mandato de 1999/2001. Deles, dois tomariam posse imediata, cumprindo o resto do mandato até 26 de setembro relativo ao de Kirk Sherr, que ficara sem preenchimento até então, e de Ronnie Vaz Moreira, que se desligara da associação para assumir cargo de diretoria na Petrobras. Na assembleia, foram eleitos Eric Westberg, representante da Sithe, Jose Bestard, da Enron, Luiz Augusto Nogueira, da Promon, Roberto Hesketh, do Rothschild e Roberto Maisonnave, da Cenebra. Pela primeira vez, o conselho apresentava só dois conselheiros, Eric Westberg e Roberto Maisonnave, signatários do estatuto social pioneiro. Mas o resultado da votação mostrava que houve boa disputa na eleição, pois receberam votos Augusto Barbosa Estellita Lins, Claude Breyvogel, Fábio Ramos, Jaime Zuazagoitia e Sergio Ennes. Por sua vez, Jose Bestard e Luiz Augusto Nogueira assumiram imediatamente.

Na reunião do conselho de administração que se deu em seguida à assembleia geral, foi eleito Sergio Ennes, representante da Perez Companc, para ser o novo diretor técnico da associação, substituindo Luiz Augusto Nogueira, eleito conselheiro.

Em 28 de setembro de 1999, às 8h30, na sede do Jockey Club Brasileiro, centro do Rio de Janeiro, o conselho de administração reuniu-se e elegeu Eric Leonard⁸ Westberg para presidente e

8 A ata desta reunião, e somente dessa, foi objeto de alteração formal, com emissão de retificação dela, introduzindo o segundo prenome do presidente do conselho de administração.

Roberto Hesketh para vice-presidente do conselho. O horário foi convenientemente escolhido por antecipar o *Segundo Encontro dos Associados da Apine com seus Convidados*, com início marcado para as 9h15, no mesmo prédio, sobre o tema *O desenvolvimento do setor elétrico brasileiro*.

O evento teve a abertura feita pelo secretário de energia do Ministério de Minas e Energia, Benedito Carraro, e encerramento do ministro Rodolpho Tourinho Neto, seguido de coquetel, conforme já começava a virar tradição nos encontros da associação. Durante o decorrer do dia, houve três sessões de apresentação e debate, feitas por Eduardo José Bernini, presidente do Comitê Executivo do MAE, Mitsumori Sodeyama, presidente da Asmae, José Mário Miranda Abdo, diretor-geral da ANEEL, e Ivone Hiromi T. Saraiva, superintendente da área de projetos de infraestrutura do BNDES.

O discurso do presidente Eric Westberg, norte-americano com português fluente, mas com o sotaque certo, como comentado na citada reunião com o presidente da Eletrobras, normalmente era escrito, e para ser lido pausadamente e entendido por todos, sobretudo pelas autoridades que compunham a mesa de abertura do evento. O discurso era redigido pelo consultor sob orientação do presidente e do diretor executivo, em caixa-alta e com a devida pauta de leitura, como se vê o da abertura desse encontro, em fac-símile parcial.

SENHOR MINISTRO, AO PASSAR-LHE A PALAVRA, QUERO RELEMBRAR TRÊS FUNDAMENTOS QUE JÁ FORAM OBJETO DE DOCUMENTO NOSSO RECENTEMENTE ENVIADO AO SECRETÁRIO DE ENERGIA DO MINISTÉRIO, DOUTOR BENEDITO CARRARO, RELATIVOS ÀS AÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO DO CCPE, COMITÊ COORDENADOR DO PLANEJAMENTO DA EXPANSÃO DOS SISTEMAS ELÉTRICOS.

CHAMAMOS A ATENÇÃO PARA A NECESSIDADE DE QUE HOUVESSE NAQUELE COLEGIADO, EM FACE DA COMPLEXIDADE ORGÂNICA ATUAL E DIVERSIDADE DE AGENTES DO SETOR:

- *PRIMEIRO, A COMPETÊNCIA TÉCNICA DE SEUS REALIZADORES EM CADA CICLO DE PLANEJAMENTO; (pausa)*

- *SEGUNDO, A LEGITIMIDADE POLÍTICO-INSTITUCIONAL DAS DECISÕES DELE RESULTANTES COMO ÓRGÃO REPRESENTATIVO SETORIAL; (pausa)*
- *E, TERCEIRO, A VIABILIDADE ECONÔMICA DESSAS DECISÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DOS AGENTES SETORIAIS, MORMENTE OS PRIVADOS.*

DECERTO ESTÁVAMOS REFERINDO-NOS AOS TRÊS ELEMENTOS QUE PLASMARIAM – COMO GRANDES DIRETRIZES – AS AÇÕES DAQUELE COLEGIADO DE PLANEJAMENTO.

Como no primeiro evento, mais tarde a Apine enviou aos associados e expositores do encontro um volume editado de todo o evento, transcrito em linguagem objetiva de relatório, extraído das gravações orais das apresentações e debates, e convertido primeiramente em texto literal e depois adaptado para o formato de relatório. Esse trabalho tinha mais de oitenta páginas e, como o anterior, foi realizado pelo consultor Cristovão Soares.

Esses encontros eram e são muito úteis e geram posicionamentos de autoridades que normalmente interessam aos associados, ou então propiciam abertura de diálogo com personalidades do setor elétrico, de modo a facilitar a apresentação de sugestões gerais por parte da Apine. Podemos ver isso na transcrição da carta do presidente do conselho abaixo, enviada em outubro de 1999, logo depois do encontro, para o secretário Benedito Carraro, do MME.

Excelentíssimo Secretário,

Ressoam com boa razão as diversas medidas anunciadas pelo Ministério de Minas e Energia em 28 de setembro último, por ocasião de nosso Segundo Encontro, no Rio de Janeiro, sobretudo as que definiram com mais intensidade as soluções aos diversos problemas que entravam o desenvolvimento de empreendimentos de usinas termelétricas no País.

Não podemos, de forma alguma, deixar de reconhecer o grande esforço com que o Ministro Rodolpho Tourinho Neto, ao lado das diversas autoridades setoriais, entre as quais se encontra V. Ex.^a, empreendeu neste sentido.

Por outro lado, não querendo denotar falta de sensibilidade para esse empenho governamental de nossa parte, consideramos bastante oportuno que, paralelamente a essas medidas, o Governo Federal demonstrasse, com a mesma amplitude de política pública e destaque na mídia nacional, as diversas outras soluções que ele já deu ou que também está procurando estender para os empreendimentos de usinas hidrelétricas.

Como é do conhecimento de V. Ex.^a, a Apine é uma associação que congrega empresas interessadas na produção independente de energia elétrica tanto no modo térmico quanto no modo hídrico, razão pela qual temos tratado as soluções dos problemas inerentes a cada modo com o mesmo interesse, vez que tão importante quanto alterar nossa matriz energética – conforme ficou vivamente provado para nós no citado encontro, como objetivo estratégico do Ministério de Minas e Energia –, é expandir nossa capacidade de oferta de energia de modo geral.

É evidente que a opção pela mudança da matriz tem raízes fundamentalmente ligadas à necessidade de rápida expansão da oferta para o curto prazo, até o ano de 2003, como mesmo V. Exa. expôs em sua conferência no Encontro. Não obstante esta razão – com a qual estamos de pleno acordo e firmemente assestados para a consecução das metas delineadas em função da mesma –, vige a necessidade de continuarmos pensando também no longo prazo, horizonte que contempla mais as inversões em aproveitamentos hidrelétricos de médio e grande porte ainda por serem licitados.

Não é por outro motivo que estamos, na Apine, desenvolvendo estudo específico que visa à formulação de sugestões à ANEEL e ao Ministério de Minas e Energia quanto às políticas que os editais de licitação devem refletir e às informações a apresentar, em vista da amplitude e profundidade compatíveis com a complexidade e necessidade de recursos financeiros de cada empreendimento de aproveitamento hidrelétrico.

Isto posto, ao lado das medidas de caráter geral que foram anunciadas, que prestem não somente às termelétricas mas também às de base hídrica, pedimos vênua ao digníssimo Secretário de Energia para propor algumas sugestões que são objeto de estudo para divulgação ampla do Ministério de Minas e Energia, no que concerne especificamente aos aproveitamentos hidrelétricos, entre outras:

- *Necessidade de construção de preços de geração hidrelétrica a serem praticados no mercado nacional com parte deles sujeita a mecanismos de correção atrelados ao dólar americano, algo em torno de 30% a 40%, tendo em vista a participação nos empreendimentos de equipamentos e maquinaria importados e a necessidade de se darem garantias ao funding de investimento proveniente do exterior;*
- *Busca de condições para que haja sucesso nos editais de licitação para outorga de concessões de aproveitamentos hidrelétricos, para o qual estaremos contribuindo proximamente, como já referido;*
- *Compreensão da autorização de a Eletrobras assinar PPA para viabilização também da construção de novas usinas hidrelétricas, bem assim a mesma poder atuar como compradora garantidora solidária em empreendimentos de origem hidráulica que adotem mecanismos de project finance;*
- *Consolidação das modificações que a ANEEL pretende realizar na resolução que fixou a fórmula do valor normativo e da tarifa de repasse também para os empreendimentos hidrelétricos, como é o caso da alteração do limite para efetuação da correção cambial prometida para os investimentos em usinas termelétricas (nestas usinas, cogita-se de passar de 70% deste limite para até 100%);*
- *Estabelecimento de procedimento já em estudo na ANEEL que permita repasse automático às tarifas quando ocorrerem aumentos imprevistos nos custos dos empreendimentos geradores hidrelétricas que exponham os financiadores a riscos de caixa.*

Esperamos que haja a desejável compreensão dos canais competentes do Ministério de Minas e Energia e da ANEEL para entender que nossa intenção é tão-somente contribuir para com o Governo Federal no sentido não apenas de identificar e analisar os problemas relativos ao modo de geração hidrelétrica, mas, e sobretudo, colaborar para que as medidas governamentais tenham a devida tempestividade, abrangência e publicidade no seio da mídia nacional e dos segmentos interessados do setor elétrico. Agindo assim, estaremos, com certeza, reduzindo óbices a empreendedores eventualmente indecisos quanto às vantagens de investir neste modo produtor de eletricidade.

Na expectativa de qualquer pronunciamento de V. Exa., despedimo-nos atenciosamente, expressando o nosso permanente reconhecimento pelas iniciativas e corretas medidas impostas não apenas por essa Secretaria de Energia, sob a segura orientação do Ministro Tourinho Neto, assim como pelas demais entidades estatais, a Agência Nacional de Energia Elétrica e a Centrais Elétricas Brasileiras S.A.

Eric Westberg

Presidente do Conselho de Administração da Apine

Esse é um exemplo típico de carta politicamente correta e usual da associação, assim como já demonstra o traço equilibrado dela para servir à causa geral do produtor independente, seja na época por meio de termelétricidade ou de hidrelétricidade.

Por outro lado, normalmente os convidados a que se referiam os eventos eram constituídos de pessoas do setor elétrico que fossem interessantes comparecer a esses encontros. Mas também eram os palestrantes convidados ilustres, normalmente autoridades do setor energético, que participavam do evento para de alguma forma mostrar seu trabalho a um público privilegiado de empresários e dirigentes do setor. Como não eram remunerados em regra, recebiam mimos de agradecimento da associação, geralmente constituídos de placa de bom tamanho com mensagens redigidas de forma personalizada, como demonstra abaixo o texto também em fac-símile de uma delas, entregue nesse nominado último encontro.

Associação Brasileira das Empresas Produtoras Independentes de Energia Elétrica – APINE

Esta Associação, por meio da presente placa comemorativa da passagem do quarto aniversário de sua instituição, homenageia, em vista de seus relevantes serviços prestados ao setor elétrico brasileiro, o doutor Mário Fernando de Melo Santos, Excelentíssimo Diretor-Presidente do Operador Nacional do Sistema Elétrica – ONS, por ocasião do “ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE COM SEUS CONVIDADOS”, realizado na cidade do Rio de Janeiro, em 28 de setembro de 1999.

Passado o encontro, em 7 de dezembro de 1999, o conselho de administração reuniu-se pela última vez no ano, de modo a deliberar sobre os eventos programados para 2000 e sobre as diretrizes, atividades, projetos e orçamento preliminar para o ano entrante. Foi uma reunião muito concorrida, com dezesseis participantes, entre os quais Guilherme Velho, pela Promon, que passava a participar das reuniões, e Luiz Augusto Nogueira.

Resolveram os conselheiros também propor à assembleia geral ordinária de início de ano novas mudanças no estatuto social, sendo a primeira a ampliação do número possível de cinco ou sete conselheiros, com eleição de mais dois. A segunda alteração seria a admissão da possibilidade de que pessoas com atuação de mais de doze meses no conselho de administração pudessem, na forma de convidadas não remuneradas, atuar como consultores.

Na assembleia geral ordinária de 22 de fevereiro de 2000, no Rio de Janeiro, as dezesseis associadas representadas aprovaram as alterações do artigo 13 do estatuto social. Pela primeira alteração, no *caput* do artigo, ficou estabelecido que houvesse cinco a sete conselheiros. Na segunda alteração, foram acrescentados três parágrafos ao mesmo artigo, autorizando que consultores pudessem ser convidados para participarem das reuniões do conselho de administração, sem direito a voto, remuneração e ressarcimento de despesas, desde que o tivessem integrado por mais de vinte e quatro meses.

Em consequência da primeira alteração, foram eleitos mais dois conselheiros, com mandato até 26 de dezembro de 2001, sendo eles Fábio Ramos, representante da Logos e da Tradener, até então diretor técnico, e Sérgio Ennes, da Perez Compans, também diretor técnico até ali. Nessa eleição, ainda receberam votos, sem ser eleitos, Augusto Barbosa Lins, da ING Barings, Fabiano Cossich, da Construtora Barbosa Melo, e Guilherme Velho, da Promon. Registre-se que o conselheiro Luiz Augusto Nogueira havia-se transferido para a Inepar, o que possibilitaria a eleição de Guilherme Velho caso tivesse os sufrágios necessários, como representante da Promon.

Outra alteração feita, importante simbolicamente, foi a mudança do nome da Apine, que passou a ser Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Energia Elétrica, mantendo-se a sigla, já consagrada no ambiente setorial.

E por fim, a assembleia aprovou o relatório de atividades e o balanço de 1999, assim como o orçamento para 2000, propostos pelo diretor executivo Cesar Roland. Aliás, esses foram os últimos de autoria do Cesar Roland. Em meados de 2000, por mera decisão pessoal, ele pediu rescisão do contrato, renovado que fora em novembro de 1999. Depois de mais de dois anos e meio de trabalho importante para a afirmação institucional da Apine, ele deixava a associação. Graças a sua competência e seriedade, havia valorizado muito o cargo de diretor executivo, inclusive mais que dobrando a remuneração inicial. Emitira e deixara distribuídas 134 notas informativas semanais, a última em 17 de agosto de 2000, e coordenara a realização de vários trabalhos de fôlego, assim como organizara muito bem dois encontros gerais comemorativos do aniversário da Apine, em 1998 e 1999.

Em seu depoimento original escrito, Cesar Roland, além dos encontros, dá destaque a dois trabalhos de fôlego que ele coordenou. O primeiro foi o documento intitulado *Ações Necessárias para Assegurar a Expansão do Setor Elétrico Brasileiro – A Visão da Apine*. Esse trabalho foi apresentado no dia 29 de março de 1999, em reunião dos conselheiros com o Ministro de Minas e Energia, em seu gabinete, e, em seguida, levado ao diretor-geral da ANEEL e à Eletrobras, bem como divulgado de forma ampla.

O segundo trabalho foi outro documento, concluído em março de 2000, intitulado *Sugestões da Apine para Viabilização da Expansão da Hidreletricidade*, também levado ao Ministro de Minas e Energia, à ANEEL, à Eletrobras, e inclusive debatido em *workshops*. Em seguida, o estudo foi amplamente divulgado, dentro e fora da Apine, especialmente junto a outras associações atuantes no setor elétrico. Além de objetivar a informação às autoridades governamentais sobre as necessidades e peculiaridades requeridas para a expansão da

geração elétrica no País, o documento teve também a motivação de trazer para o quadro de associados da Apine mais empresas voltadas para a geração hidrelétrica.

Escrito em cerca de cento e dez páginas, este estudo tinha basicamente três grandes partes. Na primeira, fazia uma avaliação dos riscos na implantação de empreendimentos hidrelétricos, divididos então em riscos de projeto, de mercado, financeiros e políticos. Na segunda parte, a mais importante, o documento apresentava numerosas sugestões relativas a: *caráter geral*; *“estudos e projetos enganosos”*; *energia assegurada de projeto*; *atrasos de construção*; *usos múltiplos das águas*; *viabilização do mercado*; *processos de licitação de concessão*; *contratos de concessão*; *transmissão*; *preservação do meio ambiente*; *reassentamentos*; *financiamentos*; e *alteração de legislação*.

Por fim, o estudo apresentava seis anexos que detalhavam os seguintes temas: *licitações de concessão para usinas hidrelétricas*; *considerações sobre experiências internacionais de alocação de riscos no setor elétrico*; *o caso da Bonneville Power Authority*; *principais recomendações do projeto RESEB*; *etapas de estudos e projetos para a implantação de um aproveitamento hidrelétrico*; e *programa indicativo de licitação de geração para 2000/2001 de usinas hidrelétricas*.

Outros trabalhos foram produzidos sob responsabilidade de Cesar Roland e redigidos pelo consultor Cristovão Soares. Entre eles, temos os seguintes:

- *As formas de participação da Apine no MAE*;
- *Uma primeira contribuição da Apine sobre o processo de planejamento da expansão do setor elétrico*;
- *As diferenças institucionais entre o produtor independente e o autoprodutor de energia elétrica*, este um alentado estudo de trinta e três páginas;

- *Os predicados jurídicos da Apine*, outro robusto estudo de quarenta e nove páginas que previa as formas e motivações com que a associação poderia representar os associados em juízo; e
- *Panorama da produção independente de energia elétrica no Brasil*, também um estudo em quinze páginas, detalhando a quanto andava esse modo de geração no País, em final de 1999.

O trabalho de Cesar Roland foi obviamente reconhecido dentro da associação. A reunião do conselho de administração em 15 de agosto de 2000, realizada na torre Rio Sul, no Rio de Janeiro, deixou em ata as seguintes palavras de agradecimento: *Foram feitas menções de agradecimentos por todos os conselheiros presentes ao diretor Cesar Roland pelos relevantes serviços prestados à Apine, tendo sido citado pela sua extraordinária competência, tanto como técnico, quanto na execução da política institucional da associação.*

Ao sair, Cesar Roland indicou ao presidente e demais membros do conselho de administração o consultor da área de energia que ele contratara em 1998 e que ainda prestava serviços à associação, Cristovão Soares. Foi sua última realização na Apine, pois o consultor foi aprovado sem restrições pelo conselho de administração.

Uma rápida passagem

Apesar de ter passado por cargos típicos de linha no setor elétrico, em que foi assistente do diretor de distribuição e superintendente regional na Copel, assim como de diretor adjunto quando saiu do DNAEE para ser consultor legislativo concursado do Senado Federal, onde se aposentou, Cristovão Soares não tinha pretensões executivas. Para ele estava tudo muito bem, trabalhando em casa, sem exclusividade, produzindo estudos de toda monta que lhe requeria Cesar Roland, por telefone ou mensagem eletrônica.

No entanto, em junho de 2000, Cesar Roland lhe disse por telefone, provavelmente de São Paulo, ou de Santos onde ultimamente mais ficava, que iria deixar o cargo de diretor executivo da associação e perguntava-lhe se o poderia indicar para o cargo. O que fazer, entre perder uma consultoria interessante, o que provavelmente aconteceria com o novo diretor executivo, e aceitar um cargo privado de bem maior remuneração?

Mesmo relutantemente, pois dinheiro também não era a primeira pretensão do consultor, ele aceitou. O presidente do conselho, Eric Westberg, já o conhecia desde quando redigira seus discursos para os encontros da Apine, e uns poucos artigos para jornais de São Paulo. O presidente procurou ser rápido, antes que houvesse uma fila de interessados, indicados por todos os envolvidos. Afinal, a remuneração que Cesar Roland conseguira por seu compromisso e talento administrativo com a associação era significativa. Não deixava nada a desejar em relação às remunerações dos dirigentes das empresas privadas que rapidamente inflacionaram o mercado depois das privatizações no setor, lá pelos anos de 1998 a 2001, antes da crise de energia elétrica.

Pois bem, Eric Westberg foi eficiente e veloz, como dito. Bateu o martelo quanto ao nome indicado, depois de entrevista pessoal com ele, no belo escritório da Marubeni, para quem agora Eric Westberg trabalhava como vice-presidente no Brasil. O escritório estava instalado num dos últimos andares da torre do condomínio Rio Sul, no Botafogo, Rio de Janeiro, com ainda mais bela vista panorâmica da baía da Guanabara. Eric somente condicionou a escolha, antes de decidir por fim, a uma entrevista com o vice-presidente Roberto Hesketh, ainda que com caráter mais homologatório.

A entrevista com o vice-presidente deu-se no luxuoso escritório de representação do Rothschild, no bairro do Flamengo, não muito longe do Rio Sul. A preocupação maior de Roberto Hesketh era com o patrimônio público e privado que a Apine já construía, ou seja, sua imagem como entidade associativa e a gestão dos fundos da

associação. Cristovão Soares saiu de lá com a firme convicção da desnecessidade dessas preocupações no seu caso, talvez típicas de banqueiro.

A reunião do conselho de administração realizada no mesmo escritório da Marubeni, no dia 15 de agosto de 2000, foi concorrida, mais até do que assembleias gerais, como costumava acontecer com reuniões sobre assuntos de maior interesse dos associados: a despedida de Cesar Roland e a aprovação de seu sucessor. Compareceram os sete conselheiros, o futuro e o ex-diretor executivo, além de mais seis representantes de associados, a saber: Hugo Quiroga, da Sadebras, Francisco Mirto, da El Paso, Sílvia Lopes, representando o escritório Mattos Filho Advogados, Antonio Rocha, presidente da Norte Fluminense, Eduardo Palhares, pela Texaco e Guilherme Velho, pela Promon.

Dos sete conselheiros, além do presidente e vice-presidente que tiveram contato prévio com o indicado, somente o saudoso Fábio Ramos conhecia Cristovão Soares, de quem fora colega no DNAEE, na administração de Getúlio Lamartine. Egressos ambos da Copel, com cargos de comissão no departamento, onde só vieram a conhecer-se e acabaram tornando-se amigos.

A aprovação foi por unanimidade, assim como unânime foi o pesar pela saída de Cesar Roland, que também recebeu os pêsames pela perda recente de sua mulher, o que frustrou severamente sua intenção de viver no litoral paulista com ela, desde quando tomara a decisão de deixar a associação. Em 15 de agosto de 2000, na mesma data e ocasião, o novo diretor executivo foi formalmente designado e nomeado pelo conselho de administração. Na mesma data e ocasião, ele entrou em exercício.

O acordo de trabalho seguiu o padrão introduzido pelo ex-diretor, mesmo que Cristovão Soares morasse em Brasília, como era o caso. Ou seja, o trabalho não era necessariamente presencial no escritório da associação, mas ele deveria estar à disposição *full time* para atender aos assuntos relacionados à Apine. Não obstante, o

novo diretor, como de seu feitio, comparecia lá a todas as tardes e punha em dia o expediente, sem hora para voltar. De manhã, atendia por telefone, em casa, aos associados e conselheiros, sobretudo ao presidente Eric Westberg.

Em 24 de agosto de 2000, Cristovão Soares emitiu sua primeira nota informativa, a de número 135, com apenas seis itens, que foram, literalmente: *mensagem do diretor executivo aos associados – votos de bons relacionamentos; proposta de artigo a ser publicado em jornal de expressiva circulação, cujo título era: “Energia elétrica – direito de consumir e obrigação de ofertar”;* *participação do diretor executivo no Encontro de Negócios de Energia, promovido pela Fiesp/ Ciesp, a ser realizado em 30/08;* *Terceiro Encontro dos Associados da Apine com seus Convidados, confirmação da presença do Exm.º ministro Rodolpho Tourinho Neto;* *proposição da diretoria executiva quanto a reunião entre Abegás, Abradee e Apine.*

O resto do ano de 2000 foi de puro marasmo em termos de movimentação setorial, como aquela situação típica de calma que antecede aos furacões, justamente a que viria com o racionamento de 2001. A agenda do diretor executivo ficou movimentada apenas com os preparativos para a realização do *Terceiro Encontro dos Associados da Apine com seus Convidados*, cujo tema central era *Energia elétrica: direito de consumir, obrigação de ofertar.*

O encontro deu-se no salão azul do Hotel Nacional, em Brasília, no dia 27 de setembro de 2000. Participaram dele cento e vinte e três pessoas, representando setenta e sete entidades, sendo trinta representantes de dezoito associadas, de um total de quarenta e seis empresas associadas. Estão computados entre os totais vinte e cinco membros da imprensa nacional e internacional. Esses números são interessantes para algumas conclusões, em que a principal é que havia maior número de pessoas e entidades convidadas do que representantes de empresas associadas. Outra conclusão é que havia boa cobertura da mídia. Isso ficou evidente com as assinaturas nas folhas de presença de jornalistas da Agência Bridge News, Agência

Estado, Agência Globo, Folha de São Paulo, Folha News, Gazeta Mercantil, Jornal do Brasil, O Estado de São Paulo, Panorama Brasil, Radiobrás, Reuters, Revista Eldorado, Valor Econômico, entre outros.

A personalidade mais aguardada, o ministro Rodolpho Tourinho Neto, acabou na última hora não comparecendo e enviou o secretário de energia Xisto Vieira Filho em seu lugar para a abertura do evento. Na parte da manhã, houve um painel geral para debater o tema central do encontro, com a abertura do conselheiro Jose Bestard e participação do presidente da Abegás, Cícero Ernesto Leite de Souza, do diretor executivo da Abradee, Luiz Carlos Guimarães, do diretor da Duke Energy Paulo Henrique Siqueira Born, representando a Apine no debate, e do presidente do conselho de consumidores da Escelsa, Nélio Rodrigues Borges.

Depois do almoço patrocinado pela associação, no restaurante do mesmo hotel, houve exposição relacionada ao tema por parte do diretor-geral da ANEEL, José Mário Miranda Abdo e pelo presidente da Eletrobras, Firmino Ferreira Sampaio Neto, seguidos do já tradicional coquetel oferecido também pela Apine.

Pela primeira vez foi entregue num encontro o Prêmio PIE. O Prêmio PIE nasceu de uma ideia do diretor executivo, para ser outorgado a cada ano a uma autoridade que tivesse contribuído para a produção independente no País, cuja concessão seria decidida pelo conselho de administração da Apine. Para concretizar a ideia, Cristovão Soares solicitou os préstimos da funcionária da associação Shermine Duarte, que criou a estética do prêmio. A estatueta era de bronze, incrustada em granito escuro, em cuja base havia uma placa também de bronze, onde se gravava a mensagem de outorga. Exemplos menores foram também criados para serem dados como troféus a pessoas que houvessem de alguma forma contribuído para o desenvolvimento da associação.



Ilustração V – Fotografia do antigo Troféu PIE

O diretor executivo chegou a elaborar um regulamento que balizasse a concessão dessa honraria, que à época não foi oficializado pelos conselheiros, conforme segue.

REGULAMENTO DO PRÊMIO PIE

- I. O objetivo do “Prêmio PIE” é simbolizar a homenagem e o reconhecimento da Apine, em nome de seus associados, a personalidade de qualquer nacionalidade que se tenha destacado no cenário nacional do setor energético como agente impulsionador e colaborador para o processo de expansão da geração elétrica no Brasil, preferencialmente na modalidade de produção independente de energia elétrica.*
- II. O prêmio não será oferecido a pessoa jurídica de qualquer espécie.*
- III. O prêmio será conferido em princípio anualmente, sempre que o conselho de administração assim julgar conveniente, desde que haja o registro de atuação de personalidades que se tenham destacado no período em referência, podendo o homenageado ser agente tanto do setor de combustíveis quanto do setor elétrico nacionais.*
- IV. O “Prêmio PIE” consistirá em diploma editado em fina impressão e de placa comemorativa também confeccionada artisticamente, ambos devendo registrar, além do nome do homenageado de forma destacada, os nomes dos conselheiros da associação a cada edição do prêmio.*

- V. O prêmio será entregue pelo presidente do conselho de administração, ou se houver conveniência, por personalidade que o conselho assim indique, preferencialmente por outra que já tenha recebido anteriormente o prêmio.
- VI. O “Prêmio PIE” será entregue sempre nas solenidades de comemoração do aniversário da Apine.
- VII. A Apine, diretamente e por meio de seus associados, procurará divulgar o máximo possível nos órgãos da mídia nacional a sua iniciativa e o resultado do concurso a cada edição do “Prêmio PIE”.
- VIII. A personalidade a ser homenageada a cada edição do prêmio será escolhida em certame interno, sigiloso, entre aquelas escolhidas livremente pelos conselheiros.
- IX. Cada conselheiro poderá indicar até dois nomes a cada edição, devendo a relação dos indicados ser submetida à votação dos associados.
- X. Cada representante dos associados poderá dar dois votos de mesmo valor a duas personalidades constantes da relação prévia indicada pelos conselheiros, que também poderão emitir dois votos de mesmo valor.
- XI. O ganhador do “Prêmio PIE” de cada edição será o que tiver mais votos entre aqueles oferecidos sigilosamente pelos representantes dos associados, desde que ele tenha obtido pelo menos metade dos votos válidos computados.
- XII. Na hipótese de nenhum indicado obter a metade dos votos, haverá novo escrutínio secreto entre os dois indicados mais votados, saindo vencedor o que tiver mais votos entre eles, independentemente do número de votos alcançados.
- XIII. Os votos poderão ser emitidos por carta, telegrama, fax, e-mail ou qualquer modalidade de expressão concreta da escolha de cada representante, desde que emitida em sigilo e endereçada à Apine, em Brasília, no prazo aberto para cada certame pela Diretoria Executiva, que não poderá ultrapassar a data de 15 de agosto de cada ano para a primeira eleição e 31 do mesmo mês em caso de segundo eleição.
- XIV. A apuração será feita pelo diretor executivo em data prévia marcada na presença dos representantes que tiverem interesse em acompanhar o escrutínio.
- XV. O resultado final será proclamado pelo presidente do conselho, cabendo à diretoria executiva tomar as providências necessárias para a consecução da entrega do prêmio a cada edição nos termos deste regulamento.

Nesta primeira outorga, o Prêmio PIE foi entregue ao representante do ministro e alguns troféus simbolicamente oferecidos a outros colaboradores e conselheiros da associação.

Apesar de bem repercutido na mídia, o encontro teve um acontecimento insólito que vale a pena ser relatado. O gabinete do ministro Rodolpho Tourinho Neto, como a primeira nota informativa do diretor executivo expõe, tinha confirmado a presença do ministro no evento, a exemplo do que fizera o ministro no ano anterior. A própria escolha de Brasília para ser sede do encontro havia sido feita em função de facilitar sua agenda para o dia. Obviamente, no ano anterior, o primeiro da gestão do então novo ministro de Minas e Energia, na segunda administração do presidente Fernando Henrique Cardoso, existiria maior interesse daquela autoridade em se mostrar de forma coletiva e pública aos empresários e dirigentes do setor elétrico, para ficar mais conhecido. Por outro lado, não havia nada em pauta, em razão até do marasmo que permeava o setor elétrico naquela ocasião, que indicasse ser o de 2000 um possível evento hostil ou desfavorável àquela autoridade máxima setorial.

Mas a verdade é que no início da noite da véspera do encontro, com o diretor executivo já se preparando para sair do escritório e ir jantar com os conselheiros, o chefe de gabinete do ministro telefonou. Pedia desculpas, mas disse que o ministro Tourinho Neto não poderia comparecer, em função de imprevistos ocorridos em sua agenda. Polidamente, ele explicou que o ministro seria representado pelo secretário de energia Xisto Vieira Filho, a segunda autoridade na área, sem se contar o secretário geral, normalmente o substituto natural de ministro.

Ora, o comparecimento de um ministro de Minas e Energia num evento de tal envergadura, com a presença garantida do diretor-geral da ANEEL e do presidente da Eletrobras, e mais de uma centena de empresários e dirigentes do setor energético, era uma condição fundamental para o brilho do acontecimento. Tudo bem, Cristovão Soares juntou com os conselheiros naquela noite, mostrou a eles o bonito

exemplar do Prêmio PIE que seria entregue às mãos do representante e não do ministro. Os conselheiros em geral demonstraram algum pesar com a ausência do ministro, mas não tanto até porque estavam também voltados para suas respectivas *performances* no evento.

Contudo, para o diretor executivo não fora uma notícia nem de leve conveniente. Afinal, fizera a organização do evento contando somente com as duas competentes funcionárias do escritório, escolhera a dedo o local, o bem reputado salão do Hotel Nacional de Brasília, depois de visitar pessoalmente cada potencial lugar onde o evento poderia ocorrer. Coordenara o trabalho de mobilização da mídia interessada. Redigira e enviara inúmeras cartas convidando todas as personalidades do setor energético, mais de duas centenas, escolhera as pastas, crachás e mimos que normalmente a associação dava a seus convidados e representantes da mídia. Mandara forjar em bronze o Prêmio PIE e os troféus simbólicos em São Paulo, com placas já gravadas com mensagens personalizadas para os convidados expositores do encontro e para os conselheiros, que ele mesmo redigira. Ainda escolhera o cardápio a dedo, comida, bebida, sobremesas, para o almoço, para os *coffe breaks* e para o coquetel, enfim fizera tudo o que uma comemoração de alto nível recomendava. Inclusive, diferente de seu antecessor, ainda preparara o discurso de abertura do presidente do conselho de administração, que, como sempre, o aprovara com satisfação. E mais tarde também seria ele que, como se fosse consultor sem remuneração, elaboraria os anais em belas pastas encadernadas de 113 páginas cada, incluindo fotos coloridas pela primeira vez dos participantes e as mandaria para eles.

Ora, agora, na undécima hora, o gabinete do ministro mandava dizer que ele não compareceria?! Frise-se que o processo de convidar um ministro para abrir ou participar de qualquer evento coletivo não é coisa pequena. Bem antes, assim que assumiu, em meados de agosto, o diretor executivo fora pessoalmente falar com o chefe de gabinete do ministro levando uma carta bem escrita, assinada pelo presidente do conselho de administração, convidando o ministro e explicando

com certos detalhes de que evento se tratava, o plenário que o acolheria e coisas desse tipo para atrair a presença dessa autoridade. Foi deixada a data exata em aberto e só definida a provável ocasião de modo a que o ministro pudesse ajeitar sua agenda. O dia exato foi fechado mais tarde, em tratativas do diretor executivo com o chefe de gabinete do ministro, por telefone.

Pois bem, durante a realização do encontro, o diretor executivo ficara mobilizado o tempo todo no transcorrer dos trabalhos, para resolver problemas operacionais que sempre aparecem nesses eventos. Em certo momento, ele tomava um cafezinho num dos *boxes* que o hotel disponibilizara permanentemente para o evento, no *hall* do salão, junto com outras pessoas que ele conhecera ali na hora. Não era o caso do jornalista Maurício Corrêa, a que ele fora apresentado dias atrás, por seu antecessor, antes de sair. Explica-se a distinção. Cesar Roland programara um almoço exclusivo deles, a que o jornalista foi o convidado, pois Maurício Corrêa era certamente um dos melhores jornalistas do setor energético e escrevia quase que diariamente para o então prestigioso e competente diário especializado *Gazeta Mercantil*. Seu texto era diferenciado, e isso se percebia no primeiro parágrafo de cada matéria que escrevia.

Naquele momento, Maurício Corrêa, talvez contrariado por não ver o ministro no evento em que ele cobria para seu jornal, fez um comentário qualquer lamentando ou até mesmo eventualmente criticando a falta do ministro por não comparecer ao encontro, sem nem mesmo avisar. Talvez ele sentisse não ter sido informado pelos próprios assessores de relações públicas do ministro, lá do gabinete dessa autoridade. Os comentários do jornalista não foram ditos como interlocução direta para o diretor executivo, já que existiam outras pessoas no balcão do *box* de café, mas ele olhou em seguida para o diretor executivo, que ficou calado, não negou, nem confirmou o teor do comentário. No fundo, o aviso de última hora do gabinete do ministro, depois de tudo combinado, para ele, diretor executivo, não eliminara o prejuízo a seu trabalho e esforço. Não se deu ao ânimo de corrigir o fato de que se os jornalistas não foram avisados,

a associação havia sido, ainda que no apagar das luzes do escritório no dia anterior.

O pior, no entanto, foi que o jornalista escreveu sobre o *bolo* do ministro com todas as letras na sua reportagem publicada do dia seguinte, colocando a Apine nesse contexto dos não avisados. Ah!, na parte da manhã ainda o chefe de gabinete do ministro telefonou pressuroso, pedindo a publicação de nota da associação desmentindo esse ponto nuclear do problema, o de que a entidade anfitriã fora avisada da ausência do ministro!

Depois de rápida consulta ao presidente Eric Westberg, o diretor executivo escreveu, ele mesmo, a nota e a mandou diretamente para a redação do jornal, pedindo que fosse publicado desmentido desse ponto da matéria publicada. Não avisou sobre a providência tomada o jornalista, com quem não tinha ainda intimidade. A nota foi publicada com o devido destaque no dia seguinte, infelizmente para muitos, pois de certa forma vários presentes ao evento se sentiram um pouco com a *alma lavada* pela publicação da matéria do Maurício Corrêa. Resultado, o gabinete do ministro mostrou-se satisfeito, a Apine não perdeu esse acesso fundamental, mas o diretor executivo ficou sem um contato importante na mídia impressa, não obstante continuar-se leitor assíduo do jornalista, que mais tarde saiu da mídia e assumiu cargo de dirigente de associação. O que fazer com os ossos do ofício?! Enterrá-los?

Serenada a *ressaca* a que todo encontro lançava o escritório da associação, a calma voltou. Em meados de dezembro de 2000, o diretor executivo passou a pensar em fazer novo logotipo para a associação. Para ele, o problema do logotipo existente, bonito por sinal, é que ele não simbolizava nada do que era próprio do setor elétrico. Ele parecia mais logotipo de uma construtora, algo de arquitetura ortogonal que suas linhas em ângulo reto indicavam. Havia dois problemas para essa questão, que ele chamou a si mesmo: provavelmente os conselheiros não iriam autorizar a contratação de escritório, ou profissional do ramo, para criar o logotipo; depois, ele

teria que pensar numa estratégia que não gerasse reação entre eles para aceitarem algo de que eles não reclamaram.

Em consequência, numa das tardes tranquilas no escritório da associação, o próprio diretor executivo resolveu criar o logotipo em função de ideias que ele já engendrara. Com base nelas, rapidamente evoluiu para um símbolo que ele desenhava em papel branco. Com umas três tentativas e chegou ao desenho que julgou definitivo. Coloriu as formas, gostou do resultado, chamou a secretária Shermine Duarte, hábil em computação, para ela passar o desenho para arquivo digital, utilizando um *software* artesanal apropriado e disponível. Ficou agradável o resultado. Isso feito, passou para a próxima fase, que vai resumida na seguinte correspondência enviada aos conselheiros e registrada depois na nota informativa n. 151, de 14 de dezembro de 2000, em que o diretor executivo informava a todos os destinatários a mudança de logotipo e as razões expostas por essa alteração:

Senhor Conselheiro,

Estou encaminhando a V. S.^a, proativamente, como mero demonstrativo, uma proposta de novo logotipo que poderia ser utilizado pela Apine. A proposta é devida ao fato de que o atual logotipo, apesar de seu valor histórico para Associação, é marca com certa complexidade gráfica (seis linhas vazias e sete linhas cheias), marcadamente com o traço quadrático que não tem a ver com o foco negocial dos Associados, a geração de energia elétrica. Em nosso entender, ele dá uma visão muito mais para o foco imobiliário, vez que se assemelha ao esboço gráfico de um prédio.

Considero que, aos cinco anos, a Apine pode dar um passo a mais sinalizando seu amadurecimento institucional perante o público interno e externo, o que poderá ser mais bem veiculado por esta marca.

Ela apresenta as seguintes qualidades:

- *A primeira delas é que exprime, em traço redondo, o sinal de um gerador elétrico, com a energia saindo de seu rotor central;*

- *Simultaneamente, o desenho apresenta a letra A, primeira e mais representativa letra da palavra Apine, perfeitamente visível embora estilizada;*
- *É um desenho bem mais leve, com apenas três traços cheios, estando em conformidade com os preceitos do desenho moderno de marcas;*
- *Foi desenhado em cores que representam alegoricamente os insumos básicos das centrais geradoras: a do gás natural da geração termelétrica, cor mais ou menos etérea dos dois traços cheios, o da esquerda e o da direita; e a cor azul do traço central e da palavra APINE, simbolizando a cor da água das centrais hidrelétricas.*

Assim sendo, apreciaria receber sua orientação quanto a esta proposta. Uma vez aprovada, eu procuraria divulgar eletronicamente o novo símbolo, primeiro perante os Associados e depois junto aos órgãos e entidades externas, sem nenhum ônus para a Associação. Em tempo: não houve nenhum dispêndio pela idealização do logotipo, pois foi criado pela própria equipe da diretoria executiva. Cristóvão Soares, diretor executivo.

O logotipo criado era o seguinte:



Ilustração VI – Logotipo antes da atualização

Não houve, é bom que se registre, nenhuma resistência por parte dos conselheiros, talvez até pelo fato de não ter sido despendido dinheiro algum para sua criação. Mas apoio explícito foi dado somente pelos conselheiros Fábio Ramos e Luiz Augusto Nogueira, que o acharam bem *bolado*. O presidente do conselho, na verdade, parece que *lavou a mãos* sobre a questão.

Mas a mensagem veiculada na nota informativa foi meio modesta. De fato, todas as letras da sigla da associação estão, de alguma forma, inseridas no símbolo desenhado. Basta que se procure achar o ângulo certo e jeito de visão que serão visualizadas todas as letras, uma a uma, ainda que esteticamente escondidas.

Contudo, podemos adiantar que o logotipo apresentava um problema: quando inserido em *banners* e cartazes junto com os logotipos de outras entidades, ou quando lido de longe, a sigla APINE não ficava bem destacada. O fato de ela ter sido colocada na parte mais baixa do símbolo devia-se à tentativa de mostrá-la saindo como um fluxo de água em hipotético canal de fuga de um gerador hidrelétrico. Relembre-se que a cor das letras da sigla é azul, a da água.

Assim, mais recentemente, em abril de 2006, depois de um certame entre os associados para substituir o logotipo, a atual administração da Apine manteve o anterior com mudança gráfica da sigla, segundo a proposta vencedora da representante da Copel, Denise Sabbag, que resolveu definitivamente o problema original, conforme se vê abaixo.



Ilustração VII – Logotipo com alteração da sigla sem estilização

No entanto, em dezembro de 2009, o logotipo recebeu pequenos desenvolvimentos de estilo estético, ficando assim em termos atuais:



Ilustração VIII – Logotipo atual estilizado

Para efeitos comparativos, são apresentados os quatro logotipos juntos.



Ilustração IX – Visualização evolutiva dos logotipos da associação, os mais antigos à esquerda e em cima

Outra mudança feita pelo diretor executivo foi a de localização da sede da Apine, embora para não muito longe. No fim do ano, vagaram duas salas, muito bem mobiliadas de armários e com outros melhoramentos na torre oposta à que ocupava a então sede da associação, no mesmo aglomerado conhecido em Brasília por *Liberty Mall*. O complexo é formado por um pequeno *shopping* de dois andares de lojas, praça de alimentação e quatro cinemas, duas torres de altura média com vários andares de salas de escritório e dois de garagem subterrânea. É um endereço bem recomendado, sob todos os pontos de vista, sobretudo o da localização, no início da Asa Norte.

A associação ressentia-se de instalações adequadas para fazer reuniões com os conselheiros e eventualmente receber personalidades que fossem visitar a sede, ou mesmo tratar de assuntos administrativos com o diretor executivo. As salas foram alugadas dentro do preço de mercado. Móveis mais adequados foram comprados, inclusive mesa de reunião condigna e rapidamente se efetuou a mudança, num fim de semana. A mesa de reunião compunha a mesma sala com outro

ambiente, em que foram instaladas mesa de trabalho do diretor executivo e cadeiras compondo o conjunto ornado.

Os poucos móveis com cinco anos de uso que não prestaram para a transferência foram doados para uma instituição de caridade, conforme inventário proposto pelo diretor executivo e aprovado pelos conselheiros.

Com outra casa, bem mais conveniente, logotipo novo mais adequado e calma nas demandas setoriais de trabalho típicas de fim de ano, o diretor executivo julgou por bem que não tinha mais nada a fazer na gestão da Apine. Numa conversa telefônica no início do ano, totalmente descomprometida, com o presidente Eric Westberg, a certa altura, o diálogo ficou um pouco *fora do eixo*, embora cortês. O diretor aproveitou o momento para adiantar o que vinha sendo objeto de suas reflexões íntimas – então a não renovação do contrato de um ano – e disse ao presidente do conselho que rescindiria o atual e iria embora, ao que o presidente Eric respondeu, um pouco sem jeito: *Não, vou embora eu!*. Obviamente, fora ato reflexo que não tinha nada a ver com o perfil de boa pessoa, lhamo no trato e dirigente competente e dedicado, ainda que um tanto combativo em certas ocasiões.

Passado o primeiro momento, os seguintes foram despendidos pelo diretor executivo para que o presidente do conselho aceitasse sua saída. Quando se deu por batido, Eric Westberg respondeu: *Então, só aceito se me indicar alguém adequado para entrar no seu lugar.*

Realmente, Cristovão Soares tinha já refletido sobre o que fazer quando tomasse futuramente a decisão de sair da diretoria executiva da Apine. Tanto é que em conversas informais, auscultara de forma sigilosa, o amigo de longa data, Régis Martins, que, por sinal, era diretor executivo de associação mais recente, a Abraceel, dos comercializadores de energia elétrica, se o cargo lhe interessaria um dia. A Associação Brasileira dos Agentes Comercializadores de Energia Elétrica, Abraceel, estava ainda em processo de consolidação e pagava o correspondente à metade da remuneração a ele. Assim,

do ponto de vista financeiro, não era mau negócio para Régis Martins. Ele então dissera que sim, se interessava pela mudança, obviamente se o amigo Mário Menel, também um dos fundadores da Abraceel, a aceitasse, vez que ele o indicara para o cargo na associação.

Quando o presidente do conselho lhe disse aquela frase condicionando sua saída à indicação de alguém de confiança, Cristovão Soares não esperou e indicou o nome do amigo. Régis Martins é uma destas unanimidades do setor elétrico: sério, competente, honesto, leal, bem relacionado, extremamente dedicado ao trabalho, com tal personalidade que não existe nenhuma pessoa do setor, técnico, dirigente ou empresário, que não lhe queira bem. Tinha tudo para dar certo na Apine.

Eric Westberg não o conhecia, mas anotou todos esses elogios que o diretor executivo, ainda homem de confiança, lhe dissera. Sigilosamente, tomou suas providências de praxe, fez mais de uma entrevista com o indicado e decidiu a favor dele, antes que outras indicações fossem feitas. Por sua vez, Régis Martins conseguiu o *alvará de soltura* de Mário Menel.

No dia 13 de fevereiro de 2001, foi realizada na sala de reuniões da Marubeni, reunião do conselho de administração. Em tese, a reunião seria apenas para aprovação do relatório de atividades, prestação de contas e balanço geral da Apine relativos ao ano anterior, exercício 2000, e ao programa de ação e orçamento para 2001, todos preparados por Cristovão Soares. No entanto, ao findar a reunião, o presidente Eric comunicou a saída deste diretor executivo e a entrada de Régis Martins.

Cristovão Soares ainda ficou até final de março, conforme combinado com todos, inclusive com Régis Martins, que teve tempo para sair da Abraceel sem maiores problemas. Até lá, Cristovão Soares ainda acabou o trabalho que vinha escrevendo, intitulado *Obstáculos à ação institucional da Apine*. Esse trabalho era um texto de treze páginas, de caráter interno, com a finalidade de sugerir pontos de discussão que pudessem ser avaliados pelo conselho para

eventualmente propiciar a realização de mudanças nas estruturas de organização e trabalho, de modo a fortalecer mais ainda a atuação da Apine. Também ele mandou fazer auditoria contábil externa sobre o período que ficou à frente da gestão executiva da Apine.

Feita a auditoria, encaminhada ao presidente do conselho e demais conselheiros, aprovadas todas as suas contas e resultados, assim como o programa de trabalho e orçamento para o ano em curso, Cristovão Soares saiu do cargo de diretor executivo no dia 31 de março de 2001. Havia emitido trinta e duas notas informativas durante sua gestão, com visual mais agradável e melhor qualidade estética e informativa. As notas informativas haviam-se tornado uma tocha simbólica da associação que ninguém poderia deixar apagar: em todo o interregno de sua existência institucional, desde sua criação até aquele número 166, as notas informativas semanais nunca deixaram de ser emitidas, agora nas quintas-feiras.

Entretanto, Cristovão Soares saía do cargo, mas não da associação. Continuará por mais algum tempo como consultor na área de energia, já que o presidente Eric Westberg e o novo diretor executivo Régis Martins assim decidiram. Eles foram inclusive os artífices da homenagem da associação feita ao ex-diretor executivo por ocasião do encontro de 2001: em plenário, no encerramento dos trabalhos, o presidente Eric Westberg entregou-lhe exemplar reduzido como troféu do Prêmio PIE, *em reconhecimento pela competente e profícua passagem como seu diretor executivo*.

Na última nota informativa de sua autoria, datada de 29 de março de 2001, no item 5, Cristovão Soares se despediu. No entanto, na mesma nota informativa de n. 166, houve algo mais significativo registrado, a desfiliação da Cenebra do corpo de associadas da Apine, depois de cinco anos e meio de permanência na associação. Com isso, seu fundador emérito Roberto Maisonave afastava-se também do conselho de administração da Apine... Mas nem tanto, pois logo ele viria a ser nomeado consultor do conselho, sem voto e remuneração.

NA TRILHA CERTA

Um susto logo no começo

Régis Martins começou a trabalhar na Apine no dia da mentira, primeiro de abril, mas logo descobriu de verdade que não era difícil trabalhar com o presidente Eric Westberg. Deram-se bem desde o início, pois conforme previsível, a personalidade do novo diretor executivo era tipicamente *low profile* e procurava fazer seu trabalho sem alardes e sem procurar aparecer. E como seu hábito antigo, comparecia de manhã e de tarde todo dia ao escritório de trabalho, como fazia na Abraceel, tendo ou não muito trabalho.

Mas a quantidade reduzida de trabalho tinha dias contados. Ainda Régis Martins estava-se acostumando à nova rotina quando os sinais públicos da falta aparentemente circunstancial de energia elétrica começaram a aparecer. Primeiramente a ANEEL assume as rédeas da situação, para, logo em seguida, o Governo Federal tomar de forma peremptória a condução política e técnica que eram requeridas para solucionar a grave crise, a pior do País na história contemporânea de sistema elétrico interligado quase que nacionalmente.

Em 15 de maio de 2001, o governo baixa a primeira de várias providências, a Medida Provisória n. 2.147, com que criava a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica (GCE) e estabelece as primeiras diretrizes para efetivação de programas de enfrentamento da crise de energia elétrica. Sucessivamente, atordoado pela rápida evolução estrutural da crise de energia, o governo emite dezenas de outros atos até achar o arranjo considerado adequado para começar a enfrentar essa crise. A situação é de tal forma complicada que, em cinquenta dias, o governo emite quarenta atos legais, compreendendo cinco medidas provisórias, nove decretos presidenciais e vinte e seis resoluções dessa nova entidade criada, a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica, presidida pelo discreto ministro da Casa Civil Pedro Parente.

De forma politicamente competente, ainda que por iterativos ensaios e rápidos erros, o governo faz espécie de intervenção branca

na ANEEL e mesmo no Ministério de Minas e Energia – e de quebra no Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) – o colegiado montado em 1997 para não ter esse tipo de crise. E o governo ainda coloca esses entes a serviço de um núcleo decisório central que recebeu delegação direta do Presidente da República para enfrentar o problema. Nem a sociedade e nem os agentes setoriais reclamam da medida cogente. E de modo mais competente ainda, o ministro Pedro Parente assume seu importante papel, começa a dialogar com os governadores dos estados atingidos pelo racionamento, ouve com paciência os agentes setoriais e abre um canal eficiente de informação aos órgãos da mídia nacional e internacional, e assim para a sociedade brasileira. Aos poucos a questão política vai-se amenizando, a econômica desde antes fica quase que contornada pela acertada decisão de impedir o máximo possível que a crise prejudicasse a produção econômica, e a questão técnica passa a ter atenção principal de todos. Diga-se, de passagem, que em termos sociais a população deu resposta pronta às decisões do governo, que praticamente definiu sua estratégia de ação básica por meio de vultosas multas pela ultrapassagem de consumo em relação a determinadas médias recentes de energia utilizada por unidade consumidora. Portanto, em vez de um racionamento fisicamente restritivo, com base em cortes de consumo por regiões e horários, conforme a própria ANEEL inicialmente idealizara, o governo utilizou o bolso de todos para gerir seu problema de incapacidade de atendimento à demanda quase nacional. E a luz necessária não se fez, mas a aceitação de sua ausência, sim!

Por parte da Apine, algumas iniciativas, um tanto tímidas no início, foram tomadas. Na reunião do conselho de administração de 30 de maio, feita na sede da Apine, que agora tinha lugar adequado para realizá-la, dentro de certos limites de presença, compareceram apenas quatro conselheiros e Paulo Born, representante da Duke Energy, que seria nomeado diretor técnico momentos depois, e o diretor executivo. Entre outras deliberações de caráter interno, os conselheiros aprovaram a nomeação também de Guilherme Velho, da Promon, para ser diretor técnico, e de Roberto Maisonnave e Ronnie Vaz Moreira, para atuarem como consultores do conselho, conforme o

estatuto social já autorizava. Também ficou decidido que a diretoria executiva deveria apresentar proposta de estrutura alternativa para a associação, assim como a diretriz de que a associação não poderia defender interesses individuais, somente os coletivos dos associados. Como se pode depreender, algum incômodo relativamente a importantes questões internas existia. Reflexo da crise de energia elétrica? Talvez.

De concreto quanto à crise de energia elétrica, ficou deliberado que seria feito imediatamente pedido de audiência ao ministro Pedro Parente a fim de discutir a proposta da Apine para aumento da oferta de energia. E ainda se cogitou de antecipar o encontro anual da associação, o que não foi decidido, pelo menos até aparecimento de fato novo que provocasse a reavaliação da deliberação.

Em 12 de junho de 2001, foi realizada a reunião com o ministro Pedro Parente e também com o secretário de Energia de São Paulo, Mauro Arce, membro do núcleo executivo da Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica. Na reunião, a associação comprometeu-se a apresentar sugestões de um plano de ação para viabilização das propostas apresentadas no documento *Sugestões da Apine para Garantir a Oferta de Energia Elétrica ao Menor Preço*.

Logo depois, por meio da Resolução da GCE n. 18, de 22 de junho de 2001, o governo criou, no âmbito da Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica, o Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico. Esse comitê, que se instalou cinco dias depois, tinha a missão de encaminhar propostas para corrigir as disfuncionalidades correntes do modelo do setor elétrico e propor aperfeiçoamentos para esse modelo. A participação nos grupos de trabalho com que esse comitê passou a funcionar foi um dos pontos marcantes no período da crise, por parte da Apine, entre outras associações, obviamente por meio dos representantes dos associados.

Quanto ao plano de ação da Apine, como registra a nota informativa n. 181, o documento foi apresentado ao ministro Pedro Parente em 10 de julho de 2001, no Palácio do Planalto, em Brasília.

Estiveram presentes à reunião: Eric Westberg, presidente do conselho de administração da Apine e representante da Marubeni; Paulo Born, diretor técnico da Apine e representante da Duke Energy; Fábio Ramos, conselheiro e representante da Arcadis Logos Energia; Reynaldo Gentil, representante da BP; Régis Martins, diretor executivo da associação, além de Sérgio Heumann, do Citibank, como convidado.

O plano de ação baseava-se em cinco pontos básicos: *definição do processo competitivo por meio de leilão; regras básicas do edital de leilão; contratos padrões; volumes dos leilões; risco cambial.* Tratando-se de um documento importante no rol de conquistas da Apine, vamos resumir-lo a seguir, com base em outro resumo feito pela própria associação.

PLANO DE AÇÃO PARA VIABILIZAR AS SUGESTÕES APRESENTADAS PELA APINE À CÂMARA DE GESTÃO DA CRISE DE ENERGIA ELÉTRICA

DEFINIÇÃO DO PROCESSO COMPETITIVO POR MEIO DE LEILÃO

Diversos processos de leilão de compra de energia em contratos de longo prazo têm sido aventados, com o intuito de proporcionar financiabilidade a projetos de expansão da oferta de geração em longo prazo, destacando-se: compra pela Eletrobras (quantidade limitada pela capacidade de comprometimento da empresa); compra de capacidade pelo ONS, para rateio via encargos de serviços de sistema, com venda de energia associada para distribuidores e quantidade limitada às necessidades do sistema para garantir confiabilidade de suprimento em situações conjunturais de desequilíbrio; pelas distribuidoras, conforme a proposta constante neste plano.

REGRAS BÁSICAS DO EDITAL

Participantes: Como compradores, participam as distribuidoras, com obrigatoriedade de contratar 90% de sua projeção de mercado, e como vendedores, as empresas de geração ou comercializadores, podendo apresentar lastro de usinas em operação ou de projetos em fase de viabilização. Verificar hipótese de haver garantias para o comprador.

Regras para garantir competição: Subsídios cruzados devem ser cuidadosamente evitados pelas regras dos leilões e pela regulamentação em geral. Entidades que disponham de geração própria em regime de serviço público ou que disponham de contratos com geradores em regime de serviço público, a tarifas reguladas, não podem participar de leilões desse tipo, sob pena de desequilibrarem a competição. No caso de empresas vinculadas a essas entidades participarem, deve estar clara a impossibilidade de subsídios cruzados comprometerem o resultado dos leilões. A eventual participação da Petrobras deve-se dar em contexto que também proteja o ambiente concorrencial.

Consórcios de compra: Pequenas empresas de distribuição podem estar-se associando por meio de consórcios, criados para esse fim específico, para aquisições de pequenas quantidades, de forma a viabilizar sua participação nos leilões.

Lotes mínimos de compra: Os lotes podem ser definidos como tendo uma quantidade mínima estabelecida, ainda a ser definida, para ganho de escala e maior atratividade dos leilões.

Ofertas diluídas pelos lotes: As ofertas de energia dos diversos vendedores podem estar diluídas pelos lotes mínimos, servindo como garantia de compra ao menor custo para todos os potenciais compradores.

Regras de proteção para os compradores: Para permitir que os compradores possam assumir o compromisso de contratação decorrente do leilão, ser-lhes-á assegurado que a energia contratada em longo prazo que exceder a seus mercados realizados, incluindo mercado livre e cativo, será recolocada no mercado por um preço não inferior ao preço médio atualizado de seus contratos de suprimento que tenham sido supervisionados pela ANEEL. Quando o preço do mercado spot for superior ao preço médio dos contratos, as distribuidoras recolherão a diferença para um fundo de compensação que objetivará suprir as situações em que o mercado spot for inferior ao preço médio referido, ou ressarcir as distribuidoras por excedentes para os quais não haja mercado. Déficits de fundo, em qualquer fase de seu funcionamento, seriam supridos por todas as cargas do sistema, mediante rateio proporcional aos seus portes.

Critério para seleção dos vencedores: O critério de escolha do vencedor será o da oferta de menor preço para o bloco posto em leilão, por meio de lances abertos ou em envelope fechado, a ser definido.

Como tratar blocos de energia: Os blocos de energia devem obedecer a padrões, de modo a viabilizar-se a troca futura de posições no mercado, até mesmo sua possível negociação em bolsa.

CONTRATOS PADRÕES

Os contratos de compra e venda de energia, que farão parte dos editais, deverão contemplar os seguintes aspectos principais: montantes contratados e prazos de entrega, que poderiam contemplar o portfólio com prazos variáveis de 6/12/18 anos e montantes com combinação linear de 10, 20, 50 e 100 MW; especificação quanto à disponibilidade, sendo ponta, fora de ponta, por patamar de carga; garantias financeiras fixas ou com previsão de serem substituídas posteriormente pelo power exchange para a liquidez aos contratos; garantias de entrega da energia; penalidades, tanto pela não entrega da energia pelo vendedor na data estabelecida, como pela inadimplência do comprador; preços e reajustes; especificação do ponto de entrega da energia e respectivos custos de transporte e perdas a serem consideradas; medição ou especificação; os contratos considerados para os PPAs seriam a composição desses contratos padrões.

VOLUME DOS LEILÕES

Os volumes dos leilões seriam determinados em função do mercado definido pelo órgão de planejamento do setor elétrico (CCPE). Pela proposta da Apine deveriam ser feitos leilões para 90% do mercado não contratado. Esses leilões também poderiam ser feitos com datas trimestrais de entrega.

RISCO CAMBIAL

Como envolve política econômica do governo, sugere-se que seja constituído grupo de trabalho com a participação de representantes de bancos privados, BNDES, Ministério de Minas e Energia, ANEEL, ANP, Petrobras, Ministério da Fazenda, Ministério do Planejamento e investidores. Como a Apine congrega investidores e bancos, esses representantes seriam indicados por ela. Salientamos que esse grupo deveria analisar formas de repasse e periodicidade para os preços da energia tanto de compra como de venda, de todos os custos fora de controle do empreendedor. Chamamos atenção para o fato de a Medida Provisória n. 2.149, de 21/05/01, e a Portaria Interministerial MME/MF n. 176, de 04/06/01, que tratam do mecanismo compensatório para o gás para plantas que entrarem em operação até 30/06/03, não atendem as plantas que entrarão em operação após esta data. Isso certamente irá desestimular os investimentos com data de entrada posterior a 30/06/03, inviabilizando uma oferta permanente e duradoura de geração. É necessário que se tenha uma política permanente de repasse de custos não controláveis para viabilizar um programa de longo prazo para expansão da oferta.

Os associados presentes à reunião com o ministro Pedro Parente levantaram o problema do *back-up* para as termelétricas e a possibilidade de ser comercializada energia nova nos mesmos moldes dos leilões para excedentes de quotas de racionamento ou certificados. Em resposta, o ministro mostrou-se simpático à ideia de leilão, mas nada decidiu; e indicou o então presidente do BNDES, Francisco Gros, falecido mais tarde, que estava conduzindo o assunto, solicitando que a delegação da associação se reunisse com ele. Como Francisco Gros estava justamente em Brasília, a apresentação do plano de ação a ele foi feita em seguida, sem maiores comprometimentos iniciais por parte dessa autoridade.

Em julho também, o consultor Cristovão Soares, a requerimento do diretor executivo, elaborou documento de trinta e duas páginas que organizava a prolífera legislação já baixada pelo governo em função da crise de energia elétrica, chamado *A Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica – uma primeira organização de sua legislação*. Esse trabalho serviu para os representantes das associadas entender um pouco melhor tudo que estava ocorrendo sem necessariamente se servirem da intermediação da imprensa, que passou a dar notícias diárias sobre o assunto. E semanalmente as notas informativas começaram a registrar um item específico apenas para atualizar as providências tomadas e a legislação emitida pela Câmara de Gestão da Crise.

Em 12 de setembro de 2001, houve assembleia geral extraordinária na cidade do Rio de Janeiro, para eleger os novos conselheiros para o biênio 2001/2003. Em votação secreta, foram eleitos: Eric Leonard Westberg, da Marubeni; Roberto Hesketh, do N.M. Rothschild; Paulo Henrique Siqueira Born, da Duke Energy; Fábio Ramos, da Logos; Luiz Augusto Nogueira, da Inepar; Roderick Blackham, da Enron; e Manoel Arlindo Zaroni Torres, da Gerasul, além da escolha dos diretores técnicos Guilherme Velho, Guilherme Alice e Eduardo Palhares.

A assembleia geral ainda aprovou a alteração da redação do parágrafo segundo do artigo 27 do estatuto social, de modo a

permitir que as assembleias gerais, não havendo quórum em primeira convocação, fossem instaladas com qualquer quórum, em segunda convocação, trinta minutos após a hora marcada para a primeira convocação. Essa redação, um tanto obliquamente, tentava resolver o problema de validade legal pelo fato de se realizarem assembleias cujo quórum estatutário não fosse atingido desde o início. Já haviam sido tentadas alternativas para solucionar o problema, que tinha três faces expostas: a primeira seria não legitimar decisões superiores, como eram todas as emanadas de assembleias gerais, ordinárias ou extraordinárias, por meio de baixo quórum de associadas presentes; a segunda seria o não engessamento das decisões estratégicas da associação, vez que altos quóruns de presença nas assembleias, reunidas muitas vezes com caráter plebiscitário ou homologatório, não eram normalmente obtidos; e a terceira era economizar custos e tempos de mobilização daqueles representantes associados, conselheiros e diretores técnicos que participavam efetivamente das votações, bem assim da própria associação.

Registre-se que a redação do estatuto social pioneiro tratava esse assunto de quórum em assembleia geral de maneira legalmente convencional, mas com alta inaplicabilidade aos fatos associativos: quórum de 50% na primeira convocação, que seria convocada com no mínimo dez dias de antecedência; e qualquer quórum na segunda convocação, só que três dias depois desta convocação se realizar!

A redação do estatuto social anterior previa a mesma coisa, mas com o quórum inicial reduzido para 40%. Mesmo assim não se resolvia de forma prática a legitimidade das decisões dessas assembleias, já que a segunda convocação continuava a ter que ser feita três dias antes da assembleia, em caso de malogro na primeira convocação, o que era praxe, como dito. Com a alteração agora aprovada, a assembleia geral instalar-se-ia em segunda convocação trinta minutos depois da hora marcada para a primeira convocação, com qualquer número de associadas presentes. Ou seja, perdia-se mais um pouco a legitimidade decisória, mas se ganhava agilidade nas deliberações.

O grande evento do ano para a associação foi o *IV Encontro dos associados da Apine com seus convidados*, realizado no dia 27 de setembro de 2001, na sede do Jockey Club Brasileiro, no centro do Rio de Janeiro. Foi muito concorrido, pois a Apine conseguiu reunir em única mesa as maiores autoridades governamentais que administravam o setor em crise, para discutir o tema *Oferta de energia competitiva para o desenvolvimento econômico sustentável*. O encontro foi organizado para transcorrer apenas na parte da tarde, com abertura do presidente Eric Westberg e exposições do ministro Pedro Parente, do conselheiro Fábio Ramos, do presidente do BNDES, Francisco Gros, e do ministro de Minas e Energia, José Jorge de Vasconcelos Lima. O encerramento foi feito pelo vice-presidente do conselho, Roberto Hesketh.

Antes do coquetel, o presidente Eric Westberg ainda entregou o troféu PIE às personalidades convidadas que participaram como expositores, bem assim ao ex-diretor executivo Cristovão Soares. A este último, o presidente ainda brincou ao microfone dizendo as seguintes palavras: *E tem mais um que queria escapar da homenagem, o Cristovão Soares de Faria Junior, que foi o diretor executivo no ano passado e fez um bom trabalho, levando a Apine para a posição a que estamos hoje; falo isso para registro e entrego a ele também o Troféu PIE.*

Mas o único Prêmio PIE, o mesmo troféu em tamanho mais robusto, que iria ser concedido, justamente ao ministro Pedro Parente, não foi entregue em vista de ele ter saído mais cedo, em função de demandas de sua agenda, altamente concorrida. O prêmio somente foi entregue ao ministro durante o evento *Brazil Energy Roundtable*, que ocorreu nos dias 08 e 09 de maio de 2002, no Marriott Hotel, na cidade do Rio de Janeiro. Essa mesa redonda, em lugar do tradicional encontro de setembro, foi realizado pela Apine em conjunto com o *Institute of the Americas*, sob o patrocínio de BG Southern Cone, Duke Energy e Tractebel.

Este último evento já registrava um portfólio de temas que demonstravam estar a crise de energia elétrica afastada, como se vê pela programação seguinte: a primeira sessão, depois da abertura feita pelo presidente Eric Westberg, foi composta por mesa redonda a respeito do tema *Financiabilidade dos projetos de geração no Brasil*, com exposições de Winston Fritsch e do diretor técnico da Apine Guilherme Alice; a segunda mesa redonda, *Perspectivas de energia no Brasil – desafios e expectativas visão dos produtores independentes*, seria feita mediante exposições dos conselheiros Manoel Arlindo Zaroni Torres e Paulo Born; e a última mesa redonda compôs-se sobre o tema *Perspectivas de energia no Brasil – desafios e expectativas na visão do Governo Federal*, com exposição exclusiva do ministro Pedro Parente.

Na sessão de encerramento do presidente Eric Westberg, o Prêmio PIE foi entregue ao ministro, com estatueta e base de granito bem maiores e placa encravada na base, em que se lia a seguinte mensagem endereçada ao ministro:

A Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Energia Elétrica – APINE confere o Prêmio PIE 2001 ao

Ministro Pedro Pullen Parente,

Pelos relevantes e bem sucedidos esforços empreendidos por Sua Excelência à frente da Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica – GCE, propiciando a rápida retomada da normalidade de suprimento de eletricidade à sociedade brasileira em função da crise de energia elétrica durante o ano de 2001 e, principalmente, por sua correta e lúcida atuação, de modo a restabelecer as bases da expansão competitiva da oferta dessa energia a partir de 2002, contribuindo assim para o fortalecimento permanente da produção independente de energia elétrica no País.

Rio de Janeiro, 9 de maio de 2002.

Apesar do prêmio muito merecido, na visão da Apine faltava decisão em questões fundamentais, como os leilões de energia nova, o que era espécie de bandeira de todas as lutas da associação, em qualquer fórum que seus dirigentes fossem. Logo depois da mesa redonda, no dia 23 de maio, o jornal *Valor Econômico* publicava uma entrevista feita com o presidente Eric Westberg, em que basicamente ele pedia que a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica autorizasse a realização já dos leilões de energia nova. Seu argumento era de que com esse modelo as empresas dariam continuidade aos investimentos no país com mais segurança. A matéria do jornal dizia ainda que a GCE já havia decidido vender por leilões nesse ano de 2002 a chamada energia velha das estatais e planejava determinar a comercialização da energia nova também por intermédio dos leilões, numa etapa seguinte, sem data anunciada.



Ilustração X – Entrega do Prêmio PIE 2001 ao ministro Pedro Parente

Registre-se que bem antes, em 9 de janeiro desse mesmo ano, a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica havia-se reunido com o Presidente da República e anunciara enorme rol de medidas que

o governo iria implementar, para propiciar a chamada revitalização do setor elétrico brasileiro, várias delas com implantação imediata e outras a depender de consultas públicas. Entre as imediatas estava a regulamentação da energia produzida pelas geradoras de serviço público à medida que fosse liberada dos contratos iniciais a partir de 2003, vale dizer, resolver a questão da energia velha. Enfim, ficava difícil esperar-se decisão estrutural de um órgão que foi criado, com todo o poder é bom que se diga, mas em caráter emergencial. De forma alguma, a GCE pretendeu resolver a questão definitiva da expansão da oferta de energia elétrica: seu enfoque era a solução específica da crise que, mesmo de cunho estrutural, estava sendo resolvida com medidas eficazes, mas conjunturais... E muita chuva no verão! Aliás, nem todos agentes puderam perceber rapidamente que o ministro Pedro Parente não viera para se tornar autoridade energética ao longo do resto do governo e sim, realmente, gerir a crise apenas. Não obstante, tentava solucionar alguns poucos defeitos mais graves do modelo de 1998, como foi o caso da reformulação do Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE), cuja solução foi iniciada pela Medida Provisória n. 29, de 7 de fevereiro de 2002, que veio a se converter na Lei n. 10.433, de 24 de abril de 2002, depois revogada pela Lei n. 10.848, de 2004.

Assim, a crise energética esvaziava-se rapidamente nos primeiros meses de 2002. Àquela altura da entrega do prêmio ao ministro, a GCE tinha já posto fim ao Programa Emergencial de Redução do Consumo de Energia Elétrica, por meio de sua Resolução n. 117, de 19 de fevereiro de 2002, já a partir de 1º de março seguinte. Segundo a imprensa nacional, o governo pusera fim ao programa de indução restritiva de consumo de energia elétrica antes do tempo, com os reservatórios em níveis de segurança ainda não ideais, já de olho nas eleições de outubro do mesmo ano.

Mas não era isso que o mercado percebia. Os preços de energia de curto prazo do MAE, naquela quarta semana de fevereiro, eram: região Sudeste /Centro Oeste: R\$ 5,42/MWh; região Sul: R\$ 5,14/MWh; região Nordeste: R\$ 319,41/MWh; região Norte: R\$ 4,00/MWh.

E os reservatórios equivalentes estavam com os seguintes níveis de armazenamento: região Sudeste/Centro Oeste: 58,09%; região Nordeste: 49,53%; região Norte: 107,64 %; região Sul: 89,31%.

Não havia melhor indicador para mostrar que o Brasil saía da crise de energia elétrica do que os preços de curto prazo do MAE, ainda que os no Nordeste continuassem altos em fevereiro. Mas na data da entrega do Prêmio PIE ao ministro Pedro Parente, maio do mesmo ano, o preço da energia no Nordeste estava a R\$ 4,00 por MWh, mais baixo do que o do Sul e do Sudeste/Centro-Oeste, que estava a R\$11,11 por MWh, muito embora ainda o armazenamento do reservatório equivalente do Nordeste estivesse menos cheio do que destas duas regiões: é que a estação de chuvas ainda estava chegando ao Nordeste...

A retomada da normalidade

Realmente, o Brasil saía da crise, muito embora a questão da revitalização do setor elétrico ainda motivasse os agentes por mais algum tempo. No lugar da GCE aparecia a Câmara de Gestão do Setor Elétrico, sob a presidência do ex-presidente da Copel e ex-diretor-geral da Itaipu, e agora ministro de Minas e Energia Francisco Gomide, não obstante também ainda existir o CNPE, que logo voltaria a suas atividades institucionais usuais. Ao findar sua breve vida, a GCE, por meio de seu presidente, ainda outorgara ao novo ministro de Minas e Energia a presidência do Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico.

É preciso que tomemos atenção para as palavras chaves desses nomes: acabava o órgão colegiado de gestão da crise do setor e se iniciava o órgão de gestão do setor elétrico; a crise sumira, inclusive do nome, até porque o país estava às portas da eleição presidencial, que se daria quatro meses depois daquele momento. Porém, continuava a existir a revitalização, só que não era exatamente do setor elétrico, mas de seu modelo. E o órgão colegiado que era da estrutura normal

como órgão superior de política pública do setor energético, o CNPE, esse esperava sua vez de voltar a entrar em cena, como dito atrás. As palavras dizem tudo! Por trás de toda a estratégia governamental de desarme do aparato institucional criado emergencialmente estava o discreto e competente ministro Pedro Parente, que saía também da específica cena setorial e voltaria, com a mesma discrição e competência, para a coordenação dos assuntos gerais da Casa Civil da Presidência da República. Se o governo errou várias vezes até acertar a forma de entrar efetivamente na gestão da crise, ele não errou para sair dessa gestão, mas deixando atrás de si uma promessa de revitalização do setor que não deu tanto resultado assim. Afinal, reformas não são para a caquexia de governos que se findam e sim para os fogosos governos que entram, como vai ficar patente a reforma do modelo comercial do setor no ano e governo seguintes.

Em 10 de julho de 2002, a Câmara de Gestão do Setor Elétrico emite sua primeira resolução, criando grupo de trabalho para desenvolvimento da proposta de implantação do sistema de oferta de preço no mercado de energia elétrica. Quem era seu coordenador, como representante do Ministério de Minas e Energia? Fábio Ramos, conselheiro da Apine.

Um mês depois, esse mesmo conselheiro compareceu à concorrida reunião do conselho de administração da Apine, realizada no escritório da Enron, na cidade de São Paulo, na parte da tarde do dia 15 de agosto de 2002. Estavam presentes dezesseis pessoas, com pauta interna para ser deliberada e assuntos relativos ao Comitê de Revitalização do Setor Elétrico. Foram aprovadas a prestação de contas do primeiro semestre de 2002 e a auditoria de contas relativas ao ano de 2001. O conselho deliberou também que a associação contratasse consultoria externa para elaborar documentos de propostas específicas a serem entregues ao ministro de Minas e Energia como contribuição. O conselheiro Fábio Ramos desvincular-se-ia de suas funções no ministério e seria contratado para coordenar os trabalhos pela Apine, fora de seu cargo de conselheiro.

Contudo, aconteceu o inverso, como registra a nota informativa n. 240, de 29 de agosto de 2002:

Considerando que a decisão do conselho de administração da Apine de contratar a RHE para prestar serviço específico de consultoria para a Apine estava condicionada ao desligamento de Fábio Ramos das atividades que vinha desenvolvendo junto ao Ministério de Minas e Energia, informamos que tendo em vista decisão daquele ministério de contratá-lo como pessoa física, a Apine não mais fará a contratação da RHE.

Voltando-se à pauta da reunião do conselho, foi decidido ainda que a associação solicitasse audiência a todos os candidatos a presidente da República para discutir o programa de governo na área de energia elétrica. Por fim, o conselheiro Fábio Ramos fez explanação sobre a regulamentação das medidas do Comitê de Revitalização do Modelo do Setor Elétrico sobre os seguintes pontos: regulamentação da Lei n. 10.438, de 2002; leilões de energia de serviço público; acordo geral do setor; energia assegurada; valor normativo para o programa prioritário de termelétricas; e medida provisória sobre leilões de energia de serviço público.

Nos dias seguintes, sobre as visitas aos candidatos presidenciais, a Apine obteve audiência com os assessores das respectivas campanhas de dois dos principais candidatos. No dia 30 de agosto, houve reunião, no Rio de Janeiro, com o assessor do candidato Ciro Gomes, Roberto Mangabeira Unger. Estiveram presentes à reunião, representando a Apine, o presidente Eric Westberg e o diretor técnico Guilherme Velho, que expuseram as propostas da associação para possibilitar a expansão da oferta de energia. Na oportunidade, foi afirmado pelo assessor do candidato que, se eleito, a competição no setor elétrico seria intensificada, juntamente com a desverticalização e o mercado aberto.

No dia 11 de setembro de 2002, o presidente do conselho de administração reuniu-se com Maurício Tolmasquim, um dos coordenadores do programa de energia do candidato Luiz Inácio Lula da Silva, quando expôs ao coordenador as ideias da associação.

No dia 1.º de outubro, no escritório da AES Tietê, São Paulo, foi realizada outra reunião do Conselho de Administração da Apine, bastante concorrida, com a presença do presidente do conselho, Eric Westberg (Marubeni), dos conselheiros Paulo Born (Duke) e Roderick Blackham (Enron), do diretor técnico Guilherme Velho (Promon) e do diretor executivo, Régis Martins. Estiveram presentes os seguintes associados: Antônio Carlos Novaes (Brascan); Demóstenes Barbosa da Silva (AES Tietê); Denise Sabbag (Copel Participações); Denys Cruz de Souza (Cemig); Edson Luiz da Silva (Tractebel); Evandro Roberto Miguel (AES Tietê); Fernando Camargo Úmbria (Logos e RHE); José Roberto Chaves (Duke); Luciano Pacheco Santos (Duke); Marco Sureck (Tractebel); Patrício Junqueira (Marubeni); Robson Freitas (BP); Sérgio Luiz Lamy (Copel Geração); Sérgio Montenegro Kraemer (Copel Participações); e Wagner Ksenhuk (Marubeni).

Os debates deram-se mais em cima da proposta detalhada por Guilherme Velho, intitulada *Viabilizar a Expansão da Oferta de Energia Elétrica no País*, um velho tema da associação; e do trabalho apresentado por Paulo Born sobre *Reserva de Geração*, desenvolvido pela Duke e Tractebel.

Registre-se que logo depois dessa reunião, a representação da Copel na associação foi alterada, em função de o presidente dessa empresa associada ter informado sua reestruturação societária. Com a reestruturação, foram criadas cinco subsidiárias integrais: Copel Geração S.A.; Copel Transmissão S.A.; Copel Distribuição S.A.; Copel Telecomunicações S.A. e Copel Participações S.A. E passava a ser associada da Apine a Copel Participações S.A., que seria representada pelo Antonio Sérgio Guetter.

Em início de novembro, o vice-presidente do conselho de administração da Apine, Roberto Hesketh, comunicou seu desligamento do N.M. Rothschild e, conseqüentemente, da associação. O novo representante dessa associada passou a ser Ulisses Kameyama. E no dia 27 do mesmo mês, o consultor Cristovão Soares pediu rescisão do contrato de prestação de serviços com a Apine, dando prazo de

extinção contratual de trinta dias, retirando-se depois do Natal, após mais de quatro anos e meio como consultor e diretor executivo da associação.

Contudo, a associação não para de trabalhar com tais saídas. Já de posse do resultado das eleições presidenciais em segundo turno, conforme notícia a nota informativa n. 251, de 14 de novembro de 2002, o presidente Eric Westberg solicitou audiência com a coordenadora da área de infraestrutura do futuro governo, Dilma Rousseff, da equipe de transição do novo governo. Seu intento era apresentar a proposta da Apine para a expansão da geração de energia no País.

A reunião com a coordenadora foi realizada no dia 4 de dezembro de 2002. Estiveram presentes, representando a Apine: o presidente Eric Westberg (Marubeni), o conselheiro Paulo Born (Duke), os diretores técnicos Guilherme Velho e Guilherme Alice, o diretor executivo da Apine, Regis Martins e os representantes de associados Eduardo Azevedo Sampaio (SIIF) e Luciano Pacheco (Duke). Na reunião, foi apresentado a ela um resumo da proposta da associação e as grandes preocupações dos produtores independentes. A coordenadora do setor de infraestrutura do governo de transição mostrou conhecimento dos problemas do setor e discutiu detalhadamente a proposta da Apine para a expansão da oferta. Na reunião, o diretor técnico Guilherme Velho foi firme ao expor os pontos de vista da associação e parece que deixou a coordenadora bem impressionada com seus argumentos, segundo relato do diretor executivo, como se verá mais à frente. Na oportunidade, ela informou que seria feita a extinção do MAE, mas mediante uma auditoria prévia. Ela disse também que à energia dos atuais produtores independentes seria dado tratamento próprio; no caso de haver comprador único, sua geração não seria considerada como energia velha.

Na semana seguinte, no dia doze de dezembro, o conselho de administração reuniu-se por mais de três horas com Maurício Tolmasquim, que fez pequena explanação sobre a proposta que o partido vencedor, o PT, estava elaborando. Em seguida, solicitou que

os associados se manifestassem, anotando cuidadosamente o que era exposto pelos participantes. Dava a transparecer que os técnicos da equipe de transição de governo ainda tinham muitas dúvidas sobre a proposta e gostariam de ouvir os produtores independentes, levando suas contribuições para a equipe que estava trabalhando na proposta de trabalho setorial.

No dia 20 de dezembro, o candidato eleito Lula da Silva anunciou o nome de Dilma Rousseff para ministra de Minas e Energia.

Novo governo federal e nova administração associativa

O ritmo dos trabalhos da associação ganhou intensidade e quantidade. O conselho passou a reunir-se mais vezes, e suas reuniões tinham maior participação dos representantes das associadas. Em fevereiro de 2003, aconteceu concorrida reunião do conselho, em São Paulo, no escritório da Duke Energy, com convocação imediata para a assembleia ordinária do ano, realizada em seguida. Na assembleia, houve a aprovação de praxe do relatório global de atividades, prestação de contas e balanço do exercício de 2002, bem assim o programa de ação e orçamento para 2003. Mas de modo categórico, foi aprovado voto de louvor à diretoria executiva da associação pelos trabalhos desenvolvidos em 2002, que foram acompanhados pelos associados.

A perspectiva de mudanças, com base na assunção de um governo de matiz ideológico bem diferente dos anteriores, de traço até historicamente novo desde os governos Vargas, parece ter fornecido o amálgama necessário que resultou em maior participação dos associados. Isso poderia ter acontecido de forma preventiva, como um movimento de defesa do empresariado de produção independente, pode-se dizer. Ou, como preferimos, ter ocorrido em função de reais perspectivas de os associados verem suas tradicionais teses atendidas, o que não deixaria de ser um paradoxo, que caberia a cada um dos representantes avaliar. Afinal, havia acabado um governo tido como

liberal, responsável pela privatização de boa parte dos ativos setoriais e pela reestruturação do modelo da indústria de energia elétrica que, em parte de sua gestão, fora afogado pela pior crise de oferta de energia elétrica da história nacional. O paradoxo não estava na crise em si, já superada, mas justamente no fato de esse governo, dito liberal, não se ter decidido de vez pela inserção da competição no segmento de geração e passado o poder para outro de matiz quase oposto, que acenava com reais perspectivas de fazê-lo! E isso motivava os associados e toda a associação dos produtores independentes de energia elétrica, seguramente os agentes mais capazes de introduzir tal competição no segmento de geração de eletricidade. Simples assim.

Confira-se o fato de que o conselho de administração aprovou na citada reunião de 12 de fevereiro de 2003 que a proposta da Apine a ser enviada ao governo teria como base aquela aprovada em outubro de 2002, especialmente quanto aos leilões de compra de energia e à contratação de reserva. E, além disso, qualquer proposta de modelo deveria satisfazer os princípios sempre defendidos pela Apine: **competição; transparência; bancabilidade; e contratação de longo prazo para viabilizar a expansão.** Na agenda da associação, haveria espaço ainda para a **competitividade das termelétricas; obrigatoriedade de contratação de cem por cento do mercado; não discriminação das usinas existentes; self dealing mediante leilão; e apoio a fontes alternativas do Proinfa.**

Na assembleia geral ordinária do mesmo dia, foi decidido que o prêmio da associação, agora chamado de Prêmio Apine, relativo ao ano de 2002, ficava sem decisão de destinatário na assembleia geral ordinária, pelo menos até agosto de 2003. Mas foi decidido nessa assembleia que ela dever-se-ia reunir de novo no dia 26 do mesmo mês de fevereiro. O que provocara a decisão de esse foro superior reunir-se em data tão perto da ordinária foi a possível contratação de presidente do conselho de administração com dedicação exclusiva e a eleição de três novos conselheiros com mandato até setembro de 2003. Na verdade, além de Roberto Hesketh, haviam saído do conselho

Roderick Blackham, em função de a associada Enron tê-lo substituído como representante na associação, e Luiz Augusto Nogueira. O conselheiro Fábio Ramos renunciaria logo em seguida, antes da nova assembleia, deixando aberta então a quarta vaga de conselheiro.

Outra decisão foi tomada pela assembleia geral ordinária, a de alterar a redação dos artigos 11 e 15 do estatuto social. Com a mudança do artigo 11, permitiu-se que o presidente do conselho de administração poderia ser remunerado caso fosse contratado pela associação em regime de dedicação exclusiva. A redação do artigo 15, no *caput*, adequava-se a essa possibilidade, dentro do seguinte arranjo: se o presidente fosse representante de associado, não seria remunerado; se ele fosse contratado em regime de dedicação exclusiva, sua remuneração seria fixada pela assembleia geral; o conselho de administração escolheria, entre seus membros, o vice-presidente que substituiria o presidente em seus impedimentos eventuais.

No dia 26 de fevereiro de 2003, ocorreu a assembleia geral extraordinária no escritório da associada Endesa, na cidade do Rio de Janeiro, e logo em seguida, a reunião do conselho de administração. Dezenove empresas fizeram-se representar! Pela assembleia geral, foram eleitos conselheiros para completarem o mandato até setembro de 2003: Antônio Sérgio Guetter, da Copel, Demóstenes Barbosa da Silva, da AES Tietê, Guilherme Balvé Alice, ABN, e Guilherme Velho, pela Promon. Também ficou deliberada a contratação do presidente do conselho em regime de dedicação exclusiva, por sete meses, de março a setembro de 2003, mediante remuneração decidida também na assembleia.

Na reunião do conselho de administração feita logo em seguida, Paulo Born foi escolhido vice-presidente do conselho e Aduíno Jorge da Silva, da EDP, Alexandre Magno Alves, da Endesa, César de Faria, da Copelmi, e Ricardo Mucci, do BG, foram escolhidos para diretores técnicos, tendo em vista vacância dos cargos. Outras decisões foram tomadas com divisão de trabalho entre representantes dos associados para elaborar a contribuição ao governo entrante. Enfim, o cenário

um dia requerido pelo Mário Menel sobre ampla participação dos associados estava-se desvelando totalmente, como se pode ver: Guilherme Alice, da associada ABN, iria trabalhar na proposta para a expansão da oferta quanto às garantias; Pedro Serafim, da Tozzini Advogados, iria operar nos aspectos legais, especialmente no que dizia respeito a alterações da legislação atual para viabilizar a proposta da Apine. Além disso, foi decidida a criação de grupo de trabalho sobre tributação, a ser coordenado por Waltamir Barreiros, da Tractebel, com apoio de Ana Cláudia Utumi, também da associada Tozzini Advogados. Ainda seria constituído grupo de trabalho sobre competitividade da termelétrica, a ser coordenado pelo diretor técnico Aduíno Jorge da Silva, da EDP.

Algumas reuniões dos grupos de trabalho foram feitas a partir dessa divisão, com grande presença de representantes de associados. No dia 18 de março, por exemplo, o grupo de trabalho sobre competitividade das termelétricas reuniu-se nos escritórios da EDP, em São Paulo, com vinte e uma pessoas presentes, como registra a nota informativa n. 269, de 20 de março de 2003: mais concorrida até que assembleias gerais de antanho.

Essa mesma nota informativa dá outra notícia que a Apine não iria mais realizar, em parceria com o Instituto das Américas, o evento *Brazil Energy Roundtable*, com programação de sua participação para a tarde de 9 de abril, a pedido da ministra de Minas e Energia, Dilma Rousseff. A ministra solicitara para que isso fosse feito quando o ministério tivesse concluído os seus estudos sobre o novo modelo para o setor elétrico. Diga-se que semanas antes, em 6 de fevereiro desse ano de 2003, por meio da Portaria MME n. 40, a ministra havia criado grupo de trabalho interno do ministério, sob coordenação do secretário executivo do ministério, Maurício Tolmasquim, para elaborar o modelo de reestruturação do setor elétrico. Primeiramente, o grupo governamental iria elaborar as diretrizes básicas do modelo para serem discutidas com os agentes, com previsão de concluí-las até julho do mesmo ano.

E o fato de a Apine refluir do evento não foi mera gentileza, já que a própria ministra havia convidado Eric Westberg e o conselheiro Guilherme Velho para uma reunião, juntamente com outras empresas e associações. A reunião foi realizada no dia 11 de março, com o objetivo preparatório de levantar os problemas do setor, e a partir daí realizar reuniões periódicas com as associações, visando a encontrar soluções para que se tivesse o novo modelo do setor a ser apresentado para os agentes. Foi uma reunião interessante, pois a ministra sinalizara que a partir dela as associações participariam dos instrumentos de viabilização da discussão, até se chegar ao acordo que ela chamou de *Fórum de Agentes do Setor Elétrico e da Câmara de Gestão do Setor Energético*.

No mês de abril, o conselheiro Guilherme Velho esteve fazendo a apresentação da proposta da Apine para os associados da Abraget e na Câmara Brasileira de Investidores de Energia Elétrica (CBIEE), com o mesmo objetivo, neste caso junto com Eric Westberg. Diga-se que a proposta a cada dia se aperfeiçoava e era mais estruturada. Mais tarde, ainda estiveram os dois no ONS, Abracel, Abrage, Abradee e ABCE.

Em 13 de maio, o conselho de administração reuniu-se no escritório da Enron, em São Paulo, com a presença de vinte e seis pessoas, sob a presidência de Paulo Born, já que Eric Westberg estava adoentado e não pudera comparecer. Basicamente, os presentes trocaram informações sobre os andamentos dos trabalhos dos dois grupos e sobre a recepção, considerada boa, que as outras associações estavam dando à proposta da Apine.

A principal deliberação na reunião foi a de se reunir rapidamente com todas as associações, com o objetivo de se obter um documento que exprimisse o posicionamento das associações do setor com relação àqueles pontos da proposta da Apine em que houvesse convergência. Esse documento seria levado à ministra de Minas e Energia, Dilma Rousseff, como sugestão das associações que se dispuserem a assiná-lo; para isso, o conselheiro Guilherme Velho se comprometeu a

preparar um documento para facilitar a discussão com as associações, cuja reunião se deu em 29 de maio, em São Paulo.

Nessa época, praticamente a cada semana havia novas admissões de associados. A nota informativa n. 278, de 22 de maio de 2003, registra que havia trinta associados, o que demonstra profunda alteração de seu quadro associativo, que já fora bem mais expressivo. Em 18 de junho, menos de um mês depois, o quadro associativo já estava em trinta e três membros.

Em 5 de junho, a ministra Dilma Rousseff e o secretário executivo Maurício Tolmasquim fizeram reunião com os representantes da Apine, quando apresentaram um esboço da proposta em estudo pelo governo. Pelo menos outra reunião haveria com a ministra sobre o problema da transição de um modelo para o outro e para serem respondidas várias dúvidas levantadas na ocasião.

No dia 11 de julho, a Apine – representada na reunião pelo presidente Eric Westberg, pelo vice-presidente Paulo Born, além do diretor executivo Régis Martins – juntamente com a Abrage, Abraget, CBIEE, Abradee, ABCE e Abdib, participaram de outra importante reunião com a ministra Dilma Rouseff e o secretário Maurício Tolmasquim. Na reunião foi apresentada a proposta do governo para a transição. Além disso, a ministra informara que estaria enviando a proposta do novo modelo para aprovação do CNPE daí a dez dias, e que somente após a aprovação do CNPE iria disponibilizar o texto e a apresentação da proposta do novo modelo.

Realmente, no dia 21 de julho de 2003, o CNPE, pela Resolução n. 5, aprovou as diretrizes da proposta do Ministério de Minas e Energia, que então se tornaram públicas e eram: *prevalência do conceito de serviço público para a produção e distribuição de energia elétrica aos consumidores cativos; modicidade tarifária; restauração do planejamento da expansão do sistema; transparência no processo de licitação permitindo a contestação pública, por técnica e preço, das obras a serem licitadas; mitigação dos riscos sistêmicos; manutenção da operação coordenada e centralizada necessária e inerente ao*

sistema hidrotérmico brasileiro; universalização do acesso e do uso dos serviços de eletricidade; e modificação no processo de licitação da concessão do serviço público de geração priorizando a menor tarifa.

No entanto, antes disso, no dia 16 de julho, em reunião do conselho de administração, realizada no escritório da Duke Energy, em São Paulo, com presença de vinte e seis pessoas, uma síntese geral da proposta inteira tinha sido feita e apresentada pelo representante da Tractebel, Marco Antônio Sureck. Por ser esse assunto do modelo setorial de valor histórico para a Apine, reproduzimos a diligente síntese, mantendo-se a itemização e a sintaxe originais do autor, que abrange a fala da ministra na reunião de 11 de julho, a seguir.

PROPOSTA EM 2003 DO GOVERNO PARA A TRANSIÇÃO

1) Comentários iniciais da ministra:

- Dia 21 o modelo será enviado ao CNPE;
- Após isto ajustes serão ainda possíveis;
- Somente após aprovação do CNPE será liberado algum documento;
- Solicita contribuições rapidamente;
- A partir da entrega ao CNPE a equipe do MME estará trabalhando nas questões legais;
- Até o final do mês o MME apresentará uma proposta de saneamento e capitalização das empresas;
- Pretende-se maior estabilidade regulatória e econômico-financeira para as empresas;
- Redução da percepção do risco. Fonte de recursos: provável prorrogação do seguro-apagão.

2) Premissas básicas na transição:

- Respeito aos contratos existentes;
- Minimizar os custos de transação durante o período de implementação;
- Criar um ambiente propício para que ocorra a retomada de investimentos;
- Implementar, de forma gradual, o modelo proposto.

3) Contratação do serviço de energia elétrica:

- Contratação por licitação; no entanto, na transição a contratação será administrada;
- A partir de 01/01/2004, todas as distribuidoras deverão contratar, no *pool*, com as geradoras, 100% do seu mercado previsto para cada ano durante, os próximos 5 anos, deduzindo o que já está contratado;
- Não haverá mais contratação bilateral com as distribuidoras, e os contratos existentes não podem ser mais prorrogados;
- A contratação com geradores existentes será administrada, sendo diferenciada para geradores de serviço público e produtores independentes;
- Dado que existe atualmente excesso de oferta, se fosse feita licitação, os preços poderiam ficar muito baixo, por essa razão a contratação será efetuada de forma administrada.

Para os geradores de serviço público (estatais) o tratamento será:

- A partir de 01/01/2004, disponibilizarão toda energia para o *pool*;
- Até 31 de dezembro de 2008 a contratação será feita em bloco por concessionária;
- O preço será igual ao do contrato inicial corrigido por índice que será calculado para cada caso, para corrigir eventuais distorções existentes (podendo ser maior ou menor que 1);
- Será criada na ANEEL uma força tarefa para calcular a receita requerida para cada usina, para posterior implementação;
- Será adotada a tarifa de equilíbrio econômico-financeiro para cada usina;
- A partir da revisão efetuada pela ANEEL (cálculo da tarifa para cada usina) serão celebrados novos contratos, sendo considerada cada usina individualmente, e os prazos dos contratos serão compatíveis com o prazo da concessão existente;
- Até 2008, todos os contratos deverão ser feitos por usina;
- Os novos aproveitamentos serão licitados na modalidade de serviço público e terão uma receita garantida durante o prazo de concessão;
- Depois de vencida a concessão, as usinas serão licitadas na modalidade de serviço público.

Para os produtores independentes o tratamento será:

- Os PIEs podem optar pelo mesmo tipo de tratamento do serviço público, ou seja, disponibilizam, a partir de 01/01/2004, a energia liberada dos contratos iniciais para o *pool* e terão o mesmo preço dos contratos iniciais corrigido. A partir de 2008, cada usina terá sua receita garantida calculada pela ANEEL, levando-se em conta o preço pago na privatização;
- Os PIEs também podem fazer contratos bilaterais com consumidores livres e comercializadores;
- A alternativa para os PIEs é participar das licitações a serem feitas pela ACEE;
- Para os PIEs que participarem da licitação e tiverem concessão onerosa (pagaram pelo uso do bem público) isso será levado em conta na licitação;
- Só podem colocar no *pool* energia liberada dos contratos iniciais;
- Os produtores independentes que fizerem opção para colocar a energia liberada dos contratos iniciais no *pool*, não podem depois sair;
- No período de 2004 a 2008 se a oferta no *pool* for superior à demanda, parte dessa sobra (5%) será contratada como reserva; dependerá da disponibilidade de recursos, para compra restante;
- Quando a oferta for inferior à demanda, haverá licitação para compra de energia a fim de equilibrar os contratos;
- Provavelmente as ofertas serão de obras em andamento não pertencentes ao *pool*;
- A ideia de contratar as sobras como reserva é para não desvalorizar a energia;
- A reserva será estratégica; após a transição haverá sempre contratação de reserva em percentual a ser definido;
- Depois de concluído o processo de contratação inicial, serão definidas ano a ano as necessidades de contratação adicional, cujas compras serão feitas por licitação exclusivamente para detentores de concessão para produção independente já outorgados;
- Para essas licitações o planejador calculará o preço teto;
- A ACEE assumirá todas as funções que hoje são prerrogativas do MAE.

Fase I – de 1º de janeiro de 2004 até dezembro de 2005 (com os atuais quatro submercados):

- O preço de liquidação será calculado pela ACEE com base no CMO;
- O preço da liquidação das diferenças (PLD) será o CMO limitado a um piso e a um teto;
- A TEO permanece para o MRE;
- O MLC vê o *pool* como um grande agente com parte de suas usinas no MRE e outras fora;
- As regras de contabilização deverão ser ajustadas para convivência entre a ACEE e MLC (mercado de livre contratação).
- Preservam-se o MRE e as regras de otimização do sistema;
- As trocas de energia entre a ACEE e o MLC serão valoradas pelo preço de liquidação das diferenças (PLD);
- O MAE deverá se transformar na ACEE com duas câmaras de contratação (*pool* e MLC);
- Esse mecanismo prevalecerá após a transição.

Fase II – a partir de janeiro de 2006 os submercados serão unificados:

- Os consumidores livres também devem estar 100% contratados do seu consumo previsto, caso não o façam sofrerão penalidades;
- Acordo de adesão entre geradores do *pool*;
- Esse mecanismo permanece após a transição;
- O risco do *pool* será do sistema e em consequência, do consumidor;
- O produtor independente fora do *pool* poderá fazer contrato dentro do *pool* visando a minimizar seus riscos, mas por meio de participação na licitação;
- Todos os contratos devem corresponder à energia assegurada dos contratantes (obrigatoriedade de lastro físico);
- Fontes alternativas (Proinfa) não vão precisar da CDE, vão direto para tarifa.

Planejamento:

- Na transição entre planejamento indicativo e determinativo, o CCPE deverá criar uma força tarefa para cumprir o papel do planejador, sob a coordenação do MME até que o FEPE (órgão de planejamento) seja criado.

Sistemas isolados:

- Toda a contratação será feita no âmbito da ACEE. Excepcionalmente, para aproveitamentos menores de 5MW, a ACEE poderá recomendar que os contratos sejam feitos direto com um distribuidor e este repassa para os demais, mas registrados na ACEE.

Tarifa de uso:

- Até 2008 serão eliminados todos os subsídios cruzados. Só existirão aqueles que forem de interesse do governo.

Universalização:

- Serão prioritariamente receptores de programas de incentivo de geração de energia por fontes renováveis/alternativas e gás natural;
- o custo no *pool* é rateado por todo o Brasil.
- Esse mecanismo permanece após a transição.

Valor normativo:

- Com o *pool* não haverá mais, mas ANEEL continuará a divulgá-los enquanto existir contratos efetuados com base no VN.

Proinfa:

- Serão respeitados os contratos e o que dispõe a lei.

Concessões:

- As concessões passarão para o MME, mas seguindo as seguintes fases:
 - Fase I: 2004 a 2006, com suporte da ANEEL;
 - Fase II: 2007 a 2009 – trabalhos em conjunto MME/ANEEL, mas sob responsabilidade do MME;
 - Fase III: a partir de 2009 fica tudo com o MME.

CCC:

- Continuará – vai ser pago por um *take or pay* – considerando usina padrão.

Devemos recuperar a memória de que, entre outras pretensões ministeriais com o novo modelo, havia a intenção de retomar a capacidade do MME de articular e conduzir políticas públicas setoriais para a energia elétrica, sobretudo na outorga de concessões e autorizações de energia elétrica.

De qualquer forma, a nota informativa n. 287 da associação, de 24 de julho de 2003, assinalava que a transição esperada pela Apine não havia sido apresentada na reunião com a ministra. Do mesmo modo, não fora explicitado como os agentes participariam do detalhamento do modelo. Também não estava definido quando seria a proposta final encaminhada ao Congresso Nacional, e se por medida provisória ou por projeto de lei. Os fatos ulteriores mostraram que seria por meio de duas medidas provisórias, emitidas somente em meados de dezembro de 2003, cinco meses depois! Sobre a transição, a Apine deu sua opinião à ministra por meio da carta Apine PRE 19/03, enviada no dia 18 de julho.

Para avaliar todas as questões envolvidas, o conselho de administração da associação reuniu-se em 31 de julho, no escritório da AES Tietê, em São Paulo. Numa primeira conclusão, foi considerado que vários princípios básicos da Apine estavam dentro do modelo, como competição mediante licitação, contrato de longo prazo, planejamento quinquenal para o mercado. Em função disso, ficou deliberado que a Apine teria uma postura de colaboração junto ao governo, dialogando no sentido de buscar soluções viáveis que permitissem preservar a participação dos produtores independentes em ambiente competitivo e com riscos administráveis.

Por fim, os participantes acharam que seria interessante a realização de nova reunião no dia 5 de agosto seguinte, para discutir o modelo em detalhes, discutir os pontos que para os produtores independentes seriam inaceitáveis e apresentar propostas de alteração para possibilitar a participação dos produtores independentes dentro e fora do *pool*. Eles ajustaram o *timing* do encontro anual da associação para final de outubro de 2003, a ser realizado com programa voltado para identificação de problemas relacionados ao modelo e, ao mesmo tempo, apresentação de propostas. Essa intenção acabou não ocorrendo, em face da demora do governo em aprovar o novo modelo setorial.

A reunião de 5 de agosto não foi suficiente para esgotar a discussão interna, razão pela qual os conselheiros decidiram continuar

a análise do modelo geral proposto em duas outras reuniões, feitas nos dias 13 e 19 de agosto, quando a concluíram. Todas essas reuniões tinham a presença maciça de representantes de associadas, sempre com mais de vinte participantes.

Além do grande afã de entender as repercussões do provável modelo quanto aos negócios gerais do produtor independente e específicos para cada empresa, os representantes das associadas ainda tinham que deliberar sobre as questões importantes internas da associação. Assim transcorreu assembleia geral extraordinária no dia 27 de agosto, no Rio de Janeiro, no escritório da associada Steel Hector & Davis LLP, convocada para eleição dos conselheiros para o biênio de 2003/2005, nos termos do estatuto social.

Foram reeleitos os conselheiros Eric Westberg; Demóstenes Barbosa da Silva, da AES Tietê; Guilherme Velho, da Promon; Manoel Zaroni Torres, da Tractebel Energia; e Paulo Born, da Duke Energy. Como conselheiros novos, foram eleitos Manoel Rigoberto Vargas, da Endesa, e Sergio Montenegro Kraemer, da Copel.

Em seguida, no mesmo local, foi realizada reunião do conselho de administração para eleger o presidente do conselho para o mesmo biênio, tendo sido reeleito Eric Westberg, que teria dedicação exclusiva, com remuneração provisoriamente mantida no mesmo valor, até a revisão do orçamento. Ainda foi reeleito Paulo Born, da Duke Energy, como vice-presidente, e Sergio Heumann, do Citibank, escolhido antecipadamente como diretor técnico, ficando os demais diretores técnicos para serem indicados na reunião seguinte do conselho.

No dia 10 de setembro próximo, os outros quatro diretores técnicos foram escolhidos: Aduíno Jorge da Silva, da EDP; José Lúcio Neto, pela EPE; e Pedro Luis Seraphim, da Tozzini e Freire. Além disso, pela primeira vez assumindo um cargo expressivo na associação, foi escolhido também Luiz Fernando Leone Vianna, da Copelmi. Frise-se que essa reunião foi reservada, tendo em vista participarem dela apenas o presidente, Eric Westberg, o vice-presidente, Paulo Born e

os conselheiros Manoel Zaroni Torres e Sergio Montenegro Kraemer, além do único representante de associada, Evandro Roberto Miguel, da AES Tietê, e do diretor executivo Régis Martins.

Os quatro conselheiros presentes decidiram ainda propor alterações do estatuto social com certa profundidade, mesmo que sem consenso final, a saber: a) o estatuto deveria conter atribuições específicas do presidente do conselho de administração; b) haveria criação de duas categorias de associados, sendo que uma elegeria quatro conselheiros e sua mensalidade seria o dobro da outra categoria, que elegeria dois conselheiros apenas, por opção de cada associado; c) o presidente seria eleito por todos os associados sem se levar em consideração a categoria; d) haveria separação de reuniões próprias do conselho das reuniões de ordem técnica com a participação dos associados, com definição de papéis; e) definição de a quem se reportaria o presidente do conselho de administração; f) também seria necessário deixar clara a forma de rateio das despesas da associação; g) do mesmo modo, o estatuto autorizaria que eventuais contratações de interesse de alguns associados fossem rateadas apenas entre os interessados; e h) por fim, o estatuto social deveria estabelecer como seria a eleição do presidente do conselho e demais conselheiros.

Como se vê, eram sábias decisões que objetivavam, de certa forma, colocar um pouco mais de ordem em questões internas da associação que vinham sendo tocadas mais ou menos improvisadamente, desde o estatuto pioneiro. É evidente que tais alterações mostravam também ter a Apine atingido patamar mais alto de maturidade institucional e, certamente, com maior competição na busca do poder decisório interno da associação, o que era muito saudável como instituição em si, se dentro de certos limites. Na prática, significavam que a associação estava no caminho certo do sucesso como instituição colegiada e que ganhava maior visibilidade no concertamento setorial.

Em outra prova disso, a nota informativa n. 303, de 13 de novembro, noticiava que o presidente Eric Westberg viajaria no

próximo dia 21, a convite da ministra Dilma Rousseff, para os Estados Unidos. Junto com o diretor-geral da ANEEL, José Mário Miranda Abdo, e do presidente da Eletrobras, Luiz Pinguelli Rosa, Eric Westberg participaria de reunião em Washington, com o Departamento de Energia dos Estados Unidos, como representante da indústria brasileira.

Entrementes, nos dias 4, 6, 10 e 14 de novembro, sem ter havido encontro anual em outubro, como delineado em agosto, ocorreram quatro reuniões do conselho de administração, feitas por *conference call*, cujo objetivo central era obtenção de consenso sobre as alterações do estatuto social. Diga-se, de passagem, que o modelo setorial não havia sido divulgado conforme aceno feito antes pelo governo. Até uma minuta de medida provisória que teria vazado e circulava eletronicamente pelo setor foi desmentida pela ministra Dilma Rousseff, em reunião com treze presidentes de empresas. Nessa ocasião, 27 de novembro, ela não divulgou a versão oficial, mas deu informações de ordem geral sobre o modelo, sem entrar no detalhamento.

Voltando às quatro reuniões da Apine, com direito a voto participaram Eric Westberg, Paulo Born, Demóstenes Barbosa, Guilherme Velho, Sergio Kaemer e Marco Surek, como representante do conselheiro Manoel Zaroni. Entretanto, somente em 12 de dezembro de 2003 foi que as alterações discutidas se tornaram realidade, conforme decidido pela assembleia geral extraordinária, realizada no escritório da AES Tietê, em São Paulo. Diga-se que no dia anterior haviam sido publicadas as Medidas Provisórias n. 144 e 145, que respectivamente mudavam o modelo de comercialização de energia elétrica e criavam a Empresa de Pesquisa Energética (EPE). Foi uma assembleia com densidade de decisões, talvez a mais reformadora desde a criação da Apine. Pelo menos dois conselheiros e um diretor técnico fizeram representar-se por procuradores formais delegados por instrumento particular, como era exigido normalmente para consignação legal dos votos de eventuais ausentes: Manoel Zaroni fez-se representar por Marco Surek, como dito; Paulo Born, por Carlos Dornellas; e César Faria, por Luiz Fernando Leone Vianna.

Como resultados mais importantes foram alterados alguns artigos do estatuto social, com bastante mudança de numeração dos dispositivos de modo geral. Entre as principais modificações, houve a nova redação do artigo 13, que teve o seguinte arranjo final: o conselho de administração, formado por sete conselheiros, decidiria por maioria absoluta, quatro votos; os conselheiros seriam eleitos em assembleia geral pela maioria dos votos das associadas com representantes presentes, nos termos da nova redação do artigo 27; cada modalidade de associada elegeria uma quantidade de conselheiros proporcional ao valor que representava o total das mensalidades correspondentes a cada modalidade, com arredondamento; os conselheiros seriam destituíveis a qualquer tempo, mediante decisão da maioria das associadas integrantes da modalidade que os teria elegido, reunidas em assembleia geral; o presidente do conselho seria eleito em assembleia geral pela maioria dos votos presentes, nos termos do artigo 27 e também poderia ser destituído a qualquer tempo por deliberação da assembleia geral. Continuavam a valer ainda as disposições do mesmo artigo quanto aos consultores não remunerados do conselho de administração.

Informe-se que a nova redação do artigo 27 estabelecia que as decisões da assembleia geral fossem tomadas por meio de voto identificado e qualificado com número de votos proporcional ao valor de sua mensalidade.

Pela nova redação do artigo 15, o presidente do conselho de administração poderia ser indicado entre os membros do conselho, ou contratado em regime de dedicação exclusiva, situação em que seria designado como oitavo membro do conselho, sem direito a voto; quando ele fosse membro do conselho com direito a voto, não teria direito a remuneração. E ainda ficava decidido que o vice-presidente do conselho de administração, escolhido entre seus membros, substituiria o presidente em seus impedimentos eventuais.

Pela primeira vez desde a redação pioneira, o estatuto social passava a dispor de forma clara sobre as competências do presidente do conselho de administração. Com a nova redação do artigo 17,

o presidente tinha poderes para: convocar e presidir reuniões do conselho de administração e as assembleias gerais; assinar o contrato de trabalho do diretor executivo; encaminhar à assembleia geral as propostas do conselho, incluindo, mas não se limitando a proposta de ampliação dos objetivos básicos e de alteração do estatuto social; e atuar de acordo com as diretrizes e orientações do conselho de administração. Ou seja, o mandatário máximo da entidade passava a pautar-se de forma clara pelo próprio conselho de que fazia parte, com voto ou não.

Quanto ao capítulo dos participantes da associação, abriu-se a hipótese de as associadas serem desligadas da associação em função de convite para se retirarem por deixarem de cumprir com as obrigações estatutárias ou regimentais, o que incluía o pagamento de contribuições, periódicas ou extraordinárias.

Mas o mais importante era a criação de duas modalidades de associadas, de livre escolha de cada uma. Na modalidade 1, ou M1, as associadas pagariam mensalidade correspondente a cinquenta por cento do valor pago pelas associadas da modalidade 2. Na modalidade 2, ou M2, as associadas deveriam ser necessariamente produtores independentes de usinas em operação, ou deter título de concessão ou permissão para isso, ou participar de empreendimentos de produção independente, e pagariam o dobro do recolhido pela M1, observado o disposto no parágrafo único desse mesmo artigo. O parágrafo único estabelecia que se a soma das mensalidades devidas pelas associadas da modalidade 2 fosse inferior a 57% da soma das mensalidades das duas modalidades, as associadas M2 poderiam optar, mediante acordo entre elas, por aumentar o valor de suas contribuições. Esse aumento teria como consequência redução da mensalidade das associadas M1, de modo a se obter o resultado de 57% do total das mensalidades.

Outras alterações importantes foram também inseridas nessa mais ampla reforma estatutária da associação. No caso do diretor executivo, foi autorizado a ele ser contratado por prazo renovável de dois anos, em vez de um ano, como era então.

No que diz respeito às assembleias gerais, foram tornadas mais precisas suas regras de funcionamento, entre as quais: o presidente do conselho de administração seria o presidente natural das assembleias gerais, ou o vice-presidente o faria, nos impedimentos do titular; o diretor executivo secretariaria as assembleias gerais, como antes; haveria a identificação e qualificação do voto, conforme já dito, relativamente ao artigo 27; e voltou-se ao quórum de cinquenta por cento dos representantes presentes de associadas para instalação da assembleia em primeira convocação, mas se manteve a disposição de qualquer quórum para a segunda convocação da assembleia, trinta minutos depois.

Por fim, criou-se capítulo novo exclusivamente dispendo sobre direitos e deveres das associadas nos artigos 31 e 32, entre os quais se inseria o direito de votar e ser votada, assim como o dever de pagar pontualmente as contribuições periódicas e extraordinárias, que gerava antigo problema de caixa para a diretoria executiva.

A assembleia geral ainda tomou as deliberações normais de fim de ano, aprovando a proposta de orçamento e as diretrizes e orientações para elaboração do programa de trabalho para 2004. Ficou adiada para a assembleia geral ordinária de fevereiro do ano seguinte a decisão se haveria ou não necessidade de nova eleição dos conselheiros, em função da profunda alteração da representatividade das associadas no estatuto social, em relação a essas escolhas.

A assembleia geral decidiu também que haveria necessidade de reunião técnica urgente para analisar as Medidas Provisórias n. 144 e 145, ambas de 10 de dezembro de 2003, publicadas no dia anterior, como dito, e o relatório final do novo modelo, disponibilizado pelo portal do MME, no mesmo dia daquela assembleia.

Por fim, diante das novas alterações estatutárias, a associação deveria buscar novos associados, o que deveria ser empreendido por todos os associados, cujo número já tinha voltado para o patamar de trinta empresas filiadas.

Em janeiro de 2004, o conselho de administração reuniu-se para balizar informações sobre as emendas legislativas à Medida Provisória n. 144/2003, que conseguira fazer por meio de parlamentares e sobre providências relativas a reunião feita com o secretário executivo Maurício Tolmasquim.

Em 11 de março do mesmo ano, ocorreu a assembleia geral ordinária no escritório da Endesa, no Rio de Janeiro, com vinte e um participantes. Eric Westberg estava presente como representante da Marubeni. Como de praxe, foram aprovados por unanimidade as contas e resultados relativos a 2003, apresentados pelo diretor executivo, Régis Martins, assim como o programa de ação para 2004.

Tendo em vista a instituição de duas modalidades de associados, e havendo as associadas da modalidade M1 assumido 58% da receita total da Apine, ficou deliberado que tal modalidade deveria eleger quatro conselheiros, e as da M2, três membros do conselho de administração. Realizada a eleição, foram escolhidos os seguintes conselheiros, para o biênio que passaria a ser de fevereiro de 2004 a fevereiro de 2006: Eric Westberg, da Marubeni; Paulo Born, da Duke Energy; Demóstenes Barbosa, da AES Tietê; Marco Sureck, da Tractebel; Guilherme Velho, Promon; Manuel Herrera, Endesa; e Luiz Fernando Vianna, da Copelmi.

Em seguida, a assembleia deliberou que o presidente do conselho seria contratado com dedicação exclusiva. Mediante apuração própria, Paulo Born foi eleito para exercer o cargo, mas não aceitou fazê-lo em dedicação exclusiva, ficando então como vice-presidente, respondendo como presidente até que o conselho fizesse a escolha, em vista de delegação dada a esse colegiado pela assembleia.

Seis dias depois, o conselho reuniu-se em São Paulo, no escritório da Duke Energy, sob a presidência de Paulo Born. O primeiro item da pauta foi a escolha do presidente titular do conselho de administração, que se deu pela aprovação do nome do recém-eleito conselheiro Luiz Fernando Leone Vianna, cujas condições de contratação foram delegadas a Paulo Born negociar. Foi decidida também a rescisão do

contrato com Eric Westberg, a partir de 17 de abril de 2004. Contudo, tendo em vista o competente trabalho e a dedicação feitos por ele, o conselho e associadas procurariam alternativa para contratá-lo mediante prestação de serviços por um período de tempo transitório.

Ainda o conselho nomeou para diretores técnicos da Apine: Edson Luiz da Silva, da Tractebel, para a área regulatória; Pedro Seraphim, de Tozzini Freire, para a área jurídica; Sergio Heumann, do Citibank, para a área financeira; e Aduíno Jorge da Silva, da EDP, e José Lúcio Neto, da EPE, ambos sem área específica.

E, por fim, ficou deliberada a discussão dos temas que faziam parte da pauta da Apine para regulamentação das Leis n. 10.847 e 10.848, ambas de 2004, leis essas convertidas das citadas Medidas Provisórias n. 145 e 144, respectivamente.

Quando Paulo Born deu por terminada a reunião do conselho de administração fechara também outro ciclo importante da vida institucional da Apine, cuja cortina de fundo foi cerrada na assembleia geral seguinte, celebrada em 6 de abril de 2004, na sede da Endesa, no Rio de Janeiro. Nessa ocasião, foi prestada uma homenagem a Eric Westberg, com a entrega de placa com os seguintes dizeres:

A Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Energia Elétrica – Apine tem a satisfação de homenagear

Eric Leonard Westberg

Pela honrosa e importante atuação à frente desta associação como presidente nos anos de 1999 a 2004, tendo contribuído de forma significativa para o fortalecimento da entidade representativa dos produtores independentes.

A Apine sempre soube tratar com dignidade os que realmente contribuíram para sua criação e desenvolvimento. Como entidade associativa de empresários importantes na infraestrutura nacional, ela segue em frente em sua vida institucional, independente, ativa

e equilibrada, mas também reconhecida e tratando com dignidade a vida humana de seus membros. Como qualquer conclave de legítimos interesses, a roda do poder na associação está sempre girando; contudo não se pode perder o substrato invisível desses interesses: a satisfação de quem firmemente colabora para sua consecução. E mais uma vez ela fizera isso, agora com Eric Westberg.

A ATUALIDADE, SEUS RESULTADOS E DESAFIOS

Um modo de gestão pelo caminho afora

A escolha de Luiz Fernando Vianna foi realmente algo novo. Se formos observar com atenção os fatos, há certa relação entre os aspectos reformatórios do setor elétrico e os de gestão da Apine. Em final de 1997, em pleno processo decisório de definição conclusiva dos trabalhos da RESEB, houve uma reformulação de poder na Apine, com a saída de Roberto Maisonave e Mário Menel. Agora, na reforma do modelo comercial do setor elétrico, algo parecido se dava, com o afastamento de Eric Westberg, depois de cinco anos como presidente do conselho de administração.

A eleição de Luiz Fernando Vianna tem muito a ver com aquele tipo de processo político em que algo diferente é requerido, e o mais provável, que é o oposto do *status quo*, não acontece: prevalece o espírito do novo e não necessariamente do diferente! A escolha dele se inesperada, foi oportuna. O novo presidente do conselho de administração tinha-se aposentado em 2002. Com a mudança de governo no estado do Paraná e término de seu mandato, Luiz Fernando deixara o cargo de diretor de geração da Copel, mais especificamente diretor superintendente da Copel Geração, subsidiária da Copel *holding*, e passara a trabalhar como consultor, mais ligado às questões regulatórias do carvão na região Sul. Seu primeiro cliente foi o sindicato do carvão do Rio Grande do Sul, por convite de César Faria, um dos fundadores da Apine e diretor presidente da associada Copelmi. Luiz Fernando havia conhecido César Faria quando exercera o cargo de diretor da Copel, em função de envolvimento profissional no projeto Seival, usina termelétrica a carvão mineral. Logo depois, como tinha ainda algumas horas de trabalho disponíveis, o sindicato do carvão de Santa Catarina o chamou também, convite feito por Rui Hulse e Fernando Zancan, respectivamente presidente e diretor executivo do sindicato.

A relação profissional entre César Faria e Luiz Fernando cresceu e virou amizade, que se consolidou e dura até hoje. Daí para representar

o presidente da Copelmi nas reuniões da associação foi um pulo, e rapidamente Luiz Fernando foi chamado para ser diretor técnico e logo a seguir conselheiro da Apine. E como vimos, mais rapidamente ainda foi escolhido presidente do conselho com dedicação exclusiva, escolha que o amigo César Faria aprovou, até com certo orgulho, como ele demonstra em seu depoimento publicado neste livro. Na época, por ocasião de uma reunião de trabalho, a ministra Dilma Rousseff até brincou com César Faria, dizendo-lhe que *o carvão havia feito o presidente do conselho de administração da Apine*.

Luiz Fernando Vianna começou sua gestão em primeiro de abril de 2004, exatamente três anos depois da entrada de Régis Martins na diretoria executiva. Embora não tenha sido escolha direta sua, obviamente, a manutenção do diretor executivo no cargo recebeu sua implícita aprovação. Afinal, eles tinham vindo da mesma empresa, a Copel, e apresentavam várias afinidades pessoais e outras relacionadas ao Paraná, ainda que Régis Martins fosse gaúcho e o presidente, paranaense. Além disso, ambos eram de personalidades de convívio fácil, o que propiciou o início da mais bem sucedida parceria de gestão interna da Apine, que já supera a seis anos de êxito.

Luiz Fernando Vianna não teve tempo para se adaptar. Como se dizia antigamente, ele aprendeu a pular de bonde com o veículo andando. Logo que assumiu, dias depois houve um convite por parte da ministra Dilma Rousseff para participar de relevante reunião no Ministério de Minas e Energia, que estava começando a se preparar para emitir a regulamentação da Lei n. 10.848, de 2004. Não devemos nos esquecer de que a lei havia sido sancionada em 15 de março, dias antes da assunção do novo presidente da Apine. Ele conta esta passagem em seu depoimento oral gravado, prestado para a elaboração deste livro:

Eu tinha acabado de entrar, e a ministra Dilma fez uma grande reunião no ministério, falando o seguinte: “Nós vamos regulamentar a lei e gostaríamos que a regulamentação fosse feita com a participação dos agentes”. Então estavam na

reunião todas as associações e diversos agentes, presidentes de empresa e diretores, naquela sala grande que tem lá no último andar, no Ministério de Minas e Energia. Daí a ministra Dilma fez uma pergunta fundamental para todas as associações e, naturalmente, para Apine: “Como é que vocês querem conduzir esse trabalho? Vocês querem que o MME trate com todos os agentes ou preferem que o MME trate por meio das associações?” Nessa reunião os dirigentes de empresas geradoras, distribuidoras, transmissoras e comercializadoras deram a delegação às associações para conduzir as discussões da regulamentação do modelo. Isso foi em abril de 2004. A partir daí as associações passaram a discutir as questões da regulamentação do modelo em conjunto com o MME.

Realmente, os debates e discussões deram-se com as associações, e de certa maneira, entre as associações, ficando o Ministério de Minas e Energia como espécie de árbitro e decisor do processo. Diga-se que o trabalho foi conduzido pessoalmente pela ministra, com participação muito intensa do secretário executivo da época, Maurício Tolmasquim, cujo depoimento escrito consta deste livro.

Mas o importante foi que, a partir daí, as associações passaram a ter representatividade muito grande junto ao governo. Aliás, não somente junto ao governo, mas perante todas as instituições de maneira geral, situação que permanece até hoje. Esse acontecimento foi decisivo para a vida institucional das associações, já que na verdade se introduziu viés mais profissionalizado – e de maior sucesso – na condução das discussões sobre os assuntos gerais do setor elétrico. Quando havia um assunto a ser resolvido, por exemplo, na ANEEL, sobre geração de energia elétrica, eles chamavam as associações desse segmento. Se o problema era na área de distribuição, convidavam a Abradee e a Abrace. Se a questão é geral, de todo o setor, que fossem convidadas todas as associações! E isso passou a acontecer também no ONS, na CCEE, na EPE.

Por outro lado, esse fato também refletiu de alguma forma na filosofia de trabalho da própria Apine. Assim, o velho espírito de busca do consenso interno passou a ser mais metodológica e insistentemente

buscado, bem como a diretriz de se aproximar o máximo possível ao diálogo com as autoridades setoriais virou postura firme de trabalho.

Logo em seguida à primeira grande reunião no ministério, começaram a ocorrer as reuniões gerais para elaboração efetiva da regulamentação. A metodologia básica de trabalho da Apine tinha por início a realização de reuniões internas com seus associados sobre os temas demandados nas reuniões gerais. Com base nos encontros internos, os representantes da Apine traçavam suas diretrizes de posicionamento para as reuniões gerais. Normalmente, compareciam a estas o presidente, o diretor executivo e o especialista daquele tema, ligado a algum associado, já que o número de participantes por associação era limitado pelo MME: cada associação poderia fazer-se representar no máximo por dois participantes, mas acabavam indo três e assim ficou.

O presidente Luiz Fernando continua a dar sua visão dessa época em seu depoimento gravado:

E nós passamos a frequentar as reuniões gerais não digo que diariamente, mas semanalmente tinha reunião, ou diretamente com a ministra Dilma, ou com o secretário Maurício Tolmasquim. Basicamente foram os dois que conduziram essa questão da regulamentação da lei do novo modelo comercial do setor elétrico. A Apine tem uma história interessante dessa época que até saiu na imprensa. Numa das reuniões, de tanto a gente ir lá, a ministra falou assim: “O Luiz Fernando está tanto aqui no ministério que nós vamos dar uma caneca para ele, daquelas que existem nos Estados Unidos com o nome da pessoa, para ele tomar café aqui.” E ela repetiu essa história em final de julho do mesmo ano, quando foi sancionado o Decreto n. 5.163, o regulamento resultante do processo, numa reunião com o Presidente da República e todas as associações e agentes setoriais, em que foi divulgada a aprovação da regulamentação. Na verdade, a brincadeira da caneca era para deixar um recado bem claro de que a regulamentação da lei tinha sido feita com a participação dos agentes, por intermédio de suas associações...

O presidente do conselho da Apine até escreveu algo conectado a esse momento, pouco tempo depois que chegou à presidência,

segundo consta de seu estudo retrospectivo sobre as associações setoriais brasileiras, intitulado *As associações setoriais e um passeio pela história da energia elétrica no Brasil*, de 2004, que está disponível na internet:

As associações setoriais confirmaram recentemente – por ocasião do processo de implantação do novo modelo do setor – sua importância na articulação com o Congresso Nacional, na fase da aprovação dos projetos de conversão das medidas provisórias e com o governo, por ocasião da emissão do Decreto n. 5.163/04, que regulamenta a comercialização de energia e outros pontos que completam o arcabouço regulamentar do modelo. Esse canal permanece aberto, sendo que na continuidade da elaboração dos atos complementares da regulamentação (convenção de comercialização, regras do leilão, edital do leilão e contrato de comercialização), suas presenças continuam marcantes.

Esses acontecimentos, interessantes para constarem nos anais memorativos da Apine, podem levar o leitor ao entendimento de que a participação da associação foi apenas na regulamentação do modelo. Mas isso não é verdade, pois desde a elaboração do citado *Plano de ação para viabilizar as sugestões apresentadas pela Apine à Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica*, entregue ao ministro Pedro Parente, em meados de 2001, a associação vinha trabalhando nessa modelagem. E tal modelagem tinha evoluído muito nos últimos tempos, com a participação mais direta de Guilherme Velho. O diretor executivo Régis Martins, em seu depoimento gravado para a elaboração deste livro, em conjunto com o presidente Luiz Fernando, deixa bem claro isto:

Em final de 2002, quando Dilma Rousseff nem sabia ainda que ia ser ministra e estava cuidando da área de energia no governo de transição, a Apine participou de reunião exclusiva com ela, em Brasília. Nessa reunião, em que estavam alguns conselheiros, o Guilherme Velho expôs o modelo desenvolvido pela associação em parceria com os associados. Na época, o modelo da associação já estava bem evoluído, sob consenso de todos os associados. A certa altura, houve uma discussão que eu diria até áspera, dele com a futura ministra, sobre o modelo conveniente para

o setor. Naquele momento, o Guilherme realmente com aquela sua voz firme bateu-se categoricamente por nosso modelo. O resultado foi que a partir daí a futura ministra realmente passou a considerar o Guilherme Velho como um dos grandes, vamos dizer, moldadores do modelo.

E era a verdade, pois o modelo dos leilões tem basicamente a Apine como uma de suas autoras, em boa parte: apenas o modelo da associação não era segmentado em energia velha e nova, mas estava muito mais próximo do que se imaginava para que se tivesse um mercado realmente competitivo e pudesse atrair os investidores privados.

Em 2005, em decorrência do relevante papel que a ministra Dilma Rousseff exerceu na reforma do modelo comercial e institucional do setor elétrico, durante a realização do *VI Encontro dos associados da Apine com seus convidados*, a Apine conferiu-lhe o que passou a se chamar Prêmio Apine, no caso o de 2005.



Ilustração XI – Entrega do Prêmio Apine 2005 à ministra Dilma Rousseff

Foi também no início de 2005 que se culminaram diversas reuniões, já iniciadas no ano anterior, entre algumas associações

do setor elétrico brasileiro e o Ministério de Minas e Energia, com o objetivo básico de se delinear posição mais firme perante as questões ambientais afetas ao processo de licenciamento ambiental dos empreendimentos do setor.

Na reunião específica da Apine com a ministra Dilma Roussef, o presidente da associação ouviu da própria titular que ela já havia recebido reclamações isoladas de associações do setor sobre esses assuntos, cobrando uma posição mais organizada quanto ao enfrentamento das questões ambientais.

Na época, início de 2005, se reuniram as seguintes associações representativas do setor: Associação Brasileira de Concessionárias de Energia Elétrica (ABCE); Associação Brasileira dos Investidores em Autoprodução de Energia Elétrica (Abiape); Associação Brasileira dos Grandes Consumidores de Energia Elétrica (Abrace); Associação Brasileira das Empresas Geradoras de Energia Elétrica (Abrage); Associação Brasileira de Geradoras Termoelétricas (Abraget); Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Energia Elétrica (Apine); a então APMPE, agora Associação Brasileira de Geradores de Energia Limpa (Abragel); e Câmara Brasileira dos Investidores em Energia Elétrica (CBIEE). Sob a coordenação da Apine, elas constituíram o Fórum das Associações Representativas do Setor Elétrico, inicialmente denominado grupo de trabalho.

Esse fórum realizou então uma reunião com o Ministério de Minas e Energia, com a presença da ministra, no dia 12 de abril de 2005, quando os principais aspectos ambientais que preocupavam e afetavam o setor foram apresentados. Dessa reunião resultou, em maio de 2005, a publicação da primeira nota técnica do fórum denominada na época de *Nota Técnica Conjunta n. 001/2005 – Licenciamento ambiental de empreendimentos de geração de energia*. A nota técnica pela primeira vez tratava de forma conjunta, basicamente, dos assuntos assim itemizados: planejamento setorial e políticas públicas; Sistema Nacional de Meio Ambiente – Sisnama; Sinima; contencioso federativo; sistema de licenciamento ambiental; instrumentos de

licenciamento ambiental; exigibilidade do licenciamento ambiental; classificação dos instrumentos; órgãos licenciadores; procedimentos de licenciamento ambiental; termo de referência; estudos de impacto ambiental; meio físico e biótico; meio antrópico; identificação, caracterização e análise dos impactos; mitigação e compensação dos impactos; programas de acompanhamento e monitoramento ambiental; Rima; obrigações dos empreendedores; prazos; custos majorados; compensação ambiental; declaração de utilidade pública; autorização para supressão da vegetação; bloqueio das áreas pelo DNPM; recursos hídricos; áreas de preservação permanente (APPs); questão indígena; efeitos eletromagnéticos sobre a saúde humana; avaliação ambiental estratégica e avaliação ambiental integrada; patrimônio espeleológico; quilombolas; e regularização dos empreendimentos em operação e/ou renovação das licenças de operação.

A Apine coordenou o fórum até o final de 2006. A partir de 2007, a coordenação passou para a ABCE, sendo que em 2010 a coordenação voltou a ser exercida pela Apine.

Atualmente o fórum é chamado *Fórum de Meio Ambiente do Setor Elétrico (FMASE)*, tem regimento interno próprio de organização e funcionamento, conta com dezoito entidades na sua formação e é uma das principais vozes do setor para tratar das questões ambientais referentes aos empreendimentos de geração de energia⁹.

Um avançado sistema de metas de trabalho e bônus de sucesso

Com o passar do tempo, esse modo de gestão baseado na exaustiva busca do consenso interno antes de os representantes saírem postulando posições afora se foi aperfeiçoando. Podemos dizer que realmente se criou uma forma de trabalho que praticamente representava espécie

9 Este resumo sobre o FMASE baseou-se em nota especialmente preparada por Antonio Fonseca dos Santos, primeiro coordenador do fórum e diretor da associada Brookfield Energia Renovável.

de autorregulação entre seus associados do segmento de geração elétrica. Essas posições eram normalmente estudadas e analisadas por grupos de trabalho, formados por técnicos e representantes de associados que tivessem afinidade com o tema, que davam um primeiro encaminhamento. Depois, tais propostas eram longamente depuradas em incessantes reuniões dos dirigentes da associação, até apresentarem a uniformidade de opinião necessária e constituírem-se de fato em posicionamento real da Apine. Daí por que passaram a ser respeitadas, pois tinham o privilégio de serem espelhos sem distorções de um segmento inteiro.

É bom que repitamos ser esse estilo de gestão associativa um traço que vinha há tempos, como espécie de elemento não exatamente genético da Apine, mas adquirido a partir de certo amadurecimento do quadro de associados, traço esse que nos últimos anos ela tem aprimorado bastante. Com esse desenvolvimento, a associação passou a ser constantemente requerida não só pelos órgãos do governo e pela ANEEL, ONS, EPE e CCEE, como se constituiu também parceira confiável de outras associações que tivessem objetivos comuns.

Um dos pontos marcantes da profissionalização e amadurecimento da gestão da associação foi introduzido em 2004, a partir da dedicação exclusiva de Luiz Fernando Vianna à presidência do conselho de administração: o regime de metas anuais previamente estabelecidas e de bônus por aquelas alcançadas em cada exercício. Evidentemente, não há nenhuma novidade nesse sistema, já algum tempo aplicado nas empresas privadas, fora e dentro do setor elétrico, tipicamente americano. Contudo, o seu bom emprego numa associação civil sem fim lucrativo não deixa de ser instigante.

A primeira manifestação do conselho nesse sentido de dimensionar a remuneração do presidente do conselho com dedicação exclusiva deu-se em reunião feita em 17 de março de 2004. No dia 30 de março, o conselho aprovou a remuneração do presidente, nos termos do contrato celebrado por um ano, com vigência a partir de 1º de abril de 2004, como referido, e estabeleceu que o bônus

daquele ano seria pago em janeiro de 2005, no valor máximo de três vezes a remuneração mensal do presidente, o que foi aprovado pela assembleia geral extraordinária de 6 de abril de 2004.

Em 26 de abril do mesmo ano, o conselho de administração decidiu que o mesmo sistema de metas e bônus deveria ser estendido ao diretor executivo, cujas metas iniciais foram definidas pela assembleia geral extraordinária de 4 de agosto de 2004, atribuindo-lhe bônus de até uma remuneração mensal e meia. Em consequência, o orçamento anual foi alterado de modo a registrar mais uma nova rubrica de dispêndio. Posteriormente, o bônus passou para até seis remunerações mensais ao presidente do conselho de administração e até três para o diretor executivo.

Em 7 de março de 2006, o conselho de administração definiu o padrão atual do sistema de metas e bônus, deliberando que tanto o presidente quanto o diretor executivo seriam avaliados numa proporção de 75% pelos resultados alcançados e de 25% pelo empenho, aplicados sobre o bônus anual a ser atribuído a cada um.

Em síntese, o processo funciona assim: no início de cada ano, o conselho de administração elege um rol de atividades que devem ser realizadas ao longo do exercício pelo presidente do conselho e pelo diretor executivo, previamente propostas por ambos. Essas atividades são especificadas e, quando mensuráveis, são adequadamente quantificadas. Cada meta tem um peso pertinente à dificuldade e importância para os associados e conselheiros, que são de três níveis, I, II e III.

Quando chega a ocasião própria, sempre em dezembro, na última reunião do conselho, as atividades para o ano seguinte são propostas pelo presidente e diretor executivo, o conselho então as analisa, elabora em cima e estabelece uma versão aprovada pelos conselheiros, como dito. Nesse momento, os dois dirigentes saem do recinto de reunião, que passa a ser conduzida pelo vice-presidente do conselho, de forma a deixar os conselheiros mais à vontade para estabelecer os pesos relativos a cada meta, de competência privativa

deles. Uma vez estabelecidos os pesos, é o conselho de administração que submete as atividades à assembleia geral ordinária de cada ano que, aprovadas pela assembleia, se tornam metas oficiais da associação, constituindo-se no plano de ação anual da Apine, a ser perseguido pelos dois gestores da associação.

Além desses detalhes há outro ponto, que é o da meta geral, que apropria a importância de eventuais outras atividades não previstas no plano de metas do ano e eventualmente desenvolvidas ao longo do exercício pelos dois dirigentes. A metodologia de metas e bônus pode ser assim resumida, conforme esquema elaborado pela diretoria executiva:

METODOLOGIA DE METAS E BÔNUS DOS DIRIGENTES DA APINE

1. Escala de notas das metas (N)		
0,75	<i>Assunto resolvido favoravelmente</i>	
0,50	<i>Assunto com encaminhamento favorável</i>	
0,25	<i>Assunto com encaminhamento desfavorável</i>	
0,00	<i>Assunto resolvido desfavoravelmente</i>	
2. 0 a 0,25 em função do empenho em cada meta		
3. Pesos (P) a serem atribuídos às metas (M)		
<i>I – Menor importância</i>		
<i>II – Importância média</i>		
<i>III – Grande importância</i>		
4. Fórmula do cálculo do atingimento das metas (AM)		
$AM = \Sigma (P_1 \times N_1 + P_2 \times N_2 + P_3 \times N_3 + \dots + P_n \times N_n) / \Sigma \text{ Pesos}$		
5. Definição do bônus a ser recebido		
AM	Presidente do Conselho	Diretor Executivo
	Valor contratual mensal	
AM < 0,3	0,0	0,0
AM ≥ 0,3	1,0	0,5
AM ≥ 0,4	2,0	1,0
AM ≥ 0,5	3,0	1,5
AM ≥ 0,6	4,0	2,0
AM ≥ 0,7	5,0	2,5
AM ≥ 0,8	6,0	3,0

Vamos dar um exemplo de como cada meta é especificada, com o plano de ação de 2010. Então, sua primeira a meta é apresentada da seguinte forma:

***Meta 1:** Elaborar proposta para melhoria do modelo do setor elétrico, a ser apresentada aos candidatos à Presidência da República em 2010, ou aos representantes por eles designados.*

***Peso:** III. **O que se pretende alcançar:** i) obtenção do consenso na Apine; ii) preparo de relatório e apresentação interna; e iii) apresentação da proposta aos candidatos mais bem situados nas pesquisas ou a representantes por eles designados e envio aos demais. **Coordenação:** Dilcemar de Paiva Mendes e Luiz Fernando Leone Vianna.*

Como se vê, nem sempre a coordenação de uma atividade é exclusiva dos dois gestores profissionais da associação, mas a responsabilidade por sua consecução sempre o é, para todos os efeitos, inclusive o de remuneração.

Sem as detalharmos, é interessante, sob o ponto de vista memorativo para o futuro, expormos todas as vinte metas sintetizadas do plano de ação de 2010 da Apine, mantendo-se sua redação original, com a explicação intrínseca de que a elaboração e a publicação deste livro estão inseridas no contexto da meta 7.

PLANO DE AÇÃO DA APINE PARA 2010

- ***Meta 1:** Elaborar proposta para melhoria do modelo do setor elétrico, a ser apresentada aos candidatos à Presidência da República em 2010, ou aos representantes por eles designados;*
- ***Meta 2:** Análise e sugestões para aperfeiçoamento da contratação de energia termelétrica por disponibilidade;*
- ***Meta 3:** Mitigação da diferença de preços (PLD) entre os submercados;*
- ***Meta 4:** Construção de cenário alternativo mais realista a ser utilizado no PDE;*
- ***Meta 5:** Participação da iniciativa privada na geração termonuclear;*
- ***Meta 6:** Estabelecimento de uma forma simplificada de liquidação dos encargos de uso do sistema de transmissão;*

- **Meta 7:** Promover a imagem da Apine e de sua marca;
- **Meta 8:** Atuação no Congresso Nacional, nos projetos de lei de interesse da Apine;
- **Meta 9:** Analisar os fatores que impactam os preços das diferentes fontes de energia nova;
- **Meta 10:** Regularização da isenção de participação no rateio das perdas da rede básica, por agente gerador conectado fora deste sistema;
- **Meta 11:** Sustentabilidade e expansão do mercado livre de energia (ACL);
- **Meta 12:** Recompôr a garantia física das térmicas do PPT afetadas por insuficiência de gás no passado e garantir o suprimento de gás para a geração termelétrica;
- **Meta 13:** Criar condições para ampliar a contratação de geração térmica e eólica para o mercado livre e estudar os aspectos de competitividade com outras fontes;
- **Meta 14:** Mitigar riscos de penalidades que envolvam a área de pesquisa e desenvolvimento;
- **Meta 15:** Otimização das despesas da Apine;
- **Meta 16:** Permitir que UTEs existentes com CVU elevado atinjam equilíbrio financeiro para viabilizar sua continuidade operacional;
- **Meta 17:** Remuneração de serviços ancilares;
- **Meta 18:** Estabelecer condições para que a energia existente seja contratada;
- **Meta 19:** Desenvolvimento de atividades relevantes não contempladas no plano de trabalho;
- **Meta 20:** Formação de preços e variabilidade do CMO/PLD.

Alguns resultados de movimentos bem sucedidos

Sem dúvida alguma, a formatação parcial do novo modelo comercial do setor elétrico foi o maior sucesso da Apine, ao longo de seus quinze anos. No entanto, durante esse tempo, vários outros movimentos intencionados pela associação foram bem sucedidos. Os esforços iniciados por Roberto Maisonave e Mário Menel, culminados

por Kirk Sherr e Cesar Roland, junto aos trabalhos da RESEB, sempre com o apoio dos conselheiros e associados, constituíram um bom exemplo, como ficou patenteado no respectivo capítulo. Igualmente, a grande dedicação de Eric Westberg nos mais de cinco anos em que ficou à frente da associação, em parcerias sucessivas com Cesar Roland, Cristovão Soares e Régis Martins, e o profissionalismo e compromisso dos conselheiros e diretores de cada gestão, e dos associados em geral, alcançaram resultados palpáveis. São exemplos desse período as primeiras propostas apresentadas aos dirigentes de gestão da crise de energia elétrica em 2001 e 2002, dentro das diretrizes, princípios e objetivos que desde cedo os associados tornaram consensuais. Essas propostas que sempre registraram princípios imutáveis da Apine, depois evoluídas em consenso, de alguma forma contribuíram para os citados sucessos alcançados, em conjunto com outras associações, na formulação do modelo comercial que resultou da edição da Lei n. 10.848/04 e de sua regulamentação.

Guilherme Velho, em seu depoimento neste livro, explica bem o modelo final defendido pela Apine, que vamos resumir nos seguintes pontos: 1) realização, a cada ano, de projeções de carga por todas distribuidoras, com horizonte de cinco anos, tempo suficiente para implantação de novas usinas; 2) realização de leilão consolidado e único para participação de todos os agentes de geração habilitados, em que se contratam os incrementos de carga do quarto para o quinto ano de todas as distribuidoras; 3) durante o leilão, são ordenadas todas as ofertas dos geradores com base nos preços unitários de energia, em ordem crescente, e corta-se a lista de oferta quando o total de oferta for igual ao total de necessidade consolidada das distribuidoras; 4) então, são selecionadas as usinas acima do nível de corte e distribui-se o montante de energia de cada uma das usinas por todas as distribuidoras, proporcionalmente ao montante de compra de cada uma, o que permite o mesmo preço para cada distribuidora; 5) os contratos devem ser celebrados em longo prazo, junto com a outorga de concessão às usinas hidrelétricas e de autorização às usinas termelétricas que tenham vendido energia no leilão; 6) e, por

fim, periodicamente devem ser promovidos encontros de consolidação das sobras e faltas de energia entre as distribuidoras.

Depois desses dois sucessos, talvez os recentes anos de vida da Apine institucional sejam mais representativos para mostrar como esse método de trabalho se consolidou por meio de outras ações bem sucedidas junto às autoridades decisórias, quase sempre em parceria com outras associações. Vamos nos ater a uns poucos exemplos para deixar registrados neste livro memorativo.

O primeiro exemplo foi o estudo do sinal locacional nas tarifas de uso dos sistemas de transmissão e distribuição, que começou a ser abordado pela Apine em 2003. Quem coordenou esse trabalho pela associação foi Rodrigo Lima, técnico da Duke Energy, que na época trabalhava para a AES Tietê. O resumo do caso como se segue é baseado em seu depoimento escrito.

O novo modelo do setor elétrico, em 2004, trouxe a diretriz legal do uso do sinal locacional para a tarifa de transmissão de modo a assegurar maiores encargos para os agentes que mais onerassem o sistema de transmissão. Entretanto, nenhum detalhamento quanto a essa diretriz foi explicitamente previsto pelo novo marco comercial, introduzido pela Lei n. 10.848, de 2004¹⁰.

Até então, a Apine, por meio de técnicos e representantes de suas associadas, elaborara estudos técnicos esporádicos a respeito do aumento do sinal locacional das tarifas de transmissão e implementação do sinal locacional nas tarifas de uso dos sistemas de distribuição aplicáveis às geradoras, as TUSDg.

Porém, depois de 2004, o cenário mudou. Os investimentos nos sistemas de transmissão e distribuição aumentaram abruptamente, e em consequência os encargos de uso dos sistemas começaram a

10 A Lei n. 10.848/2004, que instituiu as regras do novo e atual modelo comercial do setor elétrico, nesse particular estabeleceu que seria competência da ANEEL definir as tarifas de uso dos sistemas de transmissão e distribuição, sendo que as de transmissão deveriam ser baseadas, entre outras diretrizes, na utilização de sinal locacional visando a assegurar maiores encargos para os agentes que mais onerassem o sistema de transmissão.

atingir patamares muito representativos nos balanços financeiros das empresas de geração.

Era certo que o ritmo dos investimentos na infraestrutura de transporte continuaria a crescer, pois seria necessário recuperar aqueles até então postergados, bem como investir em linhas para conectar os novos geradores distantes dos grandes centros de consumo. Assim, nesse cenário, o estudo do sinal locacional, ou seja, o estudo de como atribuir a cada agente o *real* custo que ele proporciona ao sistema elétrico, ganhou destaque na Apine.

Primeiramente a associação tinha que tomar a mais difícil decisão, se seria contra ou a favor do sinal locacional nas tarifas de uso dos sistemas. A resposta para a dúvida não era trivial, especialmente para uma entidade que associa geradores próximos aos grandes centros consumidores e alguns localizados longe desses centros.

O conflito de interesses possivelmente não permitiria o consenso na Apine, isto é, a resposta à dúvida seria óbvia: associadas com seus custos aumentados seriam contra, assim como aqueles que tivessem algum interesse de investir em novos projetos em regiões afastadas, enquanto as associadas com seus custos diminuídos teriam opinião favorável à implantação do sinal locacional.

Diante do conflito de interesses, o conselho de administração da associação decidiu que no longo prazo todas as associadas ganhariam com a implantação do sinal locacional, pois sua implementação significava que a expansão obedeceria ao menor custo global.

Outra decisão importante também foi tomada: ao defender o sinal locacional, todos sabiam que existiria aumento de custo para algumas empresas associadas, porém, mesmo assim, a Apine decidiu que não defenderia uma proposta *ganha-ganha*. Ou seja, a associação não seria a favor da implementação do sinal locacional somente para as beneficiadas, mas também para as chamadas prejudicadas, embora ela sempre apoiasse a adoção escalonada do sinal para os agentes desfavoravelmente afetados.

Ao assumir essa decisão, a Apine conseguiu todos os argumentos para defender com propriedade o uso do sinal locacional perante ANEEL, pois estava defendendo o que acreditava justo, a posição em que todos os agentes ganhariam, mesmo que no curto prazo alguns perdessem.

Assim, depois de tomada essa decisão, em consenso entre os associados, a associação começou a negociar com a ANEEL o aumento do sinal locacional na transmissão, bem como a sua implantação na TUSDg. O primeiro passo foi colocar o assunto em pauta na ANEEL. Foram diversas reuniões para convencer o ente regulador de que o uso do sinal locacional na TUSDg deveria ter prioridade na agência. Nesta primeira etapa, a associação conseguiu certo êxito inicial em 2006, quando a ANEEL contratou uma consultoria para auxiliá-la na elaboração de proposta de metodologia locacional para a TUSDg.

Nessa mesma época, a Apine decidiu que deveria apresentar à ANEEL sua própria proposta de metodologia, o que faria à custa de muito estudo e discussão. Depois de dois anos de trabalho e diversas reuniões internas, a Apine finalizou sua proposta metodológica.

Em 2007, tendo como base a proposta apresentada pela associação, bem como o resultado dos seus estudos internos, a ANEEL abriu oficialmente a discussão com os demais agentes. Finalmente, em 2009, a ANEEL regulamentou o uso do sinal locacional na TUSDg.

Certamente, as contribuições apresentadas pela Apine ajudaram a implantação do novo marco comercial e colocaram a associação em posição de destaque nos assuntos relacionados à forma de rateio dos custos transporte. Tudo isso só foi possível pelo posicionamento tecnicamente defensável, sem solução *ganha-ganha*, o que certamente deu grande credibilidade a todos seus argumentos apresentados à ANEEL.

É bom que se diga que durante o período que culminou na decisão favorável da agência, a Apine participou ativamente na manutenção e ampliação do sinal locacional na transmissão. Uma

de suas ações de sucesso foi a participação efetiva no processo de regulamentação do cálculo pré-definido das tarifas de transmissão para os novos empreendimentos, o que pôde harmonizar o uso do sinal locacional e a estabilidade tarifária, as quais, em princípio eram situações impossíveis de serem conciliadas.

O segundo caso de sucesso é relativo à proibição que o produtor independente tinha para atuar como comercializador de energia elétrica; para fazê-lo, era preciso que ele criasse uma comercializadora para atuar nessa função. O presidente Luiz Fernando Vianna explica a aplicação do caso: *por exemplo, o produtor independente teria uma usina de 80 MW e um contrato para suprir 100 MW. O interessante nesse caso seria que ele pudesse se socorrer no mercado, fazer um PPA de 20 MW, colocar em seu pacote de energia e vender os 100 MW.* Isso o produtor independente não podia fazer até final de 2005.

A Apine levou seu pleito à ANEEL para que o PIE pudesse atuar como comercializador. Depois de longo processo que resultou em instalação da Audiência Pública ANEEL n. 039, de 2005, realizada por meio de intercâmbio documental, no período de 7 de dezembro de 2005 a 13 de janeiro de 2006, a agência emitiu a Resolução Normativa ANEEL n. 210, de 13 de fevereiro de 2006. Por tal resolução normativa, a agência aprovou novas regras de comercialização de energia elétrica, e dentro delas, o atendimento ao pleito da Apine. O interessante do processo é que o segmento jurídico da agência foi contra o pleito, e a posição de fundo apenas legalista foi derrubada pela própria diretoria colegiada da ANEEL, que votou a favor do pleito da Apine.

Outro caso interessante diz respeito ao modelo de contratação de energia por disponibilidade de usina termelétrica, cuja colaboração feita pela Apine foi coordenada pelo Guilherme Velho, como ele registra em seu depoimento neste livro. Esse tipo de contratação deve-se ao fato de que a contratação de energia termelétrica por quantidade era muito difícil de ser viabilizada, tendo em vista a dificuldade de serem estimados os custos variáveis de uma usina durante o contrato. Diante desse problema, a Apine empreendeu estudo com objetivo de

formular uma proposta que pudesse tornar viável a contratação de termelétricas por disponibilidade.

Tendo chegado ao consenso interno, a associação levou a proposta resultante ao Ministério de Minas e Energia, que em sua essência foi aprovada. Assim, antes do leilão de energia elétrica, em vez de os agentes interessados em participar fazerem suas estimativas de custo variável, quem as faria seria o governo, por meio do ministério, a partir de parâmetros básicos fornecidos pelos próprios geradores. Esse custo variável estimado abrangia os custos de operação e as receitas e despesas previstas relativas à venda e aquisição de energia, respectivamente quando se previsse despachar ou não a usina termelétrica, a preço de liquidação de diferenças (PLD) estimado para cada período no futuro.

Durante o leilão, o gerador fixaria um valor atraente a ele do custo pela disponibilidade de sua usina, e à medida que os lances do leilão fossem caindo de preço, esse gerador aceitaria reduzir ou não seu preço relativo a essa disponibilização. Ele deveria ter em conta que o preço de julgamento do leilão era a soma do preço de disponibilização e sua estimativa de custo variável. Depois da contratação e implantação da usina, quando viesse o período de operação, se o custo variável fosse maior do que o estimado, os consumidores assumiriam a diferença; se o custo fosse menor, os consumidores se beneficiariam.

Outro exemplo foi o caso do produtor independente autônomo, conhecido no setor como PIA. O produtor independente autônomo apareceu no setor elétrico quando foi criado o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), pela Lei n. 10.438, de 2002. O programa nasceu com o objetivo de aumentar a participação da energia elétrica produzida por empreendimentos de produtores independentes autônomos, concebidos com base em fontes eólica, pequenas centrais hidrelétricas e biomassa, no sistema elétrico interligado nacional. Logo depois, essa lei teve alguns ajustes feitos pela Lei n. 10.762, de 2003, que, entre outros pontos conceituou

o PIA. Por esta lei entende-se como PIA a sociedade que – não sendo ela própria concessionária de qualquer espécie – não é controlada ou coligada de concessionária de serviço público ou uso do bem público de geração, transmissão, distribuição, nem de seus controladores ou de outra sociedade controlada ou coligada com o controlador comum.

A Lei n. 10.438/02, com as mudanças, foi regulamentada pelo Decreto n. 5.025, de 2004. O Ministério de Minas e Energia até elaborou minucioso guia de habilitação de PCHs, com sentido de informar e estimular os investidores quanto a esses empreendimentos.

A legislação, no entanto, não permitia que o produtor independente autônomo participasse dos leilões de energia elétrica típicos de concessão. Com isso, chegou o momento em que o formato do PIA não se tornara mais interessante, e era preciso que se esterilizasse tal instituto. Ou seja, não precisava que se extinguissem os produtores independentes autônomos a fórceps, mas sim que essa instituição deixasse de ser atraente. Para tanto, a Apine desenvolveu árduo trabalho de convencimento junto a lideranças no Congresso Nacional e ao MME, para que se obtivesse nova lei que possibilitasse de alguma forma ao antigo produtor independente autônomo a participação em leilões de concessão de geração. Depois de muito convencimento, a associação conseguiu pegar carona na Lei n. 11.488, de 2007, que criou o *Regime Especial de Incentivos para o Desenvolvimento da Infraestrutura* (REIDI), e introduzir no art. 22 da lei dispositivo inserindo o § 6º no art. 3º da Lei n. 10.438, de 2002. Pelo dispositivo, ficava autorizado que depois de período de três anos de realização da chamada pública, o PIA poderia alterar seu regime para produção independente de energia, mantidos os direitos e obrigações do regime atual, cabendo à Eletrobras, operadora do programa, promover eventuais alterações contratuais decorrentes.

Por sua vez, o próprio REIDI teve o condão de baixar o imposto e conseqüentemente o custo de geração, o que foi fundamental no tratamento da questão. Nesse processo, a Apine contribuiu de forma substancial, com participação importante do coordenador de seu

grupo de trabalho sobre assuntos tributários, Waltamir Barreiros, da Tractebel Energia. Na prática, estava sepultada uma ideia que não teve longa vida, o PIA. E melhor, sem extinguir institucionalmente o produtor independente autônomo, o que seria contrário à segurança jurídica que todos os agentes do setor, inclusive a Eletrobras, requeriam para poderem atuar negocialmente.

Além dessa mudança, ainda foram obtidas por meio da mesma lei do REIDI outras alterações importantes, uma sobre a energia de reserva, já assumida no art. 3º da Lei n. 10.848, de 2004, caracterizando-a claramente pelo comando de novo art. 3º-A e seu parágrafo único, que foram devidamente regulamentados pelo Decreto n. 6.353, de 16 de janeiro de 2008, e hoje é uma realidade importante nos negócios do setor elétrico. Esse trabalho, envolvendo a regulamentação do decreto, foi conduzido pelo presidente Luiz Fernando Vianna e teve também a participação importante de Guilherme Velho, conforme consta em seu depoimento neste livro, e de Edson Luiz da Silva, da Tractebel Energia, e diretor de regulação da Apine. Conforme o dispositivo da nova lei comanda, entende-se energia de reserva como contratação adicional à de energia feita para atender à carga, objetivando-se aumentar a confiabilidade do suprimento para fazer frente a situações especiais, como baixa afluência, grande crescimento do mercado, atraso de usinas e linhas de interligação.

Outra realização obtida com a mesma lei do REIDI foi a questão de as usinas com características de PCHs poderem converter seu regime de serviço público para produtor independente, e assim usufruir dos benefícios das demais PCHs. A autorização foi dada por essa lei, em seu art. 24, que alterou a redação do art. 20 da Lei n. 10.848/04, acrescentando a este dispositivo o § 4º, que atingiu somente as empresas desverticalizadas depois da Lei n. 10.848/04. No entanto, ela foi assim caracterizada, nas palavras do presidente da Apine:

Esse foi um ponto aprimorado em nossa legislação, embora não tenha ficado tão bem escrito na lei quanto queríamos.

Para alcançá-lo realmente, fizemos insistente pleito junto aos parlamentares para inclusão das usinas que, apesar de possuírem todas as características de PCHs, até então não podiam usufruir dos benefícios de vender energia para consumidores especiais, com redução de 50% dos custos de transmissão e distribuição, o que as tornaria competitivas.

Assim, novo esforço foi feito durante outro processo legislativo, que resultou na edição da Lei n. 12.111, de 2009, em que a associação conseguiu a inclusão do § 5º ao citado art. 20, estendendo o mesmo direito para todas as empresas, incluindo as não desverticalizadas. Esse assunto ainda está na dependência de regulamentação a ser emitida sob orientação do MME.

Por fim, o último caso, mesmo sem total exaustão dos exemplos, refere-se aos consumidores especiais de energia elétrica. Consumidor especial é o consumidor atendido em qualquer tensão, com carga igual ou maior do que 500 kW, que pode ter contrato no mercado livre desde que a energia que o atenda seja oriunda de PCHs ou usinas de fonte eólica, solar e biomassa. O contrato pode até ser intermediado por uma comercializadora, mas na ponta deverá estar uma das usinas comumente chamadas de usinas de fontes incentivadas, a pequena central hidrelétrica de até 30 MW, ou usina de biomassa, eólica ou solar. Foi a Lei n. 10.438, de 2002, que criou o conceito de comunhão de interesses dos consumidores com carga igual ou superior a 500 kW, atendidos pelas usinas de fontes incentivadas. A lei fez isso alterando o § 5º do art. 26 da lei de criação da ANEEL, a de n. 9.427, de 1996. É bom que se frise que tais gerações são consideradas incentivadas em virtude de terem benefício de 50% no pagamento dos encargos de transmissão e distribuição, como assinalado antes. E o benefício destina-se a tornarem-nas fontes competitivas com as demais, pois elas aliviam também o sistema de distribuição pela sua localização, com redução nos investimentos em face dessas usinas, chamadas de geração distribuída.

Mais tarde, a Lei n. 11.943, de 28 de maio de 2009, deu nova redação a esse § 5º do art. 26 da Lei n. 9.427, de 1996, ampliando

a capacidade das usinas com o direito de atendimento a tais consumidores. Pelo novo dispositivo, usinas até 1.000 kW, PCHs até 30.000 kW, usinas sem características de PCH até 50.000 kW e usinas de fonte solar, eólica e biomassa com injeção de até 50.000 kW no sistema poderão comercializar eletricidade com consumidor ou conjunto de consumidores reunidos por comunhão de interesses de fato ou de direito, cuja carga seja maior ou igual a 500 kW, observada a regulamentação da ANEEL. Ressalte-se que o benefício do desconto de 50% nos encargos não se estende às usinas hidrelétricas superiores a 30.000 kW e até 50.000 kW.

Obviamente, por ser de mútuo interesse, a Apine participou junto com a Abraceel ativamente na regulamentação dessa questão, e hoje esses consumidores ocupam uma fatia importante no mercado livre. É bom que diga que o conceito da lei já existia, e foi a regulamentação da ANEEL que resultou de trabalho de participação em conjunto das duas associações. Resumidamente, o dispositivo da lei foi regulamentado com duas aberturas. Com a criação da figura da comunhão de interesses, então uma empresa com o mesmo CNPJ que tenha unidades espalhadas pelo país pode somar essas cargas para alcançar os 500 kW. Esse foi um grande passo.

A outra abertura, muito grande também, dentro do espírito de comunhão de interesses, autoriza que empresas que embora não tenham o mesmo CNPJ, mas que estejam geograficamente no mesmo local, como no caso dos *shoppings*, possam somar suas cargas para terem pelo menos 500 kW de instalação juntas. Desse modo, as empresas poderão adquirir energia como consumidores especiais, e, portanto, serem atendidas por produtor independente que tenha no seu portfólio de geração as fontes renováveis incentivadas, conforme discriminadas na lei, a um custo menor.

Atualmente, de acordo com a CCEE, estão registrados nessa câmara 1.285 agentes, sendo 864 consumidores livres, 230 produtores independentes e 84 comercializadores. Os 106 agentes que restam estão divididos entre autoprodutores, distribuidores, geradores; há ainda um importador.

Em termos de mercado, segundo dados de junho de 2010 da CCEE, 9.002,3 MWmédios do mercado global eram constituídos de consumo realizado por consumidor livre, 17% do total. A esse volume se agregam 727,0 MWmédios consumidos por consumidor especial no mesmo período, perfazendo um total de 9.729,4 MWmédios, cerca de 18,5% do mercado global, não se considerando aí os autoprodutores, os consumidores eletrointensivos e o importador, o que, se computados, constituir-se-ia no volume de consumo no mês de 13.882 MWmédios, ou 27 % do total.

De qualquer forma, o fortalecimento e a ampliação do mercado livre de energia é meta permanente da Apine, e para consecução de tal propósito, a associação estuda várias possibilidades, isoladamente ou em conjunto com outras associações de geradores.

A Apine de hoje

A Apine chega hoje a quinze anos. É uma adolescente na idade física, mas já entidade madura no curso institucional de vida. Teve várias experiências, alterou seu estatuto social diversas vezes e aprovou três versões de regimento interno, mas em todas as ocasiões as alterações foram no sentido positivo de evolução, tanto institucional quanto técnica e administrativamente.

Em termos de estatuto social, a sua maturidade fica comprovada quando observamos que sua última alteração de fundo deu-se em 5 de setembro de 2006, pouco depois da aprovação do último regimento interno, também em 2006. Portanto, já se vão mais de quatro anos de estabilidade quanto a todas as regras de condução da Apine.

Ao longo desses quinze anos, a associação tornou-se não apenas colegiado de empresas interessadas na produção independente de energia elétrica, como rezava simbolicamente o primeiro artigo do estatuto social pioneiro, como também, e efetivamente, dos produtores independentes de energia elétrica brasileiros: no momento, ela possui quadro de associadas dos mais representativos,

conforme a discriminação feita nas páginas iniciais deste livro, cuja capacidade instalada consolidada no Brasil é de mais de 47.000 MW de energia elétrica, 43% do total da capacidade instalada do país, com faturamento anual em torno de 22 bilhões de reais. Por sua vez, a capacidade instalada dos grupos dessas associadas no mundo é de cerca 302.000 MW, como se demonstra no quadro a seguir, feito pela Apine. Nesse quadro não estão computadas algumas poucas associadas, em virtude de seus nichos de negócio não serem geração elétrica diretamente, ou por não estarem ainda operando usina de produção independente.

CAPACIDADE INSTALADA DAS ASSOCIADAS DA APINE EM 2010*

ASSOCIADA	Capacidade instalada no Brasil – MW	Capacidade instalada do grupo no mundo – MW
AES Tietê	2.651,00	43.041,00
Arapucel Ombreiras – G. Brennand Energia	287,70	287,70
Arcadis Logos Energia	55,60	55,60
Brookfield Energia Renovável	593,00	4.000,00
Cemig – Cia. Energética de Minas Gerais	6.875,00	6.875,00
Ceran – Cia. Energética Rio das Antas	360,00	360,00
Cesp – Cia. Energética de São Paulo	7.455,30	7.455,30
Ceste	1.087,00	1.087,00
Copel – Cia. Paranaense de Energia	4.549,60	4.549,60
Corumbá Concessões	127,00	127,00
CPFL Geração de Energia	1.741,00	1.741,00
DFESA – Dona Francisca Energética	125,00	125,00
Diferencial Comercialização de Energia	204,00	204,00
Dobrevê Energia S.A.	50,00	50,00
Duke Energy	2.307,00	39.000,00
EDP Energias do Brasil	1.741,00	20.728,00

ASSOCIADA	Capacidade instalada no Brasil – MW	Capacidade instalada do grupo no mundo – MW
Elejor – Centrais Elétricas do Rio Jordão	246,00	246,00
EMAE – Empresa M. de Águas e Energia	938,40	938,40
Endesa Brasil Participações	3.115,00	47.200,00
Enel Brasil Participações	92,00	50.776,00
Engevix	164,65	164,65
Foz do Chopim Energética	29,00	29,00
Itá Energética	404,14	404,14
J. Malucelli	69,20	69,20
Light Energia	855,00	855,00
Neoenergia	1.499,29	1.499,29
Odebrecht Energia	1.289,00	1.289,00
Promon Engenharia	35,00	35,00
Quanta Geração	62,00	62,00
Rio Amazonas Energia	85,38	85,38
Tractebel Energia	7.543,00	68.400,00
UEG Araucária	484,14	484,14
União Comerc. de Energia Elétrica	42,00	42,00
Wobben Windpower	17,40	17,40
TOTAL	47.179,80	302.282,80

* Base de dezembro de 2010.

Em termos evolutivos nos últimos anos, podemos ver o real crescimento da capacidade instalada das associadas, que nem sempre foram as mesmas empresas, no Brasil e do respectivo grupo no mundo, daí sua característica não naturalmente crescente. Ressalte-se que, em 1995, a capacidade instalada de produção independente das associadas no Brasil era absolutamente zero!

EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA DAS ASSOCIADAS DA APINE

Capacidade instalada das associadas em MW	2006	2007	2008	2010
No Brasil	41.680	42.083	42.739	47.180
Do grupo no mundo	270.810	295.639	285.276	302.283

O perfil básico das associadas listadas é de serem geradoras privadas de energia elétrica, concessionárias de geração e empresas de pequeno, médio e grande porte. Há também empresas interessadas na produção independente das áreas de prestação de serviço de engenharia consultiva, mineração de carvão mineral, escritórios de advocacia e construção civil e fabricantes de equipamentos. Suas usinas e centrais de geração compreendem fontes de geração hidráulica, de médio e grande porte e PCHs, eolétricas, termelétricas de biomassa, gás, carvão mineral, óleo, resíduos sólidos e usinas de outras fontes.

Quanto a seu formato estatutário atual, a associação continua a ter duas modalidades de associados em que uma modalidade paga mensalidades três vezes superior às da outra. De certa forma, a Apine tornou-se mais aberta, ao permitir estatutariamente que, a critério da assembleia geral, em caráter excepcional e temporário, outras entidades possam integrar o quadro de associados como sócias convidadas.

Os órgãos da administração continuam sendo o conselho de administração e a diretoria executiva, agora com a inclusão do conselho fiscal. Os membros do conselho de administração, em número de nove, ainda exercem suas atividades sem vínculo empregatício e sem remuneração, exceto o presidente do conselho de administração, que é contratado em regime de dedicação exclusiva. Os conselheiros são eleitos por específica modalidade de associadas, na proporção do total das contribuições correspondentes a cada uma.

O presidente do conselho, por sua vez, é eleito e destituível pelos representantes em assembleia geral, por meio de voto identificado e qualificado das associadas, na proporção do valor de cada contribuição. Ele faz parte do conselho de administração sem direito a voto. Sua contratação faz-se por meio de termo aprovado pelo conselho e firmado pelo diretor executivo.

De forma resumida, atualmente compete ao conselho de administração: a) fixar os objetivos e políticas da Apine; b) estabelecer as diretrizes básicas de organização e administração da Apine, que deverão estar contidas em regimento interno; c) aprovar o regimento interno e suas modificações; d) deliberar sobre a ampliação dos objetivos básicos da Apine, devendo tal deliberação ser submetida à aprovação da assembleia geral; e) nomear e destituir o diretor executivo da Apine; f) apreciar e votar as propostas de alteração deste estatuto social; g) deliberar até março de cada ano acerca do relatório das atividades, da prestação de contas e do balanço geral da Apine relativos ao exercício anterior; h) deliberar até março de cada ano acerca do orçamento anual da associação; i) aprovar as alterações necessárias à execução do orçamento anual da Apine; j) aprovar e alterar os regimentos internos dos órgãos e serviços da associação; k) decidir pela abertura e extinção de representações da Apine; e l) deliberar sobre admissão de novos associados. É também o conselho que escolhe o vice-presidente para substituir o presidente em seus impedimentos eventuais sem direito a remuneração.

Por outro lado, compete hoje ao presidente do conselho de administração: a) convocar e presidir as reuniões do conselho de administração e as assembleias gerais; b) assinar o contrato de trabalho do diretor executivo; c) encaminhar à assembleia geral as propostas do conselho de administração; d) representar institucionalmente a Apine; e) orientar os trabalhos do diretor executivo; f) realizar as demais atividades determinadas pelo estatuto social e regimento interno e as delegadas pelo conselho de administração; e g) atuar de acordo com as diretrizes e orientações do conselho de administração.

O diretor executivo, que representa judicial e extrajudicialmente a associação, tem atuais competências para: a) planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades técnicas e administrativas da Apine; b) elaborar e apresentar ao conselho de administração e ao conselho fiscal anualmente, até 31 de janeiro, o relatório de atividades, o balanço e as propostas anuais das metas, do plano de ação e do orçamento financeiro da Apine; c) realizar e controlar a execução do orçamento financeiro da associação; d) realizar, autorizar e fiscalizar as aplicações patrimoniais da Apine; e) realizar as demais atividades determinadas pelo estatuto social e regimento interno e as delegadas pelo conselho de administração; e f) atuar de acordo com as diretrizes e orientações do conselho de administração.

Já o conselho fiscal, antiga aspiração de Cesar Roland que virou realidade, é composto por três membros titulares e três suplentes, todos representantes de associadas e não pertencentes ao conselho de administração, eleitos para mandatos de dois anos pela assembleia geral e sem remuneração. O conselho fiscal tem competência para: a) examinar as demonstrações financeiras mensais e a prestação de contas anual apresentadas pelo diretor executivo, emitindo o respectivo parecer; b) opinar sobre a proposta orçamentária para cada exercício; e c) opinar sobre a situação financeira da associação. A presidenta participa das reuniões do conselho de administração, sem direito a voto.

Como órgão soberano da associação, reúne-se ordinária e extraordinariamente a assembleia geral. Ela é composta por suas associadas, como citado, que delibera acerca de todos os assuntos de interesse comum das associadas, segundo o voto identificado e qualificado de cada uma, com direito ao número de votos proporcional ao valor de sua contribuição. E nesses termos também elegerá o presidente do conselho de administração com mandato por prazo indeterminado e poderá destituí-lo de seu cargo, a qualquer tempo.

Nesse grande colegiado, continua valendo a regra de que a primeira convocação deve ser feita com antecedência mínima de dez

dias, e o quórum de sua instalação é de pelo menos metade dos votos qualificados de associadas presentes. Contudo, a segunda convocação deve ser feita depois de trinta minutos da primeira, com capacidade de deliberação por pelo menos presente um terço dos votos das associadas.

O regimento interno, como dito, também se mantém estável. Recorde-se que o regimento interno tem como finalidades básicas estabelecer a organização de trabalho da Apine e regular as atividades de seus órgãos internos, de acordo e em complementação ao estatuto social. Assim, ele detalha os procedimentos de integração e ação dos órgãos de direção e fiscalização, que são o conselho de administração, a diretoria executiva e o conselho fiscal; e também o faz quanto aos órgãos de nível executivo, novamente a diretoria executiva, as diretorias técnicas e os grupos de trabalho.

A Apine hoje ocupa três amplas salas no Setor Hoteleiro Sul, no Edifício Business Center Tower – Brasil XXI, bloco C, onde trabalham duas pessoas na diretoria executiva, outra dedicada a acompanhamento de projetos de interesse geral das associadas no Congresso Nacional, o diretor executivo e o presidente do conselho de administração. Como se pode ver por esses números, uma das características do sucesso da associação foi nunca se tornar uma entidade burocrática, corporativista, centralizadora, inchada e pesada, funcional e orçamentariamente. O orçamento anual da associação tem superado a casa de dois milhões e cem mil reais, alocados em várias rubricas, com destaque para contratação de consultoria de energia e jurídica.

Esse custo *leve*, como já dito, decorre da divisão de trabalho da associação feita com base nas atividades de coordenação das tarefas técnicas enfrentadas pelas associadas e de contratação e condução dos serviços de consultoria, incluindo os aspectos técnicos de energia elétrica, jurídicos setoriais e de relações com a imprensa. Há contratação também de serviços de tradução para o inglês, quando necessário, e de promoção de eventos, principalmente por ocasião dos encontros anuais comemorativos da associação, que já estão em

sua décima edição neste ano de 2010. E para manter a alta qualidade de redação de suas cartas, relatórios, notas informativas e outros trabalhos, a associação ainda conta com a colaboração de um revisor de textos, terceirizado, também responsável pela atualização de seu portal na *internet*.

Uma palavra sobre as notas informativas deve ser dada, por sua relevância nem sempre observada atentamente. Os trabalhos de elaboração dessas notas informativas, distribuídas semanalmente às associadas, continuam sendo um dos momentos preciosos das atividades da diretoria executiva, que é quem as emite, às quintas-feiras. Atualmente, já foram superadas 660 edições, e as notas informativas se sofisticaram em quantidade, qualidade e capacidade informativa. Cada nota informativa tem algo em torno de trinta itens de notícias e informações, cujo núcleo textual é redigido dentro do corpo estrutural e remissivo das notas, sempre abrindo *links* para adução de documentos e informações de toda a ordem e uso das associadas. Com isso, as mensagens das notas informativas não ficam pesadas, são facilmente descarregadas nos computadores e ampliam muito sua capacidade de informação completa das associadas, desde que elas se mantenham conectáveis à *nuvem* de armazenamento de informações do sistema utilizado pela Apine.

Por fim, devemos consignar que atualmente é concedido o Prêmio Apine, de norma geral concedido anualmente a personalidade do país que tenha se destacado quanto aos assuntos do setor elétrico brasileiro. O troféu foi substituído e hoje é produzido em acrílico, resultado de belo trabalho artístico de profissional contratado especificamente para isso, conforme se vê na ilustração seguinte.



Ilustração XII – Fotografia do atual Prêmio Apine

Desafios da Apine para o futuro próximo

Os tempos atuais são altamente desafiadores. Parece que não, mas há todo um processo de construção efetivo para se implantar no segmento competitivo de geração de energia elétrica, ainda que muito já tenha sido feito até agora. Costumamos falar, meio jocosamente, que o processo histórico de construção do país foi de mais de 510 anos de ensaio e erro, desde o ensaio de Cristóvão Colombo e erro de Pedro Álvares Cabral. Brincadeira à parte, na verdade temos que refazer certos elementos constitutivos da geração elétrica, seja por terem sido de alguma forma frutos de equívocos bem intencionados, seja por que nosso fundamento de fazer as coisas é necessariamente de reconstrução: afinal, não temos a estabilidade social, de crescimento econômico e de consumo de países maduros, como os da Europa.

Nesse processo, a Apine tem agenda estabelecida para enfrentar os próximos anos, formada por três documentos: dois são objetos de acordos obtidos com outras entidades representativas dos agentes econômicos do setor elétrico; o outro é composto pela pauta própria de interesses legítimos e consensuais de suas associadas, mas que se agrega em regra às dos dois primeiros.

A Carta de Florianópolis

Quanto ao consenso obtido junto a outras associações, o ponto público de contato inicial é a chamada *Carta de Florianópolis*, celebrada por seis associações, a Abraceel, Abiape, Abrace, Anace, a então APMPE e Apine. A carta na verdade é um documento consolidado a partir do *Encontro Anual do Mercado Livre*, promovido em cooperação pelas associações e pelo grupo *CanalEnergia*, e realizado em Florianópolis, de 12 a 14 de novembro de 2009. O documento é intitulado *Desenvolvimento Sustentável do Mercado Livre*, onde as seis associações signatárias afirmam em comum acordo que é preciso **que se avance em relação ao mercado livre** e se pense no longo prazo, buscando ações estruturais e conjunturais que sustentem o desenvolvimento desse mercado.

Para tanto, as associações recomendam às autoridades federais do setor elétrico o exame de várias medidas sobre dez pontos de acordo, que apenas listaremos por não serem de exclusiva autoria da Apine, mas se tornam claros o suficiente para vermos a conexão com aqueles que são próprios da associação:

- *Alterações nos leilões de concessão;*
- *Acesso isonômico à energia existente;*
- *Maior liquidez no mercado;*
- *Certificados de energia elétrica (CEE);*
- *Maior sinergia e isonomia entre mercado livre e cativo;*

- *Formação de preços;*
- *Regras mais transparentes no tratamento da segurança do sistema;*
- *Participação da demanda no mercado;*
- *Criação de instrumentos financeiros e sistema escritural de contratos eletrônicos;*
- *Ampliação do mercado livre.*

Energia para o futuro – a visão atual de doze associações do setor elétrico

A *Carta de Florianópolis*, como se informou, foi celebrada em final de 2009, e a Apine vem-se comprometendo com as medidas expostas nela ao longo desse tempo. No entanto, de lá para cá, em vista da então proximidade da campanha presidencial de 2010, as seis signatárias da carta, com a participação ainda da ABCE, Abeeólica, Abragef, Abraget, Abrate e Abrage, resolveram emitir, em 7 de junho de 2010, o documento denominado *Energia para o futuro – a visão do setor elétrico*. Nesse ato, as doze associações defendem posições elencadas sob o manto de cinco princípios, que também não detalharemos, a saber:

- *Transparência e estabilidade nas políticas e processos do setor;*
- *Participação e integração dos agentes setoriais, em especial na formulação de políticas, regulação, operação do sistema elétrico e gestão do mercado de energia;*
- *Equilíbrio e isonomia nas políticas públicas e na regulação do setor entre os interesses do governo, dos consumidores e dos agentes;*
- *Eficiência e competitividade de maneira geral, não somente por parte dos agentes quanto pela redução dos tributos e*

encargos incidentes nos negócios setoriais, atualmente por volta de 50% do preço final;

- Sustentabilidade e crescimento, não apenas do ponto de vista de desenvolvimento econômico, inclusive dos agentes, como também em termos de meio ambiente.

Posições da Apine para os próximos anos

Além das posições acordadas com outras associações, a associação decidiu, sob o tradicional modo decisório de consenso dela, elencar e aprovar uma série de posicionamentos, mais específicos e detalhados, que foram levados durante a campanha presidencial de 2010, de alguma forma, para os candidatos ao cargo maior da Nação. Como são posicionamentos de natureza programática, todos de interesse geral de suas associadas, não há documento mais atual, abrangente, estruturado e preciso que mostre os desafios que a Apine estará enfrentando, pelo menos nos próximos quatro anos.

Por tal razão, achamos por bem trazer tais posições de forma ajustada para este livro, com redação próxima à original, que devem ser lidas como propostas desafiadoras defendidas pela associação. Mantivemos a estrutura do documento, ainda que tenhamos adaptado seu propósito primeiro e mais nobre.

Uma visão geral do setor elétrico

Quanto à visão geral do setor, a associação elenca sete pontos sobre os quais ela expressa sua posição. Sobre o primeiro, **atração de investimentos**, a associação considera que o setor elétrico deve ser capaz de atrair investimentos de forma sustentada e de gerar competitividade. Deve-se incentivar a participação privada para viabilizar o montante total de recursos demandados para a expansão do setor. A estabilidade regulatória é essencial para a contínua atração de investimentos.

Para o **meio ambiente**, deve-se buscar sempre a previsibilidade de prazos e custos para obtenção de licenças ambientais. Há necessidade de se estabelecerem tempos adequados para serem dadas as licenças ambientais e de os custos adicionais agregados após o licenciamento serem repassados, o que permite redução do risco incorporado ao preço, beneficiando-se com isso o consumidor de energia.

Quanto ao **planejamento da expansão**, esse processo deve seguir política nacional de planejamento integrado de longo prazo e cumprir o seu objetivo primordial, que é a obtenção da eficácia como instrumento do processo geral de planejamento. Já sobre o **preço da energia**, esse indicador deve ser relacionado à eficiência da expansão e refletir sempre a realidade do mercado.

Relativamente às **eficiências no consumo e na geração elétrica**, elas devem ser focos da operação e do planejamento. No que se refere a consumo, deve-se buscar estímulo maior à eficiência, o que pode ser feito via tarifa ou incentivos, como existe hoje para universalização de energia.

No que diz respeito à carga atual de **tributos e encargos**, deve-se buscar sua redução como posição limite, de modo previsível, e segregadamente para se evitar a bitributação, de modo a se chegar à modicidade tarifária.

Em termos de **governança e gestão**, as empresas estatais devem ter governança compatível ao convívio com o novo mercado, com atuação independente. Deve-se buscar evitar conflito de interesses na atuação do Estado como investidor, por meio de empresas estatais, e como regulador, por intermédio de ministérios, agências reguladoras e secretarias de estado.

Por fim, sobre a **independência e fortalecimento das agências reguladoras**, a associação defende e incentiva a necessária autonomia, independência e fortalecimento dessas entidades, sobretudo se evitando o contingenciamento orçamentário de seus recursos vinculados ou dotados.

Em consonância com essa visão geral acima, a Apine apresenta suas propostas específicas relativas aos seguintes tópicos: aspectos estruturais institucionais; expansão do sistema; meio ambiente; modelo do setor elétrico; tributos; segurança normativa e jurídica; e integração na América Latina.

Aspectos estruturais institucionais

Sobre os aspectos estruturais institucionais, a associação propõe definição mais clara das atribuições e áreas de atuação dos diferentes órgãos e agências setoriais, com melhor interação entre o MME, ANEEL, ONS, CCEE e CMSE.

Propõe-se ainda governança corporativa das estatais de forma que sua atuação seja isonômica em relação à dos agentes privados, por meio dos instrumentos: a) abertura de capital das subsidiárias da Eletrobras; b) participação dos minoritários no conselho de administração, com indicação de conselheiros independentes; c) governança e transparência compatível com as exigências do mercado; e d) expansão somente por intermédio de sociedade de propósito específico ou estrutura de controle equivalente.

Por outro lado, a associação considera que a necessária transparência pode dar-se pela participação dos agentes no CNPE e CMSE nas seguintes etapas de trabalho: estabelecimento de critérios; acesso às informações e dados; análise dos resultados.

No que diz respeito à regulamentação para a abertura do mercado de gás natural, a Apine propõe que haja livre acesso, mercado secundário e permissão para que as termelétricas comercializem com os consumidores livres de gás os respectivos volumes contratados, *take-or-pay*, e não consumidos; atualmente somente a Petrobras dispõe de um mercado secundário para o gás de suas termelétricas.

Sugere ainda a associação que: se promova independência das funções do setor elétrico, por meio da desverticalização da cadeia de geração e transmissão; haja tratamento adequado às concessões

vincendas sem impacto no mercado existente, como detalharemos a seguir; se possibilite a conversão do regime de concessão de todos os geradores de energia para produção independente de energia; haja acesso irrestrito *online* às informações necessárias por parte dos consumidores e fornecedores nas relações comerciais referentes ao mercado livre; se estabeleça marco regulatório para energia nuclear, com participação privada, contratação, comercialização e demais elementos normativos, em conformidade com detalhes comentados também mais à frente.

Expansão do sistema elétrico

A associação defende a manutenção e aprimoramento do planejamento integrado com critérios bem definidos dos segmentos de geração, o que inclui os combustíveis, transmissão, meio ambiente, recursos naturais, conservação de energia e mercado. Além disso, deve-se ter: busca de conciliação da expansão eficiente pelo menor preço com uma política energética de longo prazo; busca estratégica da diversificação da matriz energética, preservando-se a confiabilidade do sistema e a operação racional; critérios transparentes para a definição e uso da energia de reserva; viabilização da participação de capital público e privado na expansão do sistema; licenças em tempos adequados e com abrangência bem definida; conservação de energia, com estímulo à substituição da eletrotermia, particularmente do uso doméstico de chuveiro elétrico; e uso das redes de transmissão e distribuição com eficiência e minimização do custo da expansão, buscando-se a definição de tarifas de uso adequadas.

Meio ambiente

Além dos pontos especiais que esclarecemos mais à frente, em função do atual papel coordenador da Apine no *Fórum de Meio Ambiente do Setor Elétrico*, a associação defende, em vista da integração do planejamento setorial com o meio ambiente no longo prazo, a avaliação ambiental estratégica, envolvendo todos os

agentes afetados. No curto e médio prazo, há que se ter avaliação ambiental integrada dos agentes envolvidos, considerando-se a bacia hidrográfica e seu inventário.

Por outro lado, a associação propõe a consolidação da legislação específica para a população atingida por empreendimentos setoriais, estabelecendo-se obrigações do empreendedor e do Estado relativamente aos atingidos e às regiões de inserção dos empreendimentos.

De acordo com essa consolidação, deve-se normatizar especificamente: a licença prévia de modo que contenha cadastro definitivo da população atingida e as obrigações sociais do empreendedor; a definição de procedimento específico que desonere o empreendedor, caso não obtenha a licença de instalação por motivo que não seja de sua responsabilidade; a agilização do licenciamento ambiental das linhas de transmissão, de modo a se compatibilizar com o cronograma dos empreendimentos de geração; o tratamento adequado de custos sócio-ambientais auditados, estabelecidos depois da licença prévia do empreendimento; para que o empreendedor não deva assumir encargos de responsabilidade do Estado, ligados direta ou indiretamente ao empreendimento.

Modelo setorial

Sobre o modelo do setor elétrico, a Apine defende que se busque a diversificação da matriz energética, mas sem qualquer segmentação, por fonte, ou entre energia existente e nova, e que se viabilize a geração de energia elétrica ofertada para o ambiente de contratação livre (ACL) e a autoprodução.

Além disso, o modelo deve fortalecer o mercado livre com regulamentação que permita sua ampliação, por meio de flexibilização dos critérios de elegibilidade e sustentabilidade do ACL.

Igualmente, o modelo deve estimular melhorias de eficiência e rendimento no parque gerador, com definição de sinal econômico para

reconhecimento desses ganhos, assim como dar o sinal econômico adequado para a expansão de ponta no sistema.

Tributos incidentes sobre a indústria elétrica

A associação deixa claro que não se pode aumentar e sim se deve desonerar a carga tributária incidente sobre os negócios diretos do setor elétrico, que está em torno de 50%, muito acima da carga média nacional, que é de 36%, já muito alta.

Nesse sentido, devem-se: criar mecanismos fiscais de incentivo à expansão; fazer maior controle e dar transparência ao uso dos recursos repassados de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ao Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT); manter o setor elétrico na atual base de cálculo das contribuições previdenciárias; impedir que eventual reforma tributária aumente o ICMS sobre o setor elétrico; e eliminar qualquer uso das distribuidoras como substitutas tributárias para arrecadação do ICMS sobre energia elétrica vendida por geradoras e comercializadoras, distorção que quebra o sigilo das relações comerciais no mercado livre, ou seja as distribuidoras passam a conhecer os preços dos concorrentes. O fato de as distribuidoras assumirem o risco de inadimplência na arrecadação devida por terceiros não é compatível com lei federal que as impede de atuar no mercado livre¹¹.

Segurança normativa e jurídica

A associação considera que se adotem políticas de governo para o setor elétrico que sejam consistentes, claras, estáveis e duradouras, evitando-se rotular alterações, tipo *novo modelo para o setor elétrico*, e tão somente se adequando à política existente.

11 Segundo a proposta da Apine, existem outros mecanismos para evitar evasões fiscais, como a própria *declaração do valor de aquisição da energia elétrica em ambiente de contratação livre (Devec)*, criada pela Portaria CAT-97/09, e as informações fornecidas, pela CCEE, das operações no mercado livre. A substituição tributária instituída pela Sefaz/SP tem a oposição de todos os agentes do setor elétrico e é criticada juridicamente pela ANEEL, AGU e PGR, em face de sua alegada ilegalidade e inconstitucionalidade.

Além disso, não se deve alterar a expectativa econômico-financeira considerada pelo investidor na ocasião em que se contratou a energia do empreendimento, o que em última análise significa manter o respeito ao direito adquirido, ao ato jurídico perfeito e à coisa julgada, como manda a Constituição Federal.

Integração energética da América Latina

A Apine propugna o desenvolvimento e ajuste da regulamentação visando a uma política energética de integração continental que assegure a estabilidade no longo prazo e com compromissos e responsabilidades definidas. Para tanto, é essencial que o marco regulatório possibilite a adequada recuperação do capital investido, bem como assegure a obtenção da otimização dos recursos energéticos de todas as formas, energia elétrica, gás, carvão, uso da água, evitando-se a utilização de subsídios entre as nações sul-americanas.

Desafios especiais para a Apine

Como dissemos antes, desafios é que não faltam à ação associativa da Apine. Além do esforço conjunto com outras associações, como são o caso da *Carta de Florianópolis* e o do documento conjunto dirigido aos presidentes na campanha de 2010, intitulado *Energia para o futuro – a visão do setor elétrico*, a Apine tem três particulares questões que serão enfrentadas de modo especial nos próximos tempos: a) a extensão da possibilidade de a iniciativa privada vir a se tornar produtora independente na geração elétrica com base em usinas termoeletricas brasileiras; b) o processo de tratamento das concessões de geração vencedoras; e c) a questão do meio ambiente sob a visão orientadora do *Fórum de Meio Ambiente do Setor Elétrico (FMASE)*.

Quanto à possibilidade de se **estender a geração termelétrica por usina nuclear aos produtores independentes**, forte aspiração da Apine segundo esclarece o presidente Luiz Fernando, ela tem

participado de esforços, há mais de dois anos, em conjunto com a Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Atividades Nucleares (ABDAN), para tal intento. Nesse sentido, com o objetivo de permitir a participação privada em todos os segmentos da indústria termonuclear – engenharia, construção, operação e manutenção de usinas, gerenciamento de rejeitos, reprocessamento e preparação de combustíveis –, chegou-se à conclusão de que para obtenção da devida segurança jurídica, seria imprescindível modificação da Constituição Federal. Portanto, haveria necessidade de se elaborar proposta de emenda constitucional, alterando-se o inciso XXIII do art. 21 e o inciso V do art. 177, o que foi feito pelo advogado David Waltenberg.

Paralelamente, foram elaborados os trabalhos intitulados *Inserção da geração termonuclear na matriz elétrica brasileira*, coordenado pelo conselheiro da Apine Roberto Castro, da CPFL, e *Condições para participação da iniciativa privada na geração termonuclear*, coordenado pela ABDAN, estudos que analisam detidamente o assunto.

O presidente Luiz Fernando costuma citar em reuniões e palestras que o portfólio variado de fontes energéticas da Apine, aliado ao fato de a associação possuir sócios privados e estatais, confere legitimidade para ela representar a geração elétrica por usinas termonucleares no País, em vez de determinados segmentos da geração. Segundo ele, a Apine espera em breve possuir nesse portfólio associados detentores de usinas termonucleares, para o quê se sente preparada e segura para responder a tal desafio. A certeza vem pelo simples fato de seus associados apresentarem mais de quarenta anos de experiência no domínio de todo o ciclo da indústria termonuclear e na operação de cerca de 25.000 MW instalados em usinas no exterior, sete vezes a futura potência instalada das três usinas brasileiras juntas, Angra 1, 2 e 3.

No que diz respeito ao [tratamento das concessões de geração vindas](#), a associação já tem posição consensual desde 1º de dezembro de 2008, quando emitiu o documento oficial intitulado

Contratação de energia existente, concessões e sustentabilidade do mercado livre. De lá para cá, o presidente Luiz Fernando Vianna tem, em todas as oportunidades que aparecem, sejam reuniões, encontros e palestras, apresentado esse posicionamento.

A posição da Apine baseia-se em cinco princípios que devem nortear o tratamento do problema, quais sejam: a) manutenção dos benefícios decorrentes de eventuais prorrogações ou licitações das concessões vincendas no setor de energia elétrica; b) contribuição do processo para a modicidade tarifária e competitividade da economia; c) condições igualitárias de acesso à energia existente aos agentes dos ambientes de contratação regulada e livre, o que significa em última análise, simetria de mercado; d) possibilidade de tratamento individual da situação de cada usina, em termos de prazos de amortização e depreciação, e de montantes de investimentos para sua modernização; e) tratamento isonômico dos agentes geradores, a chamada isonomia setorial.

Em termos específicos das possíveis saídas a serem dadas, na visão da Apine, são duas as vertentes de soluções, que não devem ser encaradas como apenas de responsabilidade do Governo Federal, mas sim de toda a sociedade brasileira, e principalmente do Congresso Nacional, dos agentes geradores e dos investidores. As vertentes consideradas são: 1) conceder-se a segunda prorrogação nos termos de futura lei, vez que uma foi dada a partir da autorização dada pela Lei n. 9.074/95; e 2) efetivar-se reversão à União, com emissão correlata de nova outorga nos termos de futura lei.

No que diz respeito à primeira vertente, a da segunda prorrogação, pode haver duas formas de procedimento outorgante: a) prorrogação não onerosa e b) prorrogação onerosa mediante contribuição para modicidade tarifária (CMT). A Apine é contrária à outorga não onerosa em virtude de esse procedimento: não convergir com seus princípios expostos sobre a questão; não favorecer à modicidade tarifária, pois o concessionário pode apropriar-se da totalidade da renda hidráulica; e prejudicar a competição, por oferecer vantagem competitiva indevida aos beneficiados.

Por outro lado, a prorrogação onerosa com contribuição para modicidade tarifária será opção convergente com os princípios da associação se essa contribuição e sua aplicação preservarem a isonomia setorial. Isso resulta no fato de que o ônus precisaria ser ajustado adequadamente para se evitar distorção na competição e se manter o ambiente de contratação livre. Essa opção tem dificuldades de ordem prática exatamente no dimensionamento correto do ônus a ser imposto. Por outro lado, a CMT pode ser utilizada para pagamento de encargos de serviços do sistema (ESS) e de uso da transmissão, por exemplo.

Na vertente da reversão à União e correlata nova outorga, também existem duas opções, seja pela outorga pelo maior pagamento de contribuição para modicidade tarifária, seja pela outorga pelo menor preço. Na outorga pelo maior pagamento de CMT, essa opção será convergente com os princípios da Apine se for realizada por meio de processo competitivo em que os agentes precificam o valor da contribuição segundo a percepção de cada um, e se houver regulamentação prévia do instituto da reversão. Registre-se que a modicidade tarifária é alcançável indiretamente pelo uso da CMT para redução de encargos de serviços do sistema (ESS) e de uso de transmissão, por exemplo.

Por fim, na outorga pelo menor preço, também haverá convergência com os princípios da associação se o preço cobrir, além dos custos de operação e manutenção, o montante de dispêndios de capital necessários à preservação do valor econômico dos ativos, ou seja, a manutenção e modernização das instalações e equipamentos. Também haverá necessidade de prévia regulamentação do instituto da reversão e se reconhece que a modicidade tarifária será obtida diretamente no processo de outorga, não obstante poder provocar distorção no processo competitivo se a energia for integralmente destinada ao ambiente de contratação regulada. Nesse caso, seria ferido o princípio da simetria, já que o ambiente de contratação livre não teria acesso à energia.

Qualquer que venha a ser a deliberação final, a Apine defende que a decisão deva necessariamente assegurar a continuidade do ambiente de contratação livre, fundamental para a sustentação dos produtores independentes e dos consumidores livres. Segundo a associação, o ambiente de contratação livre é o único segmento do mercado que pode reagir a preços e, conseqüentemente, contribuir para o uso racional dos recursos de modo geral. Enfim, a Apine defende que preservação do valor dos ativos existentes seja condição necessária para que possam continuar contribuindo para a expansão da oferta de energia elétrica à sociedade consumidora.

No que diz respeito à [questão do meio ambiente segundo a visão do FMASE](#), a Apine defende, além daqueles já delineados, o posicionamento formal e público feito pelas associações participantes do fórum para apresentação aos candidatos a presidente da República na recente campanha de 2010. Assim, resumidamente, esse posicionamento, em caráter geral, estabelece que o país deva crescer de forma sustentada e sustentável, de modo a garantir a manutenção e a ampliação da inclusão sócio-econômica de parcelas maiores da população. Em termos mais específicos, o fórum se posicionou sobre quatro pontos: 1) segurança energética e meio ambiente; 2) priorização das fontes de geração disponíveis; 3) energia elétrica e sociedade; e 4) foco na economia de baixo carbono.

Do ponto de vista energético e sócio-ambiental destacam-se no posicionamento os aspectos de segurança energética e do meio ambiente, em que a segurança energética deve ser priorizada, pois o crescimento do país somente será possível mediante uma oferta de energia elétrica suficiente. Quanto à priorização das fontes de geração disponíveis, a diversidade de fontes de geração de energia deve ser incentivada, sempre se buscando a segurança energética com o menor impacto socioambiental e sem se perder de vista a necessidade da modicidade tarifária.

No que diz respeito à energia elétrica e à sociedade, o posicionamento do fórum é que os montantes necessários para o

abastecimento da demanda de energia elétrica, incluindo o custo das diferentes fontes de geração e o custo de sua não realização, devem ser explicitados a toda a sociedade. Dentro dessa questão, um pouco mais objetivamente, o fórum defende a necessidade especial de regulamentação dos seguintes temas prioritários para o desenvolvimento do setor elétrico: Código Florestal e áreas de preservação permanente e reserva legal; licenciamento ambiental; questão indígena; desenvolvimento sustentável das reservas dos potenciais hidráulicos; e mudanças climáticas.

Coluna do tempo

(Para ser lida de baixo para cima)



FATO NACIONAL OU SETORIAL	ANO	EVENTO DA APINE
Márcio Zimmermann assume o MME	2010	Comemoração dos 15 anos de criação da Apine
Início de campanha presidencial	2010	Contribuições da Apine aos candidatos presidenciais
Carta s/ desenvolvimento sustentável do mercado livre	2009	Apine assina a <i>Carta de Florianópolis</i>
Regulamento do sinal locacional	2009	Proposta feita pela Apine
Consumidor especial com comunhão de interesses	2009	Proposta de regulamentação da Apine e Abraceel
Regulamentação da energia de reserva via decreto	2008	Luiz Fernando é novamente reeleito
Contratação por disponibilidade de usina	2008	Proposta feita pela Apine
Regulamento da energia de reserva	2008	Proposta feita pela Apine
PIA podendo alterar seu regime para PIE	2007	Proposta feita pela Apine
Segundo governo Lula	2007	Apine consegue aprovar propostas na Lei n. 11.488
PIEs atuando como comercializadores	2006	Luiz Fernando é reeleito presidente
Criação do Fórum de Meio Ambiente do Setor Elétrico	2005	Prêmio Apine 2005 é dado à ministra Dilma Rousseff
Constituição do CMSE	2004	Luiz Fernando assume a presidência
Regulamentação da Lei n. 10.848/04	2004	Participação ativa da Apine
Reunião histórica no MME	2004	Apine participa, representando os PIEs
Criação da Câmara de Comercialização de E. Elétrica	2004	Novo modo de gestão: presidente exclusivo
Criação da Empresa de Pesquisa Energética	2004	Sistema de metas e bônus implantado
Segunda reforma do setor – Lei n. 10.848	2004	Parte do modelo é fruto de proposta histórica da Apine
Primeiro governo Lula	2003	Eric Westberg é novamente reeleito
Emissão das MPs 144 e 145	2003	Reuniões gerais com a ministra Dilma sobre o modelo
Criação do Proinfra e da CDE	2002	Apine se reúne com a ministra Dilma sobre modelo
Fim do racionamento de energia elétrica	2002	Prêmio PIE entregue ao ministro Pedro Parente
Reservatórios começam a encher no fim do ano	2001	Plano de ação para a expansão da geração
Criação do Comitê de Revitalização do Setor Elétrico	2001	Maisonnave deixa de ser conselheiro
Criação da Câmara de Gestão da Crise de E. Elétrica	2001	Cristovão Soares sai, Régis Martins entra
Início do racionamento de energia elétrica	2001	Eric Westberg é reeleito presidente
Criação do programa prioritário de termelétricas	2000	Sai Cesar Roland, Cristovão Soares entra
Mudança da política cambial no País	1999	Eric Westberg é eleito presidente
Segundo governo FHC	1999	Sai Kirk Sherr: Eric Westberg assume no lugar do vice
Primeira reforma do setor elétrico	1998	Apine participa na formulação resultante da RESEB
Primeira privatização para PIE: Cachoeira Dourada	1997	Primeira reforma do estatuto social
Criação do CNPE	1997	Kirk Sherr eleito segundo presidente
Constituição da ANEEL: primeira diretoria	1997	Sai Mário Menel: Cesar Roland entra
Decreto n. 2.003 – Regulamentação do PIE	1996	Registro do estatuto social e CNPJ da Apine
Instalação da RESEB	1996	Aprovação do regimento interno
Primeira privatização do setor: Escelsa	1995	Roberto Maisonnave eleito primeiro presidente
FHC obtém aprovação da Emenda Constitucional n. 6	1995	Eleição dos conselheiros
Lei n. 9.074 – Instituição do PIE no Brasil	1995	Criação da Apine – estatuto social pioneiro aprovado

Uma reflexão final

O que caracteriza exatamente o sucesso? É algo que se expressa como valor absoluto, ou ele está referido necessariamente à grande aceitação de seus resultados por determinado segmento da sociedade, àquilo que represente prévia colagem aos princípios, valores e crenças desse segmento?

Independentemente da resposta a ser dada, ao gosto de cada um, é preciso reconhecer-se que há uma série de fundamentos para que o sucesso se consolide nas mentes – e por que não dos corações? – dos homens e mulheres desse segmento. Entre esses fundamentos com certeza está muito trabalho. Há outros, lógico, como seriedade em proceder, compromisso com a causa, dignidade no fazer as coisas, ética no decidir... Se o sucesso é coletivo, então temos que inserir outro fundamento, que é a difícil divisão do trabalho, algo complexo pela própria natureza diversa do ser humano.

No caso da Apine, por decoro íntimo de autoria intelectual, não devemos nos estender muito em loas e boas, embora antecipadamente reconheçamos que tais fundamentos foram obrigatoriamente satisfeitos. Além disso, por nobre obrigação temos que encerrar a primeira parte deste livro memorativo com algumas palavras que simbolizem esses quinze anos de luta em prol de duas causas justas: a dos negócios legítimos dos produtores independentes de energia elétrica e a do País que recebe e consome essa energia a um preço que ele mesmo convencionou. E o que nos vem logo à mente para descerrar tais palavras é, infelizmente, outra pergunta: por que um punhado de homens e mulheres se consorciaram numa entidade com todas essas características citadas acima, há quinze anos, e elas se vêm mantendo intactas desde então? Incrível coincidência por ser um time que se forma ao acaso jogando bonito ou por que o estilo de jogo implantado pelas aspirações naturais da torcida selecione sempre um técnico e jogadores que sabem jogar bonito?

Enfim uma resposta: em nossa opinião é a segunda opção. E a ela se segue inelutavelmente a última pergunta: que torcida é esta, a das associadas ou aquela multidão nacional que aplaude o espírito de competição, o lema comercial do produtor independente? Respondam-me os leitores, mas cá entre as quatro paredes da verdade, quem joga limpo, como os produtores independentes, nos negócios da geração competitiva de energia elétrica brasileira não poderia ter outro tipo de associação a representá-los. A chave, pois, desse sucesso é a competição, e seu mérito, o jogo limpo!

DEPOIMENTOS DE PERSONALIDADES

Uma ideia na cabeça...

Roberto de Moraes Maisonnave*

Empresário



Hoje presido um grupo de empresas que atuam na administração do meu patrimônio imobiliário, no comércio e representações, mineração e energia, fruto de trabalho iniciado em 1924 pela minha família, quando foi fundada a Bolsa de Valores do Estado do Rio Grande do Sul.

Na década de 60, quando entrei no negócio, fui partícipe na formação do mercado de capitais e até o ano de 1985 presidi entidades do meu Estado na área de banco, crédito e financiamento e fui diretor e vice-presidente nacional da Febraban e da ANBID.

Em janeiro de 1985, com a quebra do Banco Sulbrasileiro, sofri corrida bancária que me proporcionou perda de 93% dos meus depósitos até novembro de 1985. Vendi as minhas licenças bancárias e não bancárias, compus as contas com os meus credores e levei alguns

* Ex-banqueiro e atual empresário no Rio Grande do Sul, preside a Cenebra e outras empresas. Foi fundador da Apine e primeiro presidente de seu conselho de administração.

anos para poder me recuperar, mas nós gaúchos temos um ditado que *não está morto quem peleia*. Fui à luta e verifiquei no mercado que o grande ativo financiável para o futuro do nosso País era energia elétrica.

Contratei consultores aposentados da Companhia Estadual de Energia Elétrica, que me explicaram o que era geração e distribuição de energia. Com essa noção de mercado, fui procurar meu amigo Luiz Cezar Fernandes, dono do Banco Pactual na época, e o César Faria, presidente da Copelmi, que detém as minas de carvão privadas no meu estado, com grande credibilidade de negociação há vários anos com o sistema elétrico. Assim, convidei-os para nos unirmos e obtermos autorização para estudos de três pequenas centrais hidrelétricas (PCHs) nas reclusas do rio Jacuí.

O Banco Pactual viu o mercado que estava se abrindo, organizou seminários sobre o mercado que estava por vir e juntamente com os bancos Bozzano, Simonsen, Icatu e Opportunity fizeram a primeira privatização de uma distribuidora estatal no Brasil.

Para conseguir as autorizações das PCHs junto ao então Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), contratei a consultoria da Energética-Tech na pessoa de Mário Menel, seu presidente. Identificamo-nos muito, formamos uma grande parceria, ele com a técnica e eu com a coragem.

Estava em tramitação no Congresso Nacional lei que regulamentava o produtor independente, com forte participação do então senador José Fogaça, do meu estado. Consegui que a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) me desse mandato para defender da melhor maneira possível que a lei beneficiasse maior número de médios e pequenos consumidores de energia elétrica. Para esse trabalho no meu estado foi fundamental a ajuda do engenheiro Edu Machado, já falecido. De posse desse mandato, o senador passou a escutar a mim e ao Mário Menel, e depois de muitas discussões conseguimos que o diretor do DNAEE, José Said de Brito, concordasse em maior abertura com tempo determinado

para entrada dos pequenos e médios consumidores de energia no mercado livre.

Nas nossas conversas à noite em Brasília, o Mário Menel deu a ideia de termos uma associação de produtores independentes para podermos dialogar com as autoridades constituídas e enfrentar os grandes geradores de energia estatais. Nessas conversas participavam o José Antunes Sobrinho e o Ronnie Vaz Moreira. O Ronnie, que na ocasião desempenhava função executiva no ABN Amro Bank, prontificou-se a trazer os principais *players* internacionais que já estavam se instalando no Brasil. Com isso feito, em setembro de 1995, no auditório do Banco Bozzano, Simonsen, criamos a Apine com o apoio total do engenheiro José Luiz Alquéres, ex-presidente da Eletrobras e vice-presidente na ocasião do Banco Bozzano, Simonsen.

Presidi a assembleia que aprovou a constituição da Apine e seu estatuto social, que ainda foi secretariada pelo José Antunes Sobrinho. A primeira diretoria foi composta por mim, presidente do conselho, Ronnie Vaz Moreira, como vice-presidente, Atilano de Oms Sobrinho, conselheiro e Mário Luiz Menel da Cunha, na qualidade de secretário executivo.

A associação que criamos, por meio dos seus associados, gerava mais de 40 GW no mundo, o que nos tornou respeitável perante a Eletrobras. Mas cientes da nossa responsabilidade na nossa gestão, mediávamos os pleitos dos *players* estrangeiros, sempre resguardando o interesse maior que era dessa controladora federal, enfraquecida dentro de discurso do governo liberal na época, o de que os executivos e as empresas estatais não tinham a competência dos grandes agentes internacionais. E eu, olhando para trás, vejo que estávamos certo, tanto que a Enron nunca conseguiu assento na diretoria da nossa entidade durante meu mandato.

Em nosso afã na associação, tivemos momentos tensos e até situações cômicas. Considerando mais essa segunda hipótese, lembro-me de uma reunião com a maioria dos associados presentes, na sala do ministro Rodolfo Tourinho, em geral muito solícito com nossas

reivindicações. Em determinado momento, o senhor ministro levantou um assunto que feria de alguma forma os interesses corporativos do sistema Eletrobras. Havia entre nós um executivo, já aposentado do setor, que tomou a palavra e começou a discutir com o ministro, defendendo os funcionários do sistema; e nós sem sabermos como contornar a situação. Isso dito, o ministro retirou-se da sala, ato incontinente a que repreendemos duramente o nosso executivo. Com muito custo, conseguimos que o ministro retornasse e o executivo se retratasse. Visto hoje o incidente parece-me mais engraçado do que tenso, mas serve para mostrar como os valores das pessoas estavam envolvidos em nossa caminhada, voltada à criação de associação forte e unida, que falasse por todos desde o início.

Afastei-me da Apine após duas gestões, idade um tanto avançada e não tendo o tempo que era necessário para poder continuar a caminhada que lhe estava reservada no mercado de energia brasileiro. No entanto, de longe, com muito orgulho acompanhado pelos jornais o seu sucesso.

...E um ideal na mão

Mário Luiz Menel da Cunha*

Presidente da ABIAPE



Nem parece que se passaram quinze anos! A Lei n. 9.074/1995, instituindo o produtor independente de energia elétrica tinha acabado de ser sancionada e eu prestava então assessoria para a empresa do Roberto Maisonnave, a Cenebra. Ao participar ativamente da formulação do produtor independente, nós dois percebíamos que os potenciais empreendedores vislumbravam a oportunidade de negócios no setor elétrico brasileiro a partir desse novo tipo de agente, mas tinham dificuldades de diálogo com o governo e principalmente com os grandes conglomerados geradores estatais existentes, federais e estaduais. Nesse contexto, ficamos interessados em entender como os produtores independentes da iniciativa privada iriam se relacionar dentro do setor elétrico, pois era uma coisa totalmente nova para nós que convivíamos num setor com grande participação estatal no segmento de geração.

* Atua há 45 anos no setor, tendo trabalhado na Celesc, Eletrosul, CAEEB, DNAEE. Foi também professor da UFSC e diretor do DAI (ex-DNOS), além de fundador da Apine, Abraceel, ABPEE e Abiape. É criador e atual presidente da Energética Tech, empresa de consultoria.

Nessa época fui a uma palestra promovida pelo antecessor da ANEEL, o DNAEE. Na palestra fiz uma pergunta, que me instigava, ao orador, de origem americana, a de como é que se relacionavam os IPPs americanos. Pela resposta, descobri que eles se organizavam em associações e que esse tipo de organização facilitava bastante o diálogo com o regulador americano.

Pouco mais tarde, numa conversa com o Roberto, eu falei sobre esse entendimento, e ele, muito inteligente, logo captou a ideia de criar uma entidade representativa no Brasil, mas até então não havia dado passo à frente nesse sentido: o de criar a associação dos produtores independentes. Foi realmente o Roberto que nesse instante disse: “*Vamos organizar uma associação*”.

No primeiro momento, a ideia era organizar uma associação regional. Logo numa reunião no Rio Grande do Sul, com a participação já do representante da Inepar, o Ivan Sabatella, pai da artista global Leticia Sabatella, por proposta dele, evoluímos para dar amplitude nacional à associação, até porque, em suas palavras, *depois a gente quer ampliar e já tem outra no lugar*.

Germinou assim dessa maneira a ideia da Apine. Mais tarde, conversamos com o pessoal que tinha participado da privatização da Escelsa, representado pelo José Luiz Alquéres e o José Gustavo, da Iven; nesse meio tempo agregou-se a eles o Ronnie Vaz Moreira, que antes era do Pactual e dava assessoria para a privatização da Escelsa, e depois passou para o ABN Amro Bank.

Com isso a gente já passou a imaginar de como comporíamos a associação e de que forma seria elaborado o estatuto da associação. Em termos de associados, o Ronnie, como havia recém-vindo do Canadá e estava mais acostumado a iniciativas desse tipo, rapidamente trouxe para nossa discussão os *players* que estavam chegando ao Brasil, atraídos pelo processo de privatização. Diga-se de passagem que a presença de sócios estrangeiros foi desde cedo uma característica da Apine. Tanto é que, em uma das futuras assembleias, realizada no Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, era tão significativo o

número de estrangeiros que o Roberto Maisonnave resolver autorizar que a reunião fosse conduzida pelo Ronnie Vaz Moreira, como vice-presidente, em inglês. A experiência desses associados, no momento em que não tínhamos tradição de tratar de assuntos institucionais via associações, foi muito importante para a consolidação da Apine como uma das mais importantes associações do setor elétrico brasileiro.

Quanto ao estatuto, na verdade, elaborei uma minuta baseada em outras iniciativas de segmentos diversos e a submeti aos potenciais associados. Não houve muitas modificações e rapidamente convergimos para o texto que foi aprovado na assembleia de constituição realizada no Rio de Janeiro. Juntamos mais ou menos umas dez empresas interessadas, e nos reunimos na sede do Bozzano Simonsen, na primeira assembleia. Compareceu o pessoal do carvão do Rio Grande do Sul, o César Faria e o Inácio. Discutimos bem e aprovamos naquele momento o estatuto da associação.

Em seguida, o Roberto me apresentou como candidato para um dia ser diretor-executivo, futuro encarregado da parte profissional. Quase todo mundo me conhecia, mas os estrangeiros e alguns outros não; fiz uma exposição do meu currículo e fui aprovado. Logo em seguida, discutimos quem seria o presidente e a formação do conselho e aí bateu aquela indecisão, já que não havia ninguém a se apresentar como candidato. Então o representante da Iven, o José Gustavo, pediu a palavra e disse: *Roberto, há um ditado que diz que quem gerou Mateus que o embale. Então você foi o criador dessa ideia de associação, você vai ser o presidente!*. Assim, por aclamação, todos elegeram o Roberto Maisonnave presidente do conselho de administração da nova entidade. Foi uma escolha justa: a pessoa que mais acreditava na associação como forma de abrir caminho para a participação do produtor independente de energia elétrica no mercado livre era o Roberto.

Saímos dali com a missão de montar uma sede. A cidade tinha que ser Brasília, escolhida por unanimidade, já que íamos depender muito da parte de relacionamento com o regulador, o DNAEE, e com

o ministério. E existia também o interesse em se manter neutralidade em relação à localização dos associados, porque havia associado do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, menos de Brasília.

Em Brasília, como a associação não tinha número de CNPJ e nem registro formal ainda no cartório competente, eu abriguei a Apine dentro da Energética Tech, nos seus três meses iniciais, pois a associação não podia nem alugar uma sala. Assim que superamos essas questões, alugamos uma boa sala no próprio prédio da Energética Tech, o que facilitava para eu estar à frente de minha empresa e responder às demandas executivas nos primórdios da Apine.

Uma das necessidades imediatas foi a criação do primeiro logotipo da Apine; a ideia era de que o formato do logotipo definisse a escrita da sigla. Pensei então em escrever Apine de uma maneira que todas as letras pudessem ser extraídas do logotipo e esse foi o conceito que ficou, espécie da letra **A** quadrada com um **P**, e a escrita por extenso da sigla **Apine** era toda feita com o mesmo padrão do logotipo, em traço duplo e cor verde. Esse logotipo permaneceu bastante tempo, até final de 2000, quando veio o atual, criado inicialmente pelo Cristovão Soares, então diretor executivo da Apine.

Em termos de nossas grandes lutas na época, não posso deixar de registrar que contribuímos de forma intensa para a reestruturação institucional do setor elétrico brasileiro, no importante trabalho nacional que se chamou RESEB. No livro escrito pelo Lindolfo Paixão sobre o tema, há o registro dessa primeira grande conquista da Apine, da qual eu participei ativamente.

Antes de concluir o meu testemunho depois de quinze anos, posso resumir que a Apine foi constituída com o propósito de – ao estabelecer diálogo com os órgãos de governo, as agências reguladoras e o Congresso Nacional – proporcionar um ambiente favorável para que seus associados pudessem desenvolver negócios sustentáveis com riscos mitigados. Assim, dentro dessa ótica, em minha opinião, a associação até hoje vem cumprindo muito bem o seu papel.

No entanto, depois de dois anos de constituição, deixei a associação e, a partir daí, não mais participei de sua administração. Por motivação própria e talvez vocação pessoal, achei interessante levar essa ideia de associativismo para outros segmentos do setor elétrico: em 2000, ajudei a criar a Abraceel; em 2002, a Abragef, originalmente criada como Associação Brasileira dos Produtores de Energia Emergencial (ABPEE), e finalmente, em 2005, a Abiape, que ainda presido. Os resultados de minhas participações pioneiras em quatro importantes associações do setor elétrico brasileiro são um dos meus orgulhos profissionais. E, junto com a Apine, estão todas aí fazendo seu trabalho relevante no desenvolvimento de políticas públicas de energia elétrica equilibradas, vale dizer, duradouras e estimuladoras da competição setorial, a bem sempre do País.

No despertar dos investimentos privados

Ronnie Vaz Moreira*
Empresário e consultor



É com satisfação que faço este registro sobre minha participação na criação da Apine e em seus primeiros passos como associação, com os olhos de quem apenas a acompanhou de longe nos últimos onze anos, depois que saí dela em 1999 para ser diretor financeiro da Petrobras.

A Apine foi criada no contexto da época. Em meados da década de 90 passada, estava-se começando a busca por maior participação do setor privado na geração de energia. Existia uma dificuldade enorme de se viabilizar a engenharia financeira dos investimentos em usinas elétricas, e nós já formávamos um grupo que estava muito preocupado em desenvolver as operações de *project finance*, forma tradicional de financiar projetos de geração de energia elétrica. Esse tipo de financiamento valeria tanto para os investidores privados nacionais

* Bacharel em ciências contábeis e mestre em administração internacional, foi vice-presidente da Light, diretor do consórcio RME Participações, presidente da Globopar, diretor de finanças da Petrobras e vice-presidente do ABN Amro Bank.

quanto para os estrangeiros, alguns destes produtores independentes, *IPPs*, renomados no mundo. Para os bancos que estavam interessados então em montar a estrutura financeira da operação, a ideia era cada vez mais divulgar os conceitos de *project finance* que propiciam a estrutura para os desenvolvimentos de produção independente. Como havia esforços muito dispersos na época, cada um mais ou menos cuidando dos seus interesses, a gente achou ser importante organizar uma associação até para evitar que um ou outro envolvido em determinado projeto ficasse se expondo demais. Ou seja, algumas coisas seriam interessantes de fazer usando-se o chapéu da associação.

Na época eu representava um banco estrangeiro que tinha larga experiência e estava logicamente interessado no desenvolvimento desse projeto. Então eu interagia com todas as pessoas desde os chamados *developers* como o Roberto Maisonnave, ou o próprio Eric Westberg, que na época era de um grupo de *IPP* internacional, como também eram outros participantes do mercado financeiro. Todas as operações careciam de montagem financeira, e de certo modo eu interagia com eles e aí ficava muito evidente que todo mundo precisava fazer um esforço conjunto para tentar maximizar as chances de desenvolver esse mercado. E foi nessas circunstâncias que conheci pessoas muito interessadas em criar a Apine.

Existia clara para nós a questão da representatividade, e a gente tinha de ter alguma instituição que tivesse peso e evidenciasse que os fundadores eram pessoas que tinham experiência no ramo, de forma a atrair os produtores independentes internacionais. O Eric Westberg era um expoente deles, assim como outros que estavam envolvidos na época para poder dizer: *Olha, são pessoas que já têm tanto de experiência em desenvolvimento de projetos, tantos megawatts mundo afora.*

Então essa era uma preocupação. Outra preocupação relacionava-se ao entendimento de que não adiantava só criar a figura do produtor independente; precisávamos criar as condições de financiar o produtor independente porque senão não se conseguiria

desenvolver esses projetos. Dessa maneira, existiam todos esses conceitos próprios de *project finance* que eram novos e que tinham que ser entendidos pelo pessoal dos ministérios, da Eletrobras e do BNDES. Em outras palavras, havia enorme trabalho, digamos assim, de divulgação de conceitos, o que nos dirigia a dois focos de ação: um era a criação do produtor independente caracterizado e o outro o diligenciar para que o produtor independente pudesse desenvolver seus negócios.

Quanto a este último ponto, a questão do financiamento era crítica, já que dos recursos alocados a esses projetos, cerca de 70% a 80% são em regra compostos por via de empréstimos. Assim, o investidor aplica capital que é de 30% a 20% do total. Tais operações próprias do *IPP* não eram feitas no Brasil, mas lá fora no exterior havia um mercado importante formado por eles. No Brasil, realmente, não existia nenhum produtor independente e nem havia embasamento regulatório para isso, vez que para o produtor independente, o que está em risco são as garantias do projeto, e é a própria receita do projeto que tem que pagar o empréstimo. Então, as duas coisas andam em paralelo, a figura do produtor independente e as condições para viabilização dos negócios de um produtor independente.

Naquela época, acho que as projeções de crescimento apontavam a necessidade de cerca de 3 a 4 mil *megawatts* novos a serem gerados, e a capacidade do setor público de fazer esses projetos era pequena. Sabíamos, pois, que havia um mercado latente no País, com participantes muito interessados, mas inexistiam as condições, sejam regulatórias, sejam financeiras, para viabilizar os investimentos. No entanto, com o retrospecto do que já acontecera em outros lugares do mundo, o que nós queríamos era trazer essa experiência para o Brasil.

Concluindo esse depoimento singelo, quero dizer que tenho grande contentamento em ver que estamos completando quinze anos com um mercado que eu diria estar bem consolidado. Nesse período, foram feitas diversas operações, inclusive com bastante envolvimento

do BNDES, em grandes investimentos em hidrelétricas, tudo sendo desenvolvido de acordo com os conceitos que nós começamos a falar naquela época. Foi uma longa gestação, mas mostrou que a gente estava no caminho certo, dizendo as coisas certas, para o mercado deslanchar certamente.

Sabemos que o potencial de geração ainda não está completamente desenvolvido e que apareceram outras questões relevantes como as questões ambientais, mas sem dúvida nenhuma avançamos muito. E continuaremos avançando, com a participação correta de instituições como a Apine.

Enfim, é grande a minha satisfação saber que a Apine conseguiu nesse tempo achar seu lugar no setor elétrico brasileiro, e que o faz agora muito bem!

Na busca de consenso

Eric Westberg*

Ex-Presidente do Conselho de Administração da Apine



Em 1995, eu morava no Brasil e era dirigente da BHP instalada no país. Eu estava nessa época empenhado em conseguir bons contatos no setor elétrico, quando conheci o Ronnie Vaz Moreira. Dotado de peculiar inteligência, conversei muito com ele sobre o Brasil. Um dia ele me convidou para uma reunião onde estavam várias pessoas que eu não conhecia, para discutir os procedimentos de criação de uma associação entre eles. Na verdade, percebi logo depois, essas pessoas presentes viriam a ser os fundadores da Apine. Na época, eu achava até interessante o modo brasileiro de fazer as coisas, decidindo lá na frente mesmo que ainda não houvesse lei que definisse corretamente como essas coisas iriam funcionar.

* Engenheiro nuclear pela Academia Naval de Anápolis e oficial da marinha em submarinos polaris, EUA. Tem o master *degree* em *nuclear engineering* pelo MIT. Dedicou-se ao setor de energia em vários países. No Brasil foi o responsável pela construção de Angra 1 na qualidade de gerente geral pela Westinghouse. Tem presidido várias empresas de produção independente de energia em fontes variáveis. Reside atualmente nos Estados Unidos.

Pouco tempo depois, participei da assembleia que criou a associação, da qual tenho a honra de ter sido fundador, conforme atesta minha assinatura na ata desse encontro de vários representantes de associados. Lembro-me perfeitamente da data, 26 de setembro de 1995, pois ela se tornou um marco para as várias comemorações que fizemos anualmente sobre a criação da Apine, na minha gestão como presidente do conselho de administração.

Depois, mais ambientado, tomei gosto e compartilhei de diversas reuniões de discussão mais objetivas sobre os rumos da indústria de energia elétrica no país e da associação. Tínhamos convicção de que precisávamos juntar pessoas em número suficiente para sermos ouvidos junto aos canais competentes.

Era uma época efervescente, agitada, com muita necessidade de regulamentação do papel efetivo do produtor independente, o que chamava o interesse de advogados, até então ausentes em regra no setor. Como americano, entendi bem esse passo, o que nem sempre era compreendido por todos, passo esse que delineava a inserção de uma indústria de *public utility* baseada no empreendimento privado, vale dizer, na possibilidade de conflitos resolvíveis na forma da lei, sem *brincas*, como se diz no Brasil. Eu achava tudo isso fantástico, todo mundo interessado, todo mundo entendendo a importância que passaria a ter o produtor independente no país e antevendo as oportunidades de crescimento profissional. Não podemos perder a linha do tempo para dizer que estávamos em pleno processo de privatização de muitas distribuidoras e de algumas geradoras, já no modo de produção independente de energia elétrica. Então, a cada leilão era uma possibilidade de negócio, a cada leilão havia uma probabilidade de conseguirmos novo associado.

Em seguida, na fase de implementação da Apine, compareci à maioria das reuniões do conselho de administração e pude perceber mais objetivamente as reais preocupações dos associados e demais interessados na produção independente de energia elétrica, em que continuava o clima de ansiedade, na busca de definição. Hoje, vista

pelos olhos do passado, seria até normal a situação, mas para mim era uma confusão total, pois era mais difícil entender a situação pelo fato de ser estrangeiro, principalmente com o processo de privatização sendo tocado sem um marco regulatório amplo e testado.

No início, tínhamos muitas discussões sobre as medidas necessárias; eu debatia muito com Maisonnave porque achava que se não houvesse debate não se poderia chegar a nenhuma conclusão importante. São dos debates que vêm as conclusões e delas os consensos. Obter consensos é, desde o início, o forte da Apine, sua metodologia de trabalho, sua marca registrada. No entanto, lembro-me dessa época de pessoas com quem aprendi bastante, como o presidente Roberto Maisonnave, com boa participação na condução dos primeiros tempos da associação, e o vice-presidente Ronnie Moreira, um espetáculo de competência e capacidade. O aprendizado foi muito importante para mim, e assim pude aprender com pessoas inteligentes e bem intencionadas, tomar experiência com o jeito brasileiro de fazer as coisas, desenvolver ideias e efetivar ações.

Tive a grata satisfação de ser eleito para o conselho de administração, no meio de cinco conselheiros ao todo, em que éramos apenas dois estrangeiros, eu e o presidente Kirk Sherr, a quem depois substituí, ainda no curso de seu mandato. E continuei sendo agraciado por meus pares do conselho, pois fui reconduzido por eles para mais três mandatos.

À frente da Apine nesse tempo, fiz o que me competia fazer, ao lado das mudanças na minha vida profissional, trazendo sempre as empresas às quais estava contribuindo com meu trabalho para o rol dos associados. Na Apine lutei para ampliar o número de associados e dar-lhe legitimidade de representação e estabilidade orçamentária; criei relacionamento correto com os ministros de Minas e Energia, com a agência reguladora e a Eletrobras; procurei divulgar constantemente a associação, não deixando passar em branco as comemorações de aniversário de sua criação, que considerava uma boa oportunidade para acender os holofotes às ideias associativas; também procurei ter

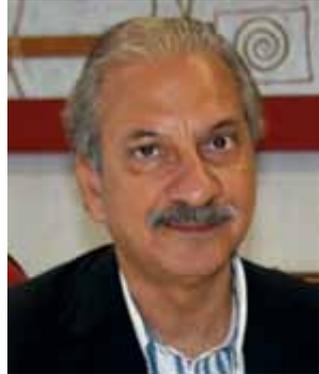
relacionamento aberto e permanente com a mídia nacional, sobretudo os órgãos de imprensa que detinham redatores especializados em energia; e por fim, mas não por último, batalhamos constantemente no Congresso Nacional, em todas as oportunidades com que nos deparamos para fortalecer a indústria de energia elétrica, de forma competitiva, e propiciar o crescimento do segmento de produção independente. E isso se deu até o fim, quando iríamos participar da regulamentação do atual modelo de comercialização de energia elétrica, advindo em março de 2004, quando fui substituído pelo Luiz Fernando Vianna que, com seriedade, competência e dedicação, tem continuado nosso caminho até os dias de hoje.

Em função disso tudo, posso confessar com sinceridade: eu sempre gostei da Apine, das pessoas com quem convivi e de seu ambiente. Tenho orgulho de dizer que estive participando na frente de batalha da associação de 1995 até 2008, quando me desliguei de todo. Foram treze anos de muito aprendizado, como disse, mas também de muitas realizações, pessoais e associativas. Não sei do meu destino futuro, não sei se um dia voltarei ao Brasil, mas se o fizer será para recomeçar com o mesmo empenho e orgulho... E obviamente com um pouco mais de experiência.

Ainda falta a questão do meio ambiente

José Antunes Sobrinho*

Presidente da Desenvix



Privatização: no começo era assim

A fase de criação da Apine lembra-me de uma época depois daquela em que o setor elétrico tinha a inadimplência como paradigmas, quando as empresas distribuidoras, normalmente estaduais, não pagavam às geradoras, fundamentalmente federais, exceto no caso das distribuidoras Copel, Cemig, Light e CEEE. Isso ficou equacionado, pelo menos como paradigma, a partir de março de 1993 e no decorrer de 1994.

No momento subsequente, na troca de governos, o novo governo apontava uma reformulação completa do setor elétrico. Não podemos nos esquecer de que estávamos no início apenas do plano real, que foi lançado em 1994 com a URV ainda. O que o governo

* Engenheiro civil hidráulico, é pós-graduado na Holanda. Foi fundador da Desenvix e é presidente dessa empresa e diretor executivo da Engevix. Trabalhou no projeto de Itaipu e tem experiência internacional em projetos de usinas hidrelétricas no Vietnã, China, Nepal, Congo, Angola, Namíbia, Peru, México, entre outros projetos.

Fernando Henrique fez para reestruturar as dívidas dos estados que deviam para a União foi o seguinte: o BNDES só reestruturaria a dívida dos estados na medida em que eles vendessem ativos, e o primeiro ativo a ser vendido era a distribuidora de energia elétrica. Isso foi um passo brilhante na época porque imediatamente se passou o caixa do setor para as mãos privadas e regularizou-se definitivamente o pagamento das geradoras também. As distribuidoras uma vez privadas recebiam em uma ponta e pagavam às geradoras federais. Na outra ponta, os governos estaduais botavam um bom dinheiro no bolso, reestruturavam as suas dívidas por meio do BNDES com o Tesouro e assim reorganizavam-se financeiramente. Pois bem, a gente via logo na sequência que privatizar a distribuição era algo relativamente fácil, mas reestruturar o setor é o que seria o problema.

Nessa época, alguns fatos aconteceram; primeiro, foi celebrado um contrato com a Coopers & Lybrand, assinado em agosto de 1996, em que nós até trabalhamos pessoalmente, para se fazer a reestruturação do setor elétrico brasileiro, no qual a Engevix propiciou suporte técnico para os ingleses. Eu me envolvi muito diretamente nesse projeto, o que nos deu um pouco de projeção das ideias que poderiam ser criadas.

Paralelamente, também na época, em 1996, coordenamos um grande contrato que foi à reestruturação do setor elétrico energético do Rio Grande do Sul. Pegamos uma empresa quebrada como a CEEE, que devia dois bilhões de dólares, tinha a maior tarifa ponderada do país e dava prejuízo no caixa, para ver o que nós poderíamos fazer com ela. A solução a que nós chegamos em menos de um ano foi dividir a empresa em três distribuidoras, uma geradora hidrelétrica e uma empresa de transmissão. Na prática, fizemos a primeira desverticalização antes mesmo de o RESEB orientar nesse sentido. Então o governo gaúcho vendeu 40% dos ativos de duas distribuidoras limpas por 3,4 bilhões de dólares da época, graças a essa montagem que foi feita lá. Ainda ajudamos a negociar para que o governo do Rio Grande do Sul retivesse a empresa transmissora e a distribuidora que opera na Grande Porto Alegre, a região mais rica, que tem a

melhor tarifa ponderável e um parque gerador hoje para mais 1.000 megawatts. Creio que foi o maior negócio do setor elétrico e nem a Vale foi tão bem vendida.

Naquela época, antes de tudo isso acontecer, inclusive a criação da ANEEL em final de 1996, a gente analisava como realmente iríamos criar uma associação que ajudasse a implantar a regulamentação da geração.

Reestruturação: depois ficou deste modo

Acabamos criando a Apine em setembro de 1995. Quanto ao setor elétrico, prevaleceu a verdade de que fomos muito para um lado e esquecemo-nos do outro. Contudo, todas as mudanças formavam um caldeirão efervescente de ideias de como iria ser o setor. Então depois realmente veio a reestruturação decorrente da RESEB, vieram os contratos iniciais, aqueles contratos iniciais que as estatais deveriam celebrar por bloco de energia por cinco anos, com preço pré-definido e liberando-se 20% a cada ano, depois, para livre comercialização no mercado.

Essas coisas todas eram muito discutidas na época, quando nos reuníamos já pela Apine, a maioria das vezes no Copacabana Palace Hotel, porque o Roberto Maisonnave se hospedava nele e gostava de ficar lá.

É importante mencionar um encontro ocorrido em Florianópolis, na FIESC, creio que ainda em 1995. Esse encontro foi decisivo na estruturação da Apine. Deve ainda haver nos arquivos da associação as evidências desse encontro.

Eram muitas ideias em circulação nessa época, mas houve um erro estratégico durante esse período até 2001/2002. O governo não permitiu que as estatais fizessem investimentos. Ora, quando o setor se tornou adimplente já que as distribuidoras pagaram às empresas estatais, estas imediatamente ficaram com o caixa sobrando e não puderam investir, embora, reconheça-se, não houvesse ainda dinheiro suficiente para o volume de investimento de que nós precisávamos fazer

na época, para construir 3.000 megawatts por ano. Não havia ainda capital privado entrando num setor não regulamentado. Sem investir esse dinheiro, então passamos por um baixo período de inversões, pois não existiam as condições adequadas para o investimento sustentado.

Nas reuniões da Apine, pensávamos em ajudar a construir a regulamentação, a levar ideias para o governo. Como quase tudo dependia da Eletrobras de certa forma, então havia as questões inerentes ao modo de como é que ela iria atuar; afinal, como é que vai haver uma regulamentação em que a instituição mais forte é eivada de interesses estatais? No fundo, quando se está falando de alguns casos de venda de empresas de geração, nós queríamos mesmo era ajudar a regulamentar a área de geração: esse foi o motor principal, o *driver* da questão.

Na verdade, demorou-se para ajustar o modelo, em que deve haver: garantia de suprimento, nem que se despachem termelétricas, coisa de que não pode se fugir também; e ainda base tarifária, agentes adequados para financiar e agentes privados para entrar. Enfim, tudo isso o setor elétrico hoje tem por ser um setor bem completo. Consequentemente, passou a existir concorrência para tudo quanto é lado. Houve sucesso no governo Fernando Henrique com o que se fez antes, com a RESEB, assim como teve sucesso também o governo Lula nos consertos e ajustes que se fizeram depois da crise de 2001. Mas a crise de 2001 não veio do governo Fernando Henrique, ela veio lá detrás, quando o setor estava quebrado literalmente.

Questão ambiental: agora continua de tal forma

Hoje, nós temos um problema crítico na área de geração, que é a questão ambiental, mas que, de fato, vem de longa data. Em 1999, no Hotel Nacional, em Brasília, numa reunião com o então ministro Rodolpho Tourinho, em certa hora houve a oportunidade para dizermos claramente que tínhamos um problema de liberação ambiental para poder botar projetos em leilão. Naquela época o leilão era pelo maior valor da UBP, em lances pequenos dentro da ANEEL. A primeira usina

a ser leiloada, em 1995/96, foi da hidrelétrica de Cubatão, de 50 MW, em Santa Catarina, que nós ganhamos pela Desenvix, Celesc e Inepar, e nunca saiu do papel por questões ambientais.

Depois vieram os leilões de UBP em valor aberto na bolsa do Rio de Janeiro, em que vários projetos saíram, mas tudo era travado por conta da licença ambiental. Apontamos isso ao ministro Rodolpho Tourinho, que nessa época só queria saber do Programa Prioritário de Termelétricas, que eu abominei, naquele momento, fortemente. Não tenho nada contra usina térmica, mas nossa base é hidráulica, o setor foi criado em cima da energia hidrelétrica.

Insisto que a questão ambiental no Brasil é um problema recorrente que tem afastado investidores. Quando se fala de oportunidades de negócios, o mundo inteiro adoraria vir investir em energia renovável aqui, mas se cada projeto vai ter que sair como saiu Belo Monte, no rio Xingu, então no rio Tapajós também não vai ser nada fácil. Como atrair esses potenciais interessados?

Nós temos esse grande problema da questão de licenciamento dos projetos, que gera também um grave paradoxo: para se cumprir o plano de expansão de construir 55.000 MW em sete ou oito anos, com tanto empecilhos à hidreletricidade nova, nós teremos então que queimar óleo, botando mais base térmica em nosso sistema nacional. Para evitar isso, que é muito mais maléfico ao meio ambiente como um todo, e para satisfazer a demanda nacional, temos que manter o programa de obras das hidrelétricas, com um sistema de licenciamento levado muito mais a sério por qualquer governo que venha.

A Apine tem dado sua contribuição de maneira geral, como na reforma do modelo comercial do setor feita pela ministra Dilma, em 2004. A associação teve uma participação importante nessa época, levando muitas sugestões, amaciando resistências. A associação tem sido contributiva e escutada. O presidente Luiz Fernando, por exemplo, tem levado a associação nos últimos seis anos de forma leve, tornando-se muito bem aceito. Não é por outro motivo que a Apine hoje é bem respeitada pelo Governo Federal e pela ANEEL; ela é escutada, tem

postura, sócios pesados, constituído bons grupos de trabalhos, enfim, contribuído para o aperfeiçoamento da regulamentação no setor.

Eu tenho acompanhado os passos mais recentes da associação, não pessoalmente, uma vez que depois da etapa pioneira eu me desliguei da administração direta da Apine. Eram muitos assuntos para resolver na gestão das empresas, que eu não pude acompanhar mais de perto. Além do mais, tudo ficou muito sofisticado, quer dizer, evoluímos das ideias básicas, cruas e verdes no início, para modelos hoje bem mais sofisticados. Sobra pouco tempo, enfim, temos na Desenvix profissionais que acompanham o dia a dia junto à Apine.

Prefiro então me sintonizar em meu nicho de homem do setor elétrico e acompanhar com telescópio e não lupa os acontecimentos associativos. Mas não perdi acuidade visual para, com muita satisfação, fazer este testemunho em função da Apine que criamos, da que vi se desenvolver e da que é hoje, uma associação vitoriosa em todos os sentidos.

Apine – marca fundamental da participação do capital privado na energia elétrica brasileira

Atilano de Oms Sobrinho*

Presidente do Conselho da Inepar/IESA



A participação do capital privado na infraestrutura brasileira

Os governos que sucederam à Constituição de 1988, em que pese algumas inconsistências, abriram caminho para efetiva e crescente expansão da participação de capitais privados no desenvolvimento da infraestrutura brasileira. A década de 90 marcou definitivamente a conveniência e o acerto em promover essa evolução que mostrou ao país que a eficiência privada, com adequado retorno aos investimentos, poderia atender ao clamor da sociedade por melhor e mais adequada *network* de meios físicos estruturais.

* É formado em eletrotécnica pelo Instituto Politécnico Estadual, do Paraná, e em direito pela Faculdade de Direito de Curitiba. Foi presidente e diretor de várias empresas, entre elas a Megaenergia, Inepar, Seccional do Brasil, Inebrasa, Tekenergia e Grupo Araucária de DX. Além de empresário é radioamador.

A exemplo da Apine, várias associações representativas de classe se uniram para oferecer ao Brasil sua competência na criação de instrumentos para aceleração do desenvolvimento brasileiro.

Lembro-me, com saudades, das primeiras reuniões que alguns amigos que labutavam no setor elétrico brasileiro realizaram com vistas a fortalecer o posicionamento do segmento de geração, por meio da criação de uma entidade que pudesse traduzir com homogeneidade o pensamento dos investidores interessados.

A economia e sociedade brasileira ainda não tinham a cultura de que o setor privado poderia explorar com mais eficiência os recursos naturais aqui existentes. A paixão e perseverança levaram esta plêiade de visionários a, em setembro de 1995, formar a Apine.

Desenvolvemos, com orgulho, a consciência de que a Apine poderia ser instrumento desbravador dessa luta antes quase impossível, e hoje, difícil, de gradualmente incrementar a proporcionalidade de capital privado na infraestrutura do país. Graças a esse esforço é agora fácil constatar a presença marcante do produtor independente de energia elétrica em nosso contexto energético.

A Apine – seu desenvolvimento e atuação

Com a evolução de outras formas de participação de capital privado no necessário desenvolvimento do setor energético brasileiro, outras entidades privadas foram constituídas. Simultaneamente se criou também melhor aparelhamento do governo para institucionalmente regular e coordenar esses complexos relacionamentos. Creio eu que a Apine, por intermédio de seus dirigentes e associados, cumpriu papel fundamental na melhoria da qualidade e eficácia dessas relações.

Esse bom relacionamento e eficiente gerenciamento institucional permitiram ao produtor privado de energia ter abrangência maior em sua participação, tornando-se, além de instrumento importante da matriz energética, elo fundamental de interligação de interesses entre todos os *players* que participam de aproveitamentos energéticos de grande porte.

Em consequência dessas ações conjuntas e da decisão política de governo de efetivamente se aliar ao setor privado no desenvolvimento do país, assistimos à derrocada de uma série de paradigmas que caracterizavam a economia brasileira. Entre outras transformações, os monopólios de energia e telecomunicações foram derrubados, e hoje convivemos com uma realidade muito mais compatível com o mundo moderno. A Apine tem papel importante nessas transformações.

A nossa decisão estratégica de concentrar as atividades do Grupo Inepar na área industrial e na de óleo e gás nos distanciou um pouco da administração direta da Apine. No entanto como fabricantes de turbinas e geradores por meio de nossa coligada AHI, Andritz Inepar S.A. e nossa também coligada Cemat S.A., estamos em permanente contato com os associados, o que nos permite acompanhamento constante das atividades da instituição.

Amizade e fraternidade

Estes quinze anos de atividade da Apine ensinaram a mim alegria muito grande de poder consolidar a amizade com grandes amigos do passado, companheiros de fundação da entidade, e de criar e desenvolver relação de amizade e fraternidade muito importante com novos amigos que vieram a somar no enriquecimento de nossa associação.

O início do produtor independente termelétrico

Cesar Weinschenck de Faria*
Diretor Presidente da Copelmi



Nesta comemoração de mais um aniversário da Apine venho, por solicitação do presidente Luiz Fernando Vianna, prestar meu depoimento relativo às razões que nos levaram a criar uma entidade que viesse a representar os interesses do produtor independente de energia elétrica.

Meu envolvimento não ficou restrito à criação da Apine e aos primeiros passos de sua idealização, pois estive e estou, ao longo destes últimos quinze anos, presente nos momentos mais importantes e nas questões fundamentais abraçadas pela Apine para que ela consiga alcançar o sucesso que vem obtendo.

Antes da instituição da Apine, quando se iniciava a ideia da privatização do setor elétrico, no primeiro momento ocorrido pela

* Engenheiro, foi superintendente e diretor da Copelmi, presidente do Sindicato Nacional da Indústria de Extração de Carvão, conselheiro da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, diretor do Conselho Mundial de Energia e membro da comissão de reexame da matriz energética nacional.

distribuidora Escelsa, no Estado do Espírito Santo, esperava-se que a privatização alcançasse também as geradoras, outorgando-lhes a concessão na modalidade de produção independente, instituição que, recentemente havia sido criada. Não havia, no entanto, quem representasse e coordenasse as ações dos potenciais interessados na geração elétrica, cuja expansão não era prevista mais acontecer com a participação dos governos, federal ou estaduais.

Necessário se fazia, pois, que os interesses dos potenciais novos investidores se congregassem numa entidade para definirem os interesses comuns e que os mesmos fossem levados às autoridades dos Poderes Executivo e Legislativo.

Para preencher esse ato que surgiria pela retirada dos governos da geração foi que surgiu a ideia da associação dos produtores independentes de energia.

Particularmente, de alguma forma eu já participara do processo, desde as discussões para elaboração da lei que viria a instituir o produtor independente de energia elétrica, visando a um novo modelo da geração para a nova institucionalização do setor elétrico privado. Fizemos várias reuniões e elaboramos sugestões na ocasião. Uma das proposições foi a figura da geração termelétrica por capacidade e não por energia, de modo a minimizar a dependência do sistema elétrico com base em usinas hidrelétricas. Devemos lembrar que havia a necessidade de aumentarmos a participação das termelétricas na matriz energética brasileira, mas a preferência da geração era claramente pela modicidade tarifária com base em geração hídrica. Então era necessária a instituição de modelo que aceitasse a usina termelétrica colocada à disposição do sistema, só que viabilizasse a equalização das diversas fontes termelétricas, o que acarretou então o conceito de vender capacidade instalada de usina e não somente energia.

Dentro dessa linha, sendo meu setor o do carvão mineral nacional, eu defendia essa participação porque exatamente o custo

de capital da termelétrica a carvão é mais elevado do que das demais, mas seu custo variável de operação é baixo. Então há um custo final relativamente competitivo, especialmente do CVU. Assim, poderíamos vender a capacidade em leilão e esperar a oportunidade de despacho por ordem de mérito, ainda naquela época pelo GCOI e só mais tarde pelo ONS.

Para mim era nítido o fato de que o país iria necessitar de geração termelétrica pois o novo plano se chamava até *Planejamento para um Sistema Hidrotérmico*. A expansão da geração hidráulica que basicamente vinha sendo desenvolvida e promovida pelo governo passara a ser lentamente desmontada, desde a remissão dos planos de investimentos em hidrelétricas até a execução dos inventários, em conformidade com o esvaziamento do planejamento do GCPS. Com isso surgiria vácuo não só no planejamento, como também, na construção de novas usinas no horizonte seguinte de cinco a oito anos, pois não haveria ninguém responsável de forma centralizada pelo planejamento e pelos investimentos em novas obras. Era identificado, assim, período em que surgiria a possibilidade de investimento em usinas termelétricas a carvão ou a gás, os combustíveis disponíveis na época.

Esses setores é que trouxeram os primeiros associados da Apine, e só mais tarde foi que surgiram os interessados pela geração hidrelétrica. Essa é uma constatação histórica, pois os agentes geradores cresceram de forma brutal, tanto que se subdividiram em múltiplas associações específicas a cada interesse particular, mas que inicialmente, quase todos, foram primeiramente filiados à Apine

Faltava, na época, a proposição ao desenho do novo modelo do setor elétrico, como fazer o *link* entre o gerador e o mercado comprador de energia para distribuição no sistema interligado (SIN).

Estando congregados na Apine diversos investidores que já traziam experiência de seus profissionais, de geração e distribuição, em conjunto, representando dentro da associação os dois lados da

mesa, esses profissionais tiveram a capacidade de desenvolver modelos em que foram propostas aos reguladores ideias que acabaram estruturando os leilões de energia.

Tal forma de agir com neutralidade e competência da Apine só fez com que ela tenha sido escolhida seguidamente pelos governos para opinar sobre diversos assuntos. A associação construiu com o Governo Federal grande capacidade de diálogo, exatamente em virtude de o conhecimento do negócio setorial e de a neutralidade de posicionamento serem patentes em cada processo de que ela participa. E acredito não ser exagero afirmar que esse fato a tem credenciado também para ser consorte de diversos projetos e intentos bem sucedidos, feitos em parceria com praticamente todas as associações dos agentes setoriais, e não só do governo. Nesse sentido, o presidente Luiz Fernando, já no atual formato de dirigente profissionalizado com dedicação exclusiva, consegue por meio de diversas formas estar presente no Congresso Nacional, na Casa Civil da Presidência da República, no Ministério de Minas e Energia, na ANEEL, em seminários e reuniões, e em todo tipo de acontecimento congressional, sempre participando ativamente nas decisões que desses eventos emanem.

Aliás, ao concluir este depoimento, não posso deixar de registrar uma passagem interessante sobre o Luiz Fernando. Quando saiu da Copel, aposentando-se, ele veio a ser nosso consultor na Copelmi. Ao terminar o prazo de gestão do Eric Westberg como presidente do conselho de administração da Apine, tivemos uma conversa entre nós, associados, sobre a escolha de seu sucessor. Surgiu então o nome do Luiz Fernando para ocupar a presidência, pois ele possuía conhecimento sólido para assumir tal função. Fico feliz de vê-lo continuar à frente da Apine, fazendo essa bela gestão que todos nós reconhecemos. A Apine foi criada por mãos dignas, sob dignas intenções e dessa forma continua até hoje.

*Uma associação proativa**

Guilherme Velho**

Vice-Presidente do Conselho de Administração da Apine



O começo

Minha relação com a produção independente de energia começou por volta de 1994/1995. Nessa época eu trabalhava na Eletrobras e fui designado coordenador de assuntos institucionais, área responsável por coordenar a atuação da empresa nas negociações sobre a reforma do modelo do setor elétrico brasileiro. Um dos nossos objetivos principais na época era desverticalizar as áreas de geração, transmissão e distribuição de modo a permitir que, entre outros objetivos, fosse possível implantar a competição no segmento de geração.

A criação dos produtores independentes de energia contribuía muito para competição na geração, porque possibilitava a entrada

* Texto extraído de depoimento oral prestado em 22 de junho de 2010.

** Engenheiro eletricitista, mestre em engenharia elétrica e professor da UFRJ e da UFF por mais de 30 anos. Trabalhou em Furnas, na Eletrobras, CERJ, Light e Promon, tendo exercido respectivamente as funções de engenheiro, chefe de departamento, diretor técnico e presidente, membro do conselho de administração e diretor de energia.

de novos agentes atuando nesse setor, a exemplo do que já estava acontecendo em outros países, notadamente nos Estados Unidos. Aqui, no Brasil, alguns empreendedores começavam a se movimentar para se organizarem como produtores independentes, e isso vinha muito ao encontro do que nós desejávamos na Eletrobras, ou seja, a abertura do setor de geração. Por essa razão, a empresa vinha acompanhando e incentivando a atuação desses novos agentes: eu me recordo de pelo menos três seminários que o grupo Eletrobras patrocinou sobre o tema.

No segundo semestre de 1995, eu me transferi da Eletrobras para a Promon, tendo sugerido que esta empresa se associasse à Apine, que eu sabia estar sendo constituída naquele momento. Eu achava que seria importante para a Promon, em função de seu objetivo de atuar em geração, que ela se filiasse à Apine. Desse período inicial eu me lembro de algumas pessoas que atuaram na associação: talvez as mais marcantes nesse início tenham sido o Roberto Maisonnave, presidente e principal articulador do processo de organização da Apine, e o Mário Menel, que era diretor-executivo.

A força do consenso interno

Feitas essas primeiras considerações, gostaria de falar sobre a forma de atuar da associação e o que existe de singular e diferenciado nessa atuação. A Apine é composta por dezenas de geradores privados e por concessionárias de geração estaduais, formando um ambiente de grande competência técnica. Em função disso, a associação sempre tende a construir forte embasamento técnico, junto com a necessária articulação política, em defesa das propostas que apresenta.

Outra característica importante que vejo na Apine é a diversidade de agentes de geração que atuam na associação. Temos geradores hidrelétricos de todos os portes, desde PCHs até grandes usinas, geradores térmicos que utilizam diferentes combustíveis, como gás, carvão, óleo e biomassa, geradores eólicos, entre outros. Então, para que as propostas da associação sejam aprovadas internamente,

é fundamental serem propostas equilibradas e consistentes, isto é, que não favoreçam determinado tipo de gerador em detrimento de outro. Existem associações muito específicas, voltadas para certo tipo de geração que, naturalmente, tendem a buscar uma regulamentação que favoreça sua modalidade de geração. No caso da Apine, para obter consenso interno, as propostas têm que ser feitas quase que sob a óptica que um regulador adotaria: a Apine é uma associação que acaba por exercitar uma forma de autorregulação com relação às suas propostas, as quais, acredito, muito têm contribuído ao longo dos últimos anos para o aperfeiçoamento do setor elétrico brasileiro.

Em busca de um modelo competitivo para a geração

Agora, dentro da linha de depoimento sugerida, eu gostaria de resumir alguns trabalhos nos quais participei na associação e que considero mais relevantes. No início dos anos 2000, quando Eric Westberg era presidente, fui convidado para ser diretor técnico da associação. O quadro da geração no Brasil naquela época era mais ou menos o seguinte: havia retração de investimentos das empresas públicas, já que o governo estava promovendo o processo de privatização do setor elétrico e não fazia muito sentido naquele contexto colocar empresas do tipo Furnas e Chesf para construir novas usinas. Assim, a situação geral apresentava certo vácuo porque as empresas públicas se retraíram, mas as empresas privadas, que deveriam assumir o papel de novos investidores, tinham muita insegurança de assumir esse papel, já que elas não detinham mercado garantido para venda da energia que produzissem. Melhor explicando, nas décadas anteriores, a venda de energia, por exemplo, na região sudeste para CERJ, Light, Escelsa era de competência de Furnas, então Furnas podia investir em geração porque tinha mercado garantido.

Quando se procurou transferir os investimentos na expansão da geração para o setor privado, a garantia de mercado não existia mais. Dessa forma, os geradores privados desejavam segurança de receita, por meio de contratos de longo prazo, para assegurar a remuneração

de seus investimentos. Acontece que esses contratos de longo prazo eram difíceis de serem celebrados porque as distribuidoras tinham receio de assumir compromissos e depois ficarem sobrecontratadas, se a expansão do mercado não se realizasse como previsto. Algumas grandes distribuidoras, pertencentes ao mesmo grupo econômico de grandes geradores, promoveram contratos de *self dealing*. Esses contratos de autossuprimento, os quais eram permitidos à época, foram os que de fato prosperaram. Os geradores que não pertenciam ao mesmo grupo econômico de distribuidoras e nem possuíam acesso a esses contratos não tinham segurança de receita e não participavam do processo de expansão, criando-se um ambiente que inviabilizava a competição e reduzia o volume de investimentos.

Nesse contexto, tive oportunidade de coordenar na Apine uma proposta de modelo cuja síntese basicamente era: realização, a cada ano, de projeções de carga por todas distribuidoras, com horizonte de cinco anos, visando-se a permitir à distribuidora prever qual seria seu incremento de mercado do quarto para o quinto ano, exatamente para dar tempo de implantar novas usinas que fossem atender a esse incremento de mercado. Naturalmente haveria a obrigatoriedade de contratar toda energia para atender ao incremento de mercado previsto, isto é, a distribuidora não poderia optar por se contratar parcialmente e ficar exposta no curto prazo. Ou seja, estávamos propondo uma contratação estrutural, objetivando atender a plena necessidade de todas as distribuidoras, e com os geradores só podendo contratar a energia assegurada de suas usinas. A energia assegurada de uma usina, que já era conceito consolidado no setor, é determinada com base na previsão de geração de energia da usina valorada pelo custo marginal de operação estimado para cada período no futuro. Essa forma de contratação era o primeiro ponto de sustentação, o primeiro fulcro do modelo que estávamos desenvolvendo.

O segundo ponto era como realizar a referida contratação. Para isso estabelecemos um processo de consolidação das necessidades das distribuidoras, isto é, agregavam-se os incrementos de carga do quarto para o quinto ano de todas as distribuidoras e organizava-se certame

consolidado único em que todos os agentes de geração que fossem habilitados poderiam vender energia para as distribuidoras. Durante o certame, ordenavam-se todas as ofertas dos geradores, com base nos preços em R\$/MWh, do menor para o maior preço, e cortava-se a lista de oferta quando o total de oferta fosse igual ao total de necessidade consolidada das distribuidoras. A seguir, eram selecionadas as usinas acima do corte e distribuía-se o montante de energia de cada uma dessas usinas proporcionalmente por todas as distribuidoras, na proporção do montante de compra de cada uma. Por exemplo, se em um certame tivessem que ser contratados 3.000 MW de carga total, e se determinada distribuidora estivesse contratando 300 MW, pegavam-se 10% da energia ofertada pelas usinas selecionadas para serem contratados por essa distribuidora. Com isso, permitia-se que todas as distribuidoras adquirissem energia pelo mesmo preço médio. Os contratos deveriam ser de longo prazo e, simultaneamente aos mesmos, outorgava-se concessão às usinas hidrelétricas e autorização às usinas termelétricas que tivessem vendido energia no certame. Ou seja, era um processo que visava à competição ampla na geração e à concessão ou autorização simultaneamente com a contratação de energia. Pretendia-se com isso resolver o que vinha sendo um dos grandes problemas do modelo então vigente, em que a outorga se dava com base no maior pagamento para o Tesouro, e a outorgada realizando separadamente a venda da energia da usina.

O último ponto básico desse modelo era um processo de consolidação de sobras e faltas. As distribuidoras poderiam apresentar desvios entre o mercado previsto e o realizado, algumas para maior, outras para menor; então deveriam ser promovidos periodicamente encontros entre as sobras e faltas dessas distribuidoras. Em resumo, com esses pontos básicos, entre outros que não caberia mencionar agora, o que estávamos buscando era expansão de energia para atender a todas distribuidoras e assegurar a ampla competição na geração, pois todos geradores poderiam participar, desde que se habilitassem dentro de adequadas características técnicas, econômico-financeiras e jurídicas. Naturalmente, como já disse, um dos pontos básicos para

viabilizar esse objetivo era assegurar contratos de longo prazo e, portanto, segurança de receita ao investidor, sem o que não haveria os investimentos necessários para expansão da geração.

Depois do desenvolvimento e aprovação da proposta no âmbito da associação, foi elaborado seu resumo, o qual foi apresentado aos responsáveis pela área de energia de todos os candidatos à presidência no segundo semestre de 2002. Quando o governo Lula tomou posse na primeira gestão, a proposta foi apresentada de forma detalhada ao MME e, acredito, representou importante contribuição da Apine para o atual modelo do setor elétrico brasileiro.

A formulação de leilões de energia por disponibilidade

Agora eu queria falar um pouco sobre outro trabalho que coordenei e que foi desenvolvido já na gestão do Luiz Fernando Vianna como presidente da Apine. No início do atual modelo, a contratação de energia, tanto hidrelétrica quanto termelétrica, era feita por quantidade, apesar de que já estava prevista em regulamentação a possibilidade de se fazer contratação por disponibilidade. Na contratação por quantidade, o gerador define o preço pelo qual aceita vender energia em R\$/MWh e assume todos os custos envolvidos nessa geração. No caso de geração hidrelétrica, essa modalidade é viável porque, apesar das variações hidrológicas, existe o mecanismo de realocação da energia (MRE), que propicia boa garantia. Num momento em que ocorre hidrologia crítica para uma hidrelétrica específica, mas se consegue produzir o total de energia assegurada do sistema, garante-se a energia assegurada daquela hidrelétrica específica por intermédio de sua energia alocada resultante do MRE. Já a contratação de energia termelétrica por quantidade era muito difícil devido à dificuldade de se estimarem os custos variáveis em que a usina incorreria durante o contrato.

Visando a viabilizar a contratação de geração termelétrica, desenvolvemos dentro da Apine proposta com certos princípios básicos. Naturalmente, antes do leilão, os custos variáveis em que o

gerador térmico incorrerá durante o contrato devem ser estimados. Em vez de o gerador fazer essa estimativa e decidir o quanto deveria incluir no preço da energia para fazer frente aos custos variáveis, como ocorria em um contrato de energia termelétrica por quantidade, quem deveria passar a fazer a estimativa era o governo, por intermédio do MME e da EPE. Ou seja, a partir de parâmetros básicos informados pelo gerador, o governo passaria a definir qual a melhor estimativa para o custo variável de cada gerador e informá-lo essa estimativa antes do início do leilão. Esse custo variável, além dos custos de operação – combustível e O&M variável –, levava em conta também receitas e despesas previstas relativas à venda e aquisição de energia, respectivamente quando se previsse despachar ou não a usina, considerando-se o preço de liquidação de diferenças (PLD) estimado para cada período no futuro. Durante o leilão, o gerador deveria ficar com o custo variável travado, e à medida que o leilão fosse caindo de preço ele iria aceitando reduzir ou não seu preço relativo à disponibilização da usina, uma vez que o preço de julgamento do leilão era a soma do preço de disponibilização mais a estimativa de custo variável travada. Depois da contratação e implantação da usina, quando viesse a fase de operação, se o custo variável fosse maior do que o estimado, os consumidores assumiriam, se menor, os consumidores se beneficiariam. Isto é, alocava-se aos consumidores o risco de o custo variável ser maior ou menor do que o valor estimado. Essa forma de contratação de energia termelétrica foi apresentada ao MME, e acredito que contribuiu para os atuais leilões por disponibilidade utilizados para contratação de geração termelétrica. A rigor, essa era, provavelmente, a única forma de se contratar geração termelétrica no Brasil, onde as usinas termelétricas operam em regime de complementação com o parque gerador hidrelétrico, e, portanto, são despachadas em função das hidrologias, não sendo possível se prever com precisão qual será o efetivo custo variável das usinas termelétricas.

Ressalte-se que a contratação da geração termelétrica foi essencial, entre outras razões, porque foi muito difícil se obter

licenciamento ambiental de usinas hidrelétricas. Ou seja, sem as termelétricas não se teria conseguido contratar energia suficiente para atender à carga prevista.

A contratação de energia de reserva

Outro trabalho que considero relevante e que tive oportunidade de coordenar na associação foi a proposta para contratação de energia de reserva. A proposta era para se contratar um montante de energia que não seria adquirido diretamente pelas distribuidoras para atender sua carga projetada, mas sim pelo sistema como um todo, isto é, por todos os consumidores cativos ou livres. Ou seja, a energia de reserva é uma contratação adicional à contratação de energia feita para atender à carga, objetivando-se aumentar a confiabilidade do suprimento para fazer frente a situações especiais, como hidrologias muito adversas, crescimento do mercado acima das projeções, atraso de grandes obras, entre outras.

A Apine propôs critérios específicos para esse tipo de contratação, compatíveis com a condição de os contratos serem de reserva. Um ponto relevante foi que, como a energia não seria contratada para atender diretamente a carga, a receita de venda de energia das usinas de reserva no curto prazo poderia ser alocada para mitigar o custo dessa energia para os consumidores. A proposta da Apine foi apresentada ao MME, EPE e ANEEL e, acredito, contribuiu para a contratação de energia de reserva que vem hoje sendo largamente utilizada no setor.

Agradecimentos

Atuar na Apine tem sido uma experiência muito rica para mim. Ela é uma associação que, apesar de congrega dezenas de geradores, sempre procura atuar por consenso, como disse antes. A Apine, além de ser associação representativa de geradores, também possui a característica de fórum de intercâmbio técnico, onde todos aprendem

muito com todos, apesar de sermos, de certa forma, concorrentes. O ambiente da associação é bastante fraterno e somos todos amigos.

Antes de terminar meu depoimento, eu gostaria de agradecer à Eletrobras, que era a empresa onde eu trabalhava na fase de estruturação da produção independente no Brasil, e à Promon Engenharia, onde eu trabalhava na época do desenvolvimento dos trabalhos aqui referidos. Também agradeço ao Eric Westberg, ao Luiz Fernando Vianna e a todos os demais colegas que não cito nominalmente, pois seriam dezenas de amigos com quem eu tive prazer de conviver na Apine e de desenvolver em conjunto muitos trabalhos relevantes para o setor elétrico brasileiro.

Um flash dos anos pioneiros do produtor independente

José Luiz Alquéres*

Empresário



Os quinze anos da Apine merecem, sem dúvida, registro especial pelo importante papel cumprido por essa entidade, a cujo nascimento eu me considero particularmente ligado.

Ao final da década de 80, eram claros os sinais de insuficiência do modelo regulatório do setor de energia elétrica e da necessidade de sua revisão. O investimento público em queda livre apontava como essencial à busca de novas fontes de recursos. A execução de obras pelas grandes concessionárias se fazia a custos exorbitantemente altos, em parte responsabilizados pelo custo e a demora de cumprir a Lei n. 8.666 – necessária, em tese, mas indutora de sobrecustos extremos, também decorrentes da ineficácia das estatais da época.

* Engenheiro civil, foi diretor e presidente de várias empresas, entre as quais Eletrobras, Alstom do Brasil, Furnas, Itaipu Binacional e, também Holcim, MMX, BNDES, Bancos Crédit Lyonnais e Calyon. Foi também secretário Nacional de Energia do MME e recentemente presidiu a Light.

Os procedimentos do ministério público e principalmente do Tribunal de Contas da União e dos tribunais estaduais de contas, se por um lado objetivavam proteger princípios básicos da vida em sociedades democráticas, por outro mais levavam a total emperramento das máquinas decisórias públicas e elevação de custos, situação que ainda persiste.

Na ocasião eu era diretor da Eletrobras e presidia o Comitê Brasileiro do Conselho Mundial de Energia (CB-CME) e tive oportunidade de participar de vários seminários internacionais, onde se discutiam com frequência as soluções de *project finance* – inicialmente denominadas de *The Ozai formula*, nome do ministro turco que a aplicou – e os chamados *independent power producers* (IPP), implantadores de usinas termelétricas que começaram a proliferar nos Estados Unidos, na esteira do ato do regulador denominado *Purpa*, que desregulava a atividade da nova geração elétrica.

Escrevi textos, realizei estudos e trouxe grandes especialistas para o Brasil para discutir essas soluções. O CB-CME foi a entidade mais inovadora na discussão desses temas e contribuiu para a geração de massa crítica sobre soluções para a expansão do setor elétrico brasileiro, à luz do que melhor ocorria no exterior.

O governo Collor de Mello, em 1990, programou o início das privatizações do setor de energia elétrica, mas na realidade não conseguiu realizar nenhuma. Tomou, entretanto, importantes decisões estratégicas, como a de iniciá-las pelas empresas de distribuição com base no raciocínio correto de que a oferta de comprador confiável para um fluxo de energia em longo prazo era essencial para a montagem dos *project finances*, que viabilizariam aporte de capital para nova geração. E as distribuidoras estaduais de energia, com seus problemas de gestão ineficaz, quando não corruptas – salvo raras e honrosas exceções –, não eram compradoras dignas de crédito em longo prazo.

Como secretário Nacional de Energia, em 1992, e como presidente da Eletrobras, em 1993 e 1994, conseguimos, com determinante apoio dos ministros da área, dos presidentes do BNDES e

dos ministros da Fazenda, dar impulso à desregulamentação setorial. É relevante registrar a compreensão e apoio, dentro do governo, de Elizeu Resende, Paulino Cícero, Alexis Stepanenko, Delcídio do Amaral Gómez, Pérsio Arida e Fernando Henrique Cardoso; e no Congresso Nacional, do senador José Fogaça.

Nesse período, final do governo Collor e no governo Itamar Franco, entre outras realizações foram: definida a rota do gasoduto com Bolívia; aprovada a Lei n. 8.631/93, que desqualizou as tarifas, restituiu o caráter empresarial ao setor elétrico e renivelou as tarifas em bases realistas; aprovado o encontro de contas que zerou as dívidas intersetoriais; aprovada nova regulamentação dos autoprodutores; e criado por decreto o Sintrel, o *open acess* ao sistema de transmissão. Além disso, foram pagas todas as dívidas com empreiteiros e fornecedores – algumas remontavam a 1989 –, foi aprovado o primeiro compartilhamento de usina entre autoprodutores e concessionárias, na usina de Igarapava. Por fim, foram licitadas para conclusão pela iniciativa privada as usinas de Itá e de Serra da Mesa, resultando em orçamentos da ordem de 50% de redução sobre os praticados pelas estatais. As bases para o futuro foram estabelecidas no chamado *Plano 2015*, plano de expansão no longo prazo do setor elétrico, coadjuvado pelo 2º *Plano Diretor do Meio Ambiente para o Setor Elétrico*, ambos da Eletrobras.

Um novo setor elétrico e energético se desenhava, e nele era indispensável a presença de novos agentes privados. Começaram a ensaiar os primeiros passos empreendedores privados, alguns oriundos do próprio setor elétrico, expandindo suas atuações, como Jorge Queiroz e Ivan Botelho, outros autoprodutores que buscavam se garantir quanto a eventuais problemas futuros de restrição na oferta e novos atores, empresários como Roberto Maisonnave e Carlos Suarez, bancos de investimentos, IPPs americanos e outros. Lidei praticamente com todos, quando ainda na Eletrobras.

Na ocasião cheguei a solicitar ao grande jurista José Luiz Bulhões Pedreira parecer sobre a possibilidade de criarmos por decreto

presidencial a figura do produtor independente de energia (PIE). José Luiz, grande jurista, um dos autores do Decreto n. 41.019/57, que regulamentou o Código de Águas, deu parecer positivo. O presidente Itamar, em final de mandato, ciente do caráter transcendental da mudança que em última análise levaria à desregulamentação do setor de geração, preferiu que o tema fosse analisado pelo Congresso Nacional no novo governo.

Assim, somente em fevereiro de 1995, já no governo Fernando Henrique, foram enviados ao Congresso Nacional, a medida provisória que dava certos contornos gerais do novo modelo setorial e o projeto de lei que viabilizava a figura do produtor independente. Tamanhas eram as consequências na forma de empreender, construir, operar e comercializar a energia dos PIEs que os mais destacados empresários verificaram que não poderiam conduzir a discussão institucional com o governo na base do caso a caso.

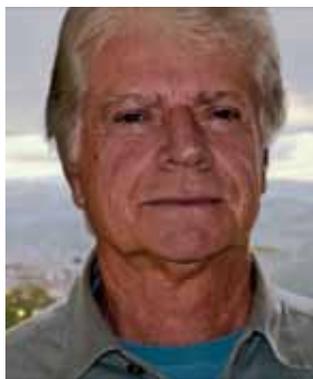
Um dos mais animados e confiantes na nova fórmula – Roberto Maisonave – começou a movimentar parceiros e concorrentes para o lançamento de associação que os representasse frente ao governo. Finalmente num salão disponibilizado por mim na sede da Cia. Bozano, Simonsen, de quem então eu era diretor executivo, a Apine foi fundada, e Roberto Maisonave, eleito seu primeiro presidente.

A partir daí, mantendo a mesma emulação da sua origem, a Apine se constitui em eficaz representação empresarial que tem invejável folha de serviços prestados ao progresso do País. E hoje sob o competente comando de Luiz Fernando Leone Vianna continua aprimorando continuamente sua forma de atuação.

Racionalizando os trabalhos com dignidade

Cesar Roland de Miranda Franco*

Ex-Diretor Executivo da Apine



Durante trinta e quatro anos, de 1966 a 2000, trabalhei no setor elétrico brasileiro, sendo que nos últimos três anos com dedicação exclusiva à Apine, na condição de seu diretor executivo. O início foi em 1997, a partir de iniciativa do amigo Mário Menel, seu primeiro diretor executivo, que levou meu nome ao Kirk Sherr, então presidente do Conselho de Administração.

Ao me afastar, em agosto de 2000, não mais trabalhei profissionalmente, e deixei de acompanhar de perto o que acontecia no setor. Foi como fazer uma travessia marítima e queimar o barco. Parei no século XX, e, assim, meu testemunho fica limitado ao período 1997-2000, mas estou certo de que os registros dessa associação, assim como os arquivos vivos que continuam em atividade profissional, são suficientes para a composição deste livro.

* Engenheiro eletricista, ocupou diversos cargos na Cesp e cedido por ela foi diretor de serviços de eletricidade, de concessões e econômico-financeiro do antigo DNAEE, diretor da Enersul e secretário-geral adjunto do MME.

Ressalto ser com satisfação que me lembro de trabalhos e oportunidades que a Apine me proporcionou. Sempre, especialmente como diretor executivo da Apine, trabalhei com entusiasmo e alegria e, a partir de certo tempo, com a sensação de estar buscando contribuir para o desenvolvimento do setor elétrico brasileiro, tendo em mente o interesse da população em geral.

Pude defender os interesses da Apine, sem qualquer conflito de valores, uma vez que ela atuava tendo como objetivo permanente, claramente explicitado, além da consolidação de sua imagem entre seus associados como agente capaz e competente para a conquista de seus escopos comuns: o fortalecimento, perante os governos, os demais agentes do setor elétrico, a mídia e a sociedade, da imagem de entidade representativa dos produtores independentes de energia elétrica e da associação civil que defende os interesses de seus associados, sempre em consonância com os desígnios superiores do País.

Lembro-me que desse período de 1997 a 2000, iniciamos algumas ações que se tornaram permanentes, ao que sei, nas ulteriores gestões da associação. Entre essas, listo de primeira o tradicional evento anual de encontro dos associados com seus convidados, patrocinado pela Apine, em geral no entorno da data de seu aniversário. Esse tipo de evento teve como pioneiro o *Encontro dos Associados da Apine e FIESP com seus Convidados*, realizado em 1998, em São Paulo, na sede da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Para a Apine, aos três anos, ainda era importante ter sua imagem associada à de entidade nacionalmente e há muito tempo reconhecida.

No ano seguinte, 1999, agora com patrocínio exclusivo da Apine e com este nome de *Encontro dos Associados da Apine com seus Convidados*, fizemos o segundo evento no Rio de Janeiro. Ele contou com a participação, entre outros, do ministro de Minas e Energia e do respectivo secretário de Energia, do diretor-geral da ANEEL, presidente da Eletrobras, secretário de Energia do Estado do Rio de Janeiro, presidente do ONS, representante do BNDES e várias

personalidades do setor. Tal encontro, com duração de um dia, muito requereu em planejamento e organização, com resultados altamente compensadores, conforme pode ser constatado em consulta aos seus anais divulgados pela associação. A mídia nacional registrou com bastante repercussão o evento, inclusive em razão de medidas reivindicadas pela Apine e de medidas tomadas e anunciadas pelo ministro de Minas e Energia, Rodolpho Tourinho Neto. Nesse evento, a Apine, aos quatro anos de vida institucional, dispensava parceiro para sua realização. Mais do que intérprete a associação passava a ser protagonista. Sei que os eventos continuaram a ser realizados, sempre com muito sucesso e mais ou menos dentro do mesmo formato inicial.

Outra atividade permanente e realização semanal, que parece trivial, mas que muito tem ajudado, acredito eu, na grande integração que existe entre os associados e na sua clara informação dos rumos executivos da associação, resultando em grande transparência e *fair play* – que sempre pautaram a gestão da associação – são as chamadas *notas informativas*. Sempre editadas antes do fim de cada semana, essas notas têm provocado um singelo, porém efetivo processo de informação dos assuntos de interesse geral dos associados, assim como de fato se tornaram diuturnos relatórios de prestação de contas das operações executivas levadas a efeito pela administração da Apine. Sei que hoje giram a mais de 660 edições das notas informativas, cada uma com dezenas de temas, notícias e informações de interesse dos associados.

Em termos de trabalho mais alentado, lembro-me do documento intitulado *Ações necessárias para assegurar a expansão do setor elétrico brasileiro – a visão da Apine*. Esse documento, preparado por nós, com a colaboração de consultor externo, foi apresentado em 29 de março de 1999 ao Ministro de Minas e Energia, em seu gabinete, pelos conselheiros da associação, assim como ao diretor-geral da ANEEL e à diretoria da Eletrobras. Depois, ele foi divulgado de forma ampla, também com muito boa repercussão.

No ano seguinte, 2000, elaboramos outro documento, concluído em março, intitulado *Sugestões da Apine para viabilização da expansão da hidreletricidade*, levado também ao ministro de Minas e Energia, à ANEEL, à Eletrobras e exposto inclusive em *workshops*. Esse trabalho, com mais de cem páginas e muitas propostas, foi amplamente divulgado, dentro e fora da Apine, especialmente junto a outras associações atuantes no setor, até porque sua elaboração foi motivada também pelo interesse em trazer para o quadro de associados da associação mais empresas voltadas para a geração hidrelétrica. Muito mais foi feito à época, mas o tempo esmaeceu os detalhes, de modo que me detenho por aqui.

Ao deixar de ser diretor executivo da Apine, em agosto de 2000, por minha livre vontade, despedi-me com pesar dos companheiros do conselho de administração e diretores técnicos. Formavam então o conselho Eric Westberg, na qualidade de presidente, Roberto Hesketh, o vice-presidente, e os conselheiros Jose Bestard, Luiz Augusto Nogueira e Roberto de Moraes Maisonave. E trabalhavam como diretores técnicos Augusto Barbosa Lins, Sérgio Ennes e Fábio Ramos.

Quando me despedi dos associados, acho que pela última *nota informativa* que divulguei, pude agradecer a todos pela cordialidade com que fui tratado. Hoje, pela transversa forma deste depoimento, reitero meus agradecimentos, pedindo desculpas por não citar nomes de tantos companheiros, mas os homenageando na pessoa do saudoso Fábio Ramos. E continuo torcendo pela Apine, porque essa eu conheço pela formação. E caráter, uma vez formado, nunca se perde.

Apine – uma parceria importante

Nelson José Hübner Moreira*

Diretor-geral da Agência Nacional de Energia Elétrica



A figura do produtor independente de energia elétrica (PIE) foi instituída pela Lei 9.074, de 7 de julho de 1995, denominada *Lei das Concessões do Setor Elétrico*, em sequência às regras mais gerais da Lei n. 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, que regulamentou as concessões de serviços públicos no País.

Nesse contexto, foi surpreendente a agilidade com que esse segmento setorial se organizou, criando a Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Energia Elétrica (Apine), em 26 de setembro de 1995, apenas dois meses depois da referida lei, no nascedouro de todo o processo de reestruturação do setor elétrico ocorrida ao final daquela década.

Trata-se, portanto, de entidade nascida antes mesmo da ANEEL, como órgão regulador, do ONS, como operador do sistema, e

* Engenheiro eletricista e pós-graduado em Matemática, foi diretor de distribuição e substituto do presidente da CEB, diretor da Abradee, chefe de gabinete da ministra de Estado de Minas e Energia Dilma Rousseff, secretário-executivo e ministro de estado interino de Minas e Energia. É diretor-geral da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

do MAE, então responsável pela comercialização de energia elétrica, no chamado *novo modelo do setor elétrico*, de 1998.

Com papel de destaque em todo processo posterior de reestruturação do setor elétrico brasileiro, a Apine teve participação importantíssima nas discussões mantidas durante todo o ano de 2003, que culminaram na nova reformulação do modelo setorial, consolidado pelas Leis n. 10.847 e 10.848, promulgadas em março de 2004. Em tal contexto, a Apine participou, ao lado de outras associações setoriais, de prolongados debates técnicos, dando consistência e legitimidade ao modelo implementado, hoje referência nas discussões sobre estruturação desse ramo da economia tão fundamental em qualquer país.

Naquele período, na condição de chefe de gabinete da ministra Dilma Rousseff, e, posteriormente, como secretário-executivo e ministro interino de Minas e Energia, pude acompanhar a seriedade e a relevância da participação da Apine em tais discussões, priorizando perspectivas técnicas das questões em tela, sob posturas que transcendiam os meros interesses corporativos.

Ao longo de toda sua história, entendo que a Apine tem contribuído enormemente para democratização e a unificação dos debates setoriais, sobretudo pela abrangência representativa que acabou ganhando, por agregar produtores de diferentes fontes de geração, que estariam em condição muito dispersa, se movidos por atuações isoladas.

De fato, hoje, abrigando os segmentos hidrelétricos, de todos os portes, termelétricos, de diferentes combustíveis, e fontes alternativas de aplicação crescente, como a energia eólica, bioeletricidade e outras, a Apine constitui-se em um interlocutor sempre relevante nos debates setoriais. A forçosa necessidade de defender interesses antagônicos de seu corpo de associados dá à associação caráter democrático e pluralista, que lhe garante a respeitabilidade essencial para uma organização que quer ser ouvida na sociedade.

Particularmente, em minha atual condição de diretor-geral da ANEEL, tenho encontrado na Apine parceria importante para levar a cabo as premissas de participação social e transparência, que, ao lado de toda a responsabilidade técnica e institucional em zelar pela qualidade dos serviços de energia elétrica no País, constituem diretrizes essenciais da missão regulatória da agência.

Nesse sentido, como pude acompanhar nas diversas funções que venho desempenhando no setor elétrico, devo ressaltar meu reconhecimento à Apine, que tem defendido os interesses dos seus associados – sobretudo os produtores independentes de energia elétrica – com evidente espírito público, buscando as desejáveis conciliações com o bem comum e com expectativas e necessidades de todo o serviço de energia elétrica.

Assim, na comemoração dos quinze anos da Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Energia Elétrica (Apine), quero desejar à entidade vida longa e atuação sólida e produtiva, lembrando que o sucesso do marco regulatório do setor elétrico passa, necessariamente, pelo equilíbrio sempre delicado dos interesses dos agentes mobilizados na complexa matriz que envolve consumidores, beneficiários dos serviços de energia elétrica, e todos os responsáveis pelo funcionamento da cadeia desse serviço tão essencial ao bem-estar da população e ao desenvolvimento econômico e social do Brasil.

O fortalecimento do produtor independente

Manoel Arlindo Zaroni Torres*

Presidente da Tractebel Energia S.A.



Como produtor independente de energia elétrica, a Tractebel Energia tem participado ativamente da Apine; e nos seus quinze anos de existência, reconheço a importância de suas ações em prol do setor elétrico brasileiro, e em especial do fortalecimento dos produtores independentes.

Tenho convicção de que o aumento da geração de energia elétrica por meio de empresas privadas é essencial para que o Brasil tenha a energia necessária ao seu desenvolvimento, com preços competitivos e segurança.

O aumento de produtores independentes em todo o País contribui, sem dúvida, para a diversificação da matriz energética e tem papel importante na democratização das decisões acerca de um

* Engenheiro Eletricista e especialista em administração geral pelo CEDEP/INSEAD, de Fontainebleau, França. É membro do conselho de administração da Tractebel e atua no Conselho Superior de Formulação Estratégica da FIESC e no conselho consultivo da Unisul Business School.

produto essencial à vida e no fortalecimento de um modelo em que a concorrência leva ao desenvolvimento tecnológico, à maior eficiência na produção, à redução de custos e à elevação dos padrões sócio-ambientais envolvidos.

Nesse processo, a Apine tem contribuído para o aperfeiçoamento da segurança jurídica e regulatória necessária aos investimentos privados e ao aprimoramento do setor elétrico do País, que tem, em última análise, todo o povo brasileiro como beneficiário. Agrada-me sobremaneira a sua forma de atuação, sempre apoiada em propostas com forte embasamento técnico.

Lembro-me de sua participação atuante nos momentos relevantes do setor elétrico, em particular, nas discussões e construção do chamado *novo modelo do setor elétrico* e em sua implementação, principalmente, quanto aos vários tipos de contratação de energia por meio de leilões. Suas metas estão em linha com o crescimento e a sustentabilidade do mercado livre e com o aumento da competição e transparência do setor, elementos fundamentais para a existência do produtor independente.

O setor elétrico e a Apine

Mauricio Tiomno Tolmasquim*

Presidente da Empresa de Pesquisa Energética (EPE)



Meu primeiro contato com a Apine remonta ao ano de 2002, quando participava do grupo de trabalho encarregado de elaborar o plano de energia do governo Lula. Guardo ótimas recordações da primeira reunião com o conselho de administração da entidade, quando me foram apresentados os principais pleitos da instituição, assim como sugestões para modificações no marco regulatório do setor elétrico.

Desde então, minha relação com a Apine tem sido marcada por uma cooperação profícua. Mantemos diálogo franco e qualificado. Quando, em 2003, assumi a Secretaria Executiva do Ministério de Minas e Energia, recebi a incumbência de coordenar o grupo técnico responsável por elaborar o novo modelo do setor elétrico, fui então orientado a interagir com as associações setoriais. O diálogo com

* Engenheiro pela UFRJ, economista pela UERJ, MSc em planejamento energético pela COPPE/UFRJ e *Docteur* pela *École des Hautes Études en Sciences Sociales* (EHESS/Paris), é professor-associado da Coppe/UFRJ e autor de vários livros e trabalhos científicos sobre regulação e planejamento energético. Foi ministro interino e secretário-executivo do MME.

os agentes privados foi transparente, e as intervenções sempre acompanhadas de justificativas, com relevância para aspectos econômicos, legais e regulatórios. Pude mais uma vez contar com participação ativa da associação.

As contribuições e os estudos desenvolvidos pela Apine propiciaram a construção de marco regulatório que permitiu a conciliação de dois aspectos aparentemente antagônicos, mas que de fato são complementares: **planejamento** energético estruturado e **competição** na contratação da capacidade de geração de energia elétrica.

Esse marco regulatório implementado pelo governo tem três pilares: a **segurança** do suprimento de energia, a **modicidade** tarifária e a **universalização** do acesso e uso dos serviços de eletricidade.

Pelo novo marco regulatório, a segurança do suprimento é garantida por uma série de medidas, voltadas para reduzir o risco de desabastecimento. Entre elas estão: a **exigência** de que as distribuidoras contratem 100% da sua demanda – anteriormente admitia-se parcela de 5% de demanda descontratada; o **contrato**, entendido como instrumento financeiro, lastreado em capacidade firme de geração; e o **monitoramento** permanente do setor pelo Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE), para evitar eventuais desequilíbrios entre oferta e demanda de energia elétrica.

A modicidade tarifária é garantida por meio da realização de leilões públicos, que permitem a contratação de energia pelo menor preço. Os licitantes vencedores celebram contratos bilaterais de longo prazo com as distribuidoras. Com isso, compatibilizam-se os interesses públicos dos consumidores com aqueles dos agentes privados – estes baseados na ampliação do mercado de atuação e preservação da rentabilidade.

Além disso, o Estado voltou a assumir papel relevante no planejamento de longo prazo do setor, com a criação da Empresa de Pesquisa Energética (EPE). Como as centrais hidrelétricas levam

de quatro a cinco anos para serem implementadas – sem se contar o tempo para execução do estudo de inventário, do licenciamento ambiental e da elaboração do projeto básico –, a expansão do setor elétrico brasileiro precisa ser planejada com bastante antecedência.

O novo marco regulatório determinou que, para a realização dos leilões, fosse levado em conta o respeito ao meio ambiente. Assim, apenas os projetos que já obtiveram os estudos socioambientais necessários – entre os quais os estudos de impacto ambiental (EIA/Rima) – e possuem a licença ambiental prévia (LP) podem participar da disputa. Antes de 2004, a concessão dos empreendimentos era emitida sem ter como pré-requisito a LP, o que levava a uma grande incerteza quanto à efetiva construção e operação dos empreendimentos.

Com esses avanços regulatórios, resgatou-se no Brasil ambiente propício ao investimento privado no setor elétrico, com a preservação da livre concorrência na oferta e da ordem econômica do mercado de energia elétrica.

O resultado desse processo de concepção de novo marco regulatório foi que, ao longo dos oito últimos anos, de 2003 a 2010, promoveu-se aumento do parque gerador do Brasil em cerca de 35.000 megawatts, tendo-se em vista valor realizado até março de 2010 e estimativa do CMSE até dezembro de 2010.

Além disso, nos últimos sete anos foram contratados mais de 8.500 MW a partir de fontes alternativas – pequena central hidrelétrica (PCH), biomassa e eólica – por meio dos leilões de energia nova e de energia de reserva e do Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa).

Os leilões contrataram, até abril de 2010, aproximadamente 40.650 MW de capacidade a partir das fontes de pequena, média e grande geração hidráulica, biomassa, principalmente oriunda do bagaço de cana-de-açúcar, eólica, gás natural, gás natural liquefeito, gás de processo, óleo diesel, carvão mineral e óleo combustível.

Para garantir a instalação de toda essa potência contratada, assinou-se um total de 224 contratos de compra de energia com a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), o que demonstra a pulverização de agentes no segmento de geração de energia elétrica no País. Desse montante, 58% dos contratos foram firmados com pequenos produtores independentes de energia a partir das fontes eólica e de biomassa.

Cumpram-se ressaltar que com os leilões que ocorrerão até o final de 2010, principalmente aqueles de fontes alternativas, essas cifras aumentarão consideravelmente.

Os investimentos no segmento de transmissão são também bastante significativos. Segundo dados do CMSE, entre 2003 e 2010 terão sido instalados 27 mil quilômetros de linhas.

Os números demonstram o sucesso do novo marco regulatório, que se aperfeiçoa a cada dia, e a Apine tem realizado papel preponderante nesse sentido, por meio da proposição e participação ativa em reuniões, encontros, congressos, seminários, simpósios e cursos.

Destaca-se também a atuação da associação no acompanhamento dos estudos de planejamento da expansão dos sistemas elétricos, interligado e isolados, principalmente os que dizem respeito ao mercado de energia elétrica e ao programa de obras de geração.

As contribuições da associação durante a elaboração e nas consultas públicas do *Plano Nacional de Energia – PNE 2030* e dos *planos decenais de expansão de energia (PDE)* têm sido fundamentais para o aprimoramento do planejamento energético nacional, dando robustez e consistência aos trabalhos desenvolvidos pela EPE/MME.

A Apine, como representante dos produtores independentes de energia elétrica, vem atuando decisivamente na defesa dos direitos e interesses de seus associados, como fez em todas essas etapas de maturação que culminaram com a conjuntura atual do setor. E é aí que reside sua principal atribuição. Afinal, a integração competitiva

entre diferentes tipos de agentes, fontes de energia e alternativas de financiamento e comercialização livre ou regulada fortalece o sistema, amplia suas sinergias e permite maior eficiência em todo o setor.

Todavia, os desafios do setor elétrico brasileiro não terminaram, e a atuação da associação será ainda muito importante para o bom funcionamento do setor, tornando seu desenvolvimento sustentável, ou seja, ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável.

A Apine ontem, hoje e amanhã

Britaldo Soares*

Presidente da AES Tietê



Relevante marco na história do setor elétrico brasileiro, data de meados dos anos 90 a instituição de modelo de mercado de compra e venda de energia com base na competitividade e na livre negociação.

Remonta à época a instituição da figura do produtor independente de energia (PIE), pessoa jurídica ou empresas reunidas em consórcio com concessão ou autorização do poder concedente para produzir e comercializar energia elétrica, por sua conta e risco, conforme preceitua a Lei n. 9.074, de 7 de julho de 1995.

Com o novo arcabouço legal e as mudanças subsequentes, os agentes setoriais identificaram a necessidade de melhor se organizar, de forma a contribuir no processo de reestruturação e na defesa de seus interesses. O nascimento das associações setoriais é contemporâneo a esse período.

* Engenheiro e pós-graduado em engenharia econômica, foi diretor das Empresas Caemi/ Grupo Jari, diretor presidente da Jari Celulose S.A., diretor da Aços Villares S.A., diretor da Elektro Eletricidade e Serviços S.A. e vice-presidente financeiro da Prisma Energy na América do Sul.

Nesse contexto é criada, em 1995, a Apine com os objetivos básicos de zelar pelos interesses dos PIEs, propugnar para a ampliação de seu espaço de mercado, preservar sua rentabilidade, cooperar com os poderes públicos, órgãos e instituições nacionais e internacionais, como ente técnico e consultivo, no estudo e solução dos problemas que se relacionem com a produção independente, na preservação da livre concorrência na oferta e da ordem econômica do mercado de energia elétrica.

Por ocasião da comemoração dos quinze anos da Apine faz-se oportuno refletir sobre a história, o presente e o futuro da associação. A AES Tietê, empresa do grupo AES Brasil, detém como PIE concessão para exploração de dez usinas hidrelétricas com capacidade instalada de 2.650 MW, que respondem por cerca de 20% da energia gerada no estado de São Paulo e de 2% da produção no Brasil, e busca expandir sua participação no segmento de geração. É nessa qualidade e também de associada fundadora e participante ativa da governança da Apine, que temos o privilégio de contribuir para essa reflexão.

Apine ontem: história

Ao longo desses últimos quinze anos, o setor elétrico brasileiro vivenciou momentos de grandes desafios em que se fez necessária adoção de medidas com objetivo de mitigar as dificuldades de cada momento e contribuir para a evolução do setor de forma sustentável para os consumidores, os agentes e a sociedade em geral.

Entre os marcos de sucesso do setor elétrico, importa mencionar: a instituição do modelo de mercado atacadista em 1998; o correto enfrentamento do racionamento com início em 2001 e término em 2002; o *Acordo geral do setor elétrico* (AGSE) consolidado em 2002; a primeira liquidação, em dezembro de 2002, das operações de compra e venda de energia elétrica no mercado de curto prazo; a instituição do novo modelo do setor elétrico em 2004; a regulamentação dos leilões de energia; a consolidação do mercado livre; a reorganização da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) e do Operador

Nacional do Setor Elétrico (ONS); e a reestruturação do planejamento setorial por meio da criação da Empresa de Pesquisa Energética (EPE).

Em várias oportunidades a Apine contribuiu de forma relevante ao interagir com órgãos públicos do Poder Executivo e do Poder Legislativo, com a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), com outras instituições do setor elétrico, como a EPE, o ONS e a CCEE, e com demais associações setoriais. Ao participar de audiências e consultas públicas, ao promover eventos de debates de temas relevantes e ao produzir notas técnicas e relatórios sobre matérias de grande interesse de seus associados e do setor elétrico brasileiro, a Apine cumpriu de forma exemplar e efetiva seu papel institucional. Ressalte-se nesses momentos a capacidade da associação de equilibrar os diversos interesses dos associados.

Vale lembrar ainda a participação da Apine nas discussões que contribuíram para a definição da energia livre e das sobras líquidas contratuais e a aplicação do complexo *anexo V* dos contratos iniciais, o que permitiu reduzir, por meio do AGSE, as questões comerciais resultantes do racionamento.

Apine hoje: agenda

Na agenda atual da Apine, destacam-se metas associadas: ao planejamento da expansão da geração e transmissão; à diversificação da matriz energética; ao intercâmbio internacional de energia; à consolidação do mercado de gás e sua interconexão com o mercado de energia elétrica; à definição sobre as concessões vincendas; à formação de preços no mercado de curto prazo; à sustentabilidade e expansão do mercado livre; e à volatilidade dos preços do mercado de curto prazo.

É oportuno ressaltarmos a participação da Apine nas questões de preços dos leilões regulados de energia. A associação preocupa-se com a necessidade de incrementar a transparência no sinal de preços de leilões tanto de energia nova, para a sinalização de investimentos de PIEs na expansão da geração, quanto nos leilões de energia existente,

que podem impactar a reconstrução de grande montante de energia, cujo período de suprimento finda nos anos de 2012, 2013 e 2014.

Questões associadas à energia assegurada dos empreendimentos de geração também receberam atenção dedicada da Apine. Recentemente a associação manifestou entendimento em prol do estabelecimento de regulação por incentivo para investimentos em repotenciações e em novas tecnologias para projetos de aumento de eficiência. Essa discussão é atual, mas a solução ainda não está disponível e a atuação perseverante da associação é importante para o aprimoramento da regulamentação.

A atuação da Apine nas questões emergentes e críticas do setor elétrico é fator gerador de valor aos seus associados e ao setor elétrico e traz efetiva contribuição à sustentação do desenvolvimento econômico brasileiro. A relevância de sua atuação se evidencia pela evolução do número de associados – quarenta e quatro em 2010, representando hoje perto de 50% da capacidade instalada no Brasil.

Apine amanhã: evolução

O crescimento econômico projetado para o Brasil sinaliza aumento acentuado da demanda de energia. Por conseguinte, o planejamento do setor elétrico deverá assegurar o desenvolvimento adequado da oferta. Nesse cenário, a participação dos PIES na expansão da geração é fundamental.

O intercâmbio internacional de energia apresenta-se também como desafio para o setor elétrico. A construção de instrumentos intergovernamentais sólidos que minimizem os riscos associados aos investimentos já realizados e futuros é fundamental para a integração sustentável dos mercados. A Apine, nas suas interações com as instituições públicas, terá participação importante. A evolução da matéria pode ampliar a liderança do País na integração energética da América Latina.

Vislumbra-se, portanto, que tanto no cenário nacional quanto no cenário da interligação energética com países fronteiriços, existem oportunidades para aumento da participação dos PIES na expansão da geração. Assim, há espaço para a consolidação da produção independente de energia no Brasil e o fortalecimento do empreendedorismo na geração de energia elétrica.

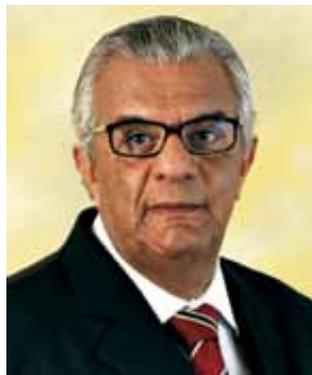
Um dos desafios para a evolução do setor elétrico é assegurar que o sinal de preços de mercado garanta sempre a adequada atratividade para os investimentos em geração.

A evolução e o crescimento do setor elétrico constituem base fundamental para a sustentação de crescimento econômico continuado. Nesse contexto, a Apine tem o desafio de continuar agregando valor relevante à sociedade e a seus associados.

Trabalho associativo e com qualidade técnica

Hermes Chipp*

Diretor Geral do ONS



Desde a sua criação, há quinze anos, a Apine tem buscado soluções que contemplem os interesses das empresas produtoras independentes de energia junto às entidades do setor elétrico, sempre com embasamento técnico consistente e compatível com as diretrizes do modelo do setor elétrico brasileiro, consoante a Lei n.10.848, de 2004.

Por sua qualificada participação na discussão de problemas e questões relevantes da política energética, a Apine tem contribuído para o perene aperfeiçoamento do setor elétrico brasileiro no seu arcabouço técnico, regulatório e comercial. Essa destacada atuação da Apine, em particular no que tange aos assuntos da operação, é embasada em documentos técnicos consistentes e claros nas suas

* Engenheiro eletricitista, trabalhou na área de planejamento da operação elétrica da Eletrobras, tendo assumido funções de gerência e coordenação no GCOI e na diretoria de operação de sistemas. Atua no ONS desde 1998, quando foi diretor, até 2005, de planejamento e programação da operação.

propostas e argumentações, não se limitando às questões que representa como associação.

Isso se reflete nas propostas para melhoria das metodologias e critérios, ferramentas e modelos matemáticos utilizados pelo ONS em seus estudos de planejamento e de programação da operação eletroenergética, sempre por meio de notas técnicas especializadas – como no caso da questão da volatilidade e na discussão dos assuntos relacionados aos submercados.

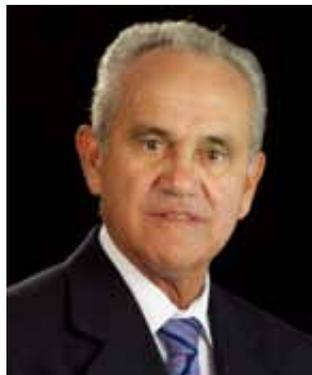
A Apine é exemplo de associação que, embora precise atender às demandas específicas de seus associados, não perde o espírito de que um setor elétrico estável, bem planejado e bem operado – com regras claras e equilíbrio entre a oferta e a demanda de energia –, é essencial para todos.

Nesse contexto, destaca-se o papel desempenhado pelo presidente Luiz Fernando Leone Vianna, cuja atuação à frente da entidade tem como premissa a percepção de que o sistema elétrico robusto em seus aspectos técnicos, comerciais e regulatórios é fundamental para toda a sociedade brasileira.

Comemorando os quinze anos da Apine

Mario Fernando de Melo Santos*

Presidente do Conselho de Administração da Endesa



Ao sermos honrado com o convite para escrevermos algumas palavras com o intuito de celebrar os quinze anos de existência da Apine, nos veio de pronto à mente quão essa associação é hoje importante para a dinâmica de funcionamento do setor elétrico brasileiro.

A assinatura do estatuto de fundação em 1995 deu origem a entidade que se constitui atualmente em uma das mais antigas e importantes entre aquelas que integram o setor elétrico brasileiro. Ao longo dos seus quinze anos de existência, tornou-se, gradativa, continuada e firmemente, espaço indispensável e referência para debates sobre o desenvolvimento e aperfeiçoamento do modelo setorial, iniciados com o projeto RESEB e que teve seu auge em 2004, com a promulgação das Leis n. 10.847 e 10.848.

* Engenheiro electricista, foi diretor da CHESF e da Eletrobras. Presidiu interinamente a Eletrobras e a Eletronorte. Foi diretor geral do ONS. Atualmente, preside o conselho de administração da Endesa Brasil, da Ampla e Coelce e o Centro da Memória da Eletricidade no Brasil.

Tive o privilégio de interagir com a Apine desde o seu nascimento. Esse largo e, sobretudo, gratificante período de relacionamento vem sendo vivenciado por meio das diferentes posições e visões que minha carreira profissional me proporcionou, quer na Eletrobras na sua diretoria de operação, quer como coordenador do GCOI, no ONS e agora na iniciativa privada no Grupo Endesa Brasil.

Em síntese no exercício de minhas funções nessas distintas organizações, sinto-me à vontade para atestar que a Apine, na defesa dos interesses dos produtores independentes, sempre procurou colaborar intensa e proativamente com o governo, enquanto representante do poder concedente. E o fez também com as agências reguladoras, sobretudo com a ANEEL, provendo, com competência e equilíbrio, importantes subsídios para formulação e evolução da política e da regulação setorial.

É também justo ressaltar que Apine também se destacou por ter-se empenhado exitosamente em ampliar o diálogo com as demais associações setoriais e com a sociedade em geral.

Nesse contexto, ao recordarmos com mais vagar esta nossa viagem, por meio da história recente do setor elétrico brasileiro e da Apine, alguns aspectos mais relevantes nos vêm à mente.

Os anos noventa foram pródigos em transformações no mundo e no Brasil, e o setor elétrico brasileiro, em particular, por fatores endógenos e por influência do que acontecia no exterior, passou por mudanças verdadeiramente revolucionárias. Já em 1993, o saneamento financeiro do setor criou as condições necessárias para que se ousasse em transformações mais profundas, estruturais, que permitissem seu desenvolvimento em mundo completamente diferente daquele em que foi concebido, em meados do século.

Após dois choques do petróleo, a indústria do carvão mineral cadente, a energia nuclear contestada, a consciência ambiental em alta e a sociedade cada vez mais eletrodependente demandavam *aggiornamento* a cujo chamamento o país atendeu com o projeto

RESEB. Imenso desafio é mudar mantendo as sinergias decorrentes das características peculiares do maior, senão o mais singular, sistema hidrotérmico interligado com operação centralizada do mundo.

Pouco antes do RESEB, já em 1995, o legislador brasileiro instituiu a figura do produtor independente, com inspiração no modelo criado nos Estados Unidos da América em década anterior, instrumento de atração de investimento ao setor elétrico em fase de grande descapitalização. O PIE não só trazia os investimentos tão necessários em setor econômico de demanda intensiva de capital, como inovava na captação de recursos, usando instrumentos de engenharia financeira como o *project finance*. Constituiu-se, então, em fator de rejuvenescimento de gestão em atividade econômica essencialmente conservadora.

Instituído o PIE, é criada a Apine, que rapidamente se engaja no RESEB, auxiliando na integração desse instituto no novo estamento institucional em criação e, mesmo, trazendo inúmeras ideias e propostas, sempre com grande espírito de colaboração e respaldadas em estudos técnicos de grande valor.

Começava, assim, nossa interação com a associação, quer enquanto diretor da Eletrobras, quer como coordenador do Comitê Executivo do GCOI, que logo acolheu os seus associados.

As mudanças estruturais que foram geradas representavam enorme desafio. Impunha-se ao GCOI fazer evoluir seus métodos e critérios no novo quadro institucional, sem quebra de continuidade da operação presente e futura. E nesse processo de implementar a transformação do setor, na realidade uma delicada evolução, a Apine não se omitiu em trazer sua valiosa colaboração, na forma de ideias e proposições, sempre solidamente embasadas, lógicas e coerentes que demandavam cuidadosa e respeitosa análise em face à qualidade e seriedade das mesmas.

Em sequência, já no ONS, cabia-nos conduzir paralelamente o processo de estruturar o operador nacional e regular de novo a

operação interligada, mediante a elaboração dos procedimentos de rede, a serem submetidos à ANEEL. Essa tarefa somente foi e só será viável e eficaz com a participação colaborativa e altamente madura dos atores setoriais, dados os grandes interesses naturalmente conflitantes presentes. Nessa fase, assistimos novamente o ator Apine crescer em importância e ganhar respeito dos seus associados e dos seus pares, diante sua postura equilibrada, ética e transparente na formulação de soluções de compromisso possíveis na conjuntura e na natureza dos temas objetos da regulação.

Continuando nosso processo de interação com a Apine, em 2001 ocorreu o racionamento, talvez o mais drástico evento por que possa passar um setor elétrico. Embora a maioria das ações para enfrentar esse gravíssimo problema fosse de atribuição e responsabilidade exclusiva do poder concedente e dos órgãos reguladores, a busca de gestão exitosa do processo demandava a colaboração e o apoio das demais entidades setoriais e da sociedade em geral. Sem esse apoio não seria possível estabelecer adequadamente a ordem e a normalização do funcionamento do setor.

Nessa ocasião, tivemos a oportunidade de novamente participar do processo de interlocução com a Apine no equacionamento das questões surgidas na gestão do racionamento e, sobretudo na fase pós-acionamento. Nesse período de grande dificuldade, de legítimos e complexos choques de interesses, a Apine mais uma vez demonstrou maturidade, serenidade e equilíbrio de conduta e postura. Como exemplo disso, citamos a sua participação no *Acordo geral do setor elétrico*.

Em 2002/2003, chega a hora e a vez da grande reformulação do modelo de comercialização, ou a criação do novo modelo do setor, conduzido sabiamente pelo Ministério de Minas e Energia, que primou por ouvir e dialogar com as associações setoriais entre as quais a Apine. Nessa ocasião, a Apine foi incansável nos trabalhos para implementação da citada Lei n. 10.848/04, emitida logo depois, e para detalhamento da regulamentação feita pelo Decreto n. 5.631/04

e pelo Decreto n. 4.541/02, do Proinfra. Como participante desse rico processo trazemos aqui nosso testemunho de que a disposição e postura da Apine se mantiveram irretocáveis, defendendo naturalmente os legítimos interesses de seus associados, como sempre o fez, com transparência, ética e atitude proativa. Com isso credenciou-se definitivamente como ator de primeira grandeza na constelação do setor elétrico brasileiro.

A propósito da transparência das ações da Apine, destacamos que ela se estende para além dos relacionamentos institucionais. Em não poucas ocasiões teve a coragem e o brio de se expor na mídia em questões polêmicas, como as suas posições referentes aos leilões de energia, movida por seu credo de que confiança e respeito se adquirem pela firmeza de suas atitudes.

Enfim, agora atuando em empresa privada e associada da Apine, tivemos a oportunidade de ver corroboradas todas essas impressões reunidas ao longo de tantos anos de interlocução. Elas decorrem da atitude comum a seus associados, consolidada e liderada exemplarmente pelo seu presidente Luiz Fernando Vianna e pelo diretor executivo Régis Martins, lideranças consentidas e respaldadas pela larga experiência e qualidade técnica e de gestão e, sobretudo pela ética e caráter, que os qualificam como seres humanos de grande valor.

Encerramos assim este depoimento, registrando mais uma vez que foi e tem sido realmente privilégio acompanhar e participar da saga vitoriosa da Apine nos quinze anos de marcado êxito no enfrentamento de desafios em bem representar seus associados, suas crenças e direitos, e de contribuir efetivamente para a luta e engrandecimento do setor elétrico brasileiro.

Apine: participação, ética e responsabilidade

Antônio Carlos Fraga Machado*

Presidente do Conselho de Administração da CCEE



Em seus quinze anos de existência, a Associação dos Produtores Independentes de Energia Elétrica (Apine) forjou sua história com a do setor elétrico nacional. Ao longo de sua jovem, porém madura, existência, a instituição desponta como uma das mais atuantes do setor, acompanhando a evolução do mercado de energia do Brasil, representando o posicionamento proativo de seus associados, sempre com postura parceira, ética e participativa, contribuindo com altíssima qualidade técnica.

Parabenizar a Apine é relembrar as dificuldades percorridas e as conquistas alcançadas ao longo do caminho. É fazer uma retrospectiva ao ano de criação da entidade em 1995, quando o poder público brasileiro percebeu que apenas a partir de seus próprios recursos não seria possível garantir a expansão do fornecimento de energia elétrica

* Engenheiro civil e advogado, é membro do Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico do Ministério de Minas e Energia (CMSE). Foi auditor fiscal de tributos do Estado do Rio Grande do Sul e diretor Financeiro da Companhia Estadual de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul (CEEE).

para o país e compreendeu que necessitava de aporte de investimentos privados. Para atração desses investimentos, a estratégia escolhida foi a privatização de ativos que compunham o sistema elétrico que, até aquele momento, era quase que exclusivamente estatal. As bases concebidas para o modelo utilizado nas privatizações não se mostraram suficientes para a garantia de retorno dos investidores, gerando importantes incertezas para a tomada de decisão. Após arrematar a concessão para exploração do empreendimento de geração, dentro dos parâmetros estabelecidos pela Lei n. 9.074, de 07 de julho de 1995, o empreendedor ainda precisava buscar quem efetivamente iria comprar a energia. Mesmo em um cenário adverso, os investidores privados, muitos deles associados da Apine, demonstraram sua disposição em participar desses leilões, garantindo a expansão do sistema com grandes obras como Estreito, Foz do Chapecó e Serra do Facão, entre outras.

Com a paralisação do mercado atacadista de energia elétrica em 2000 e a crise energética em 2001, os rumos que o setor elétrico nacional estava tomando foram questionados. Ficou claro que o modelo de mercado proposto não havia conseguido atingir seu objetivo e que a expansão energética estava prejudicada. Havia necessidade urgente de mudanças, e então, em 2003, sentaram-se para debater, governo, especialistas do setor e representante das associações setoriais com o fim de conceber e construir o que viria a ser o atual modelo brasileiro de comercialização de energia elétrica. A Apine teve importância decisiva para o processo, trazendo contribuições técnicas de altíssima qualidade de seus associados e assumindo posições sensatas e seguras, sabendo ceder em prol da harmonia e do consenso. Foi um caminho difícil, porém bem sucedido.

O Mercado Atacadista de Energia Elétrica (MAE) foi substituído pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) em 2004. Novo estágio instalou-se no setor de energia elétrica com um mercado composto não apenas de empresas privadas, mas também de estatais e com espaço para o crescimento conjunto. Regras mais firmes, mais bem discutidas e amadurecidas ao longo das experiências vividas pelo

setor trouxeram mais segurança para os investidores, e novamente as grandes obras como Santo Antônio e Jirau marcaram a expansão do sistema energético brasileiro, puxadas pelos associados da Apine.

O resultado desse árduo trabalho é, hoje, um mercado que compreende mais de 1.280 agentes e que movimentava mensalmente cerca de R\$ 200 milhões nas compensações do mercado de curto prazo. Desde 2004, com a realização do 1.º leilão de energia existente, até 2010, foram realizados vinte leilões – entre os de energia nova, existente e de reserva – para fornecimento de energia elétrica ao mercado cativo, representando contratos que perfazem R\$ 622,9 bilhões e concretizando cobertura de fornecimento de 100% da demanda projetada até 2015.

É importante ressaltar que a Apine sempre se destacou por sua posição proativa, colaborando com as questões que envolvem o setor elétrico, nunca se eximindo de expor sua opinião firme, ética e responsável, tanto em questões operacionais quanto nas mais complexas, defendendo a visão de seus associados e colaborando para o crescimento do País. Por tudo isso, parabéns a Apine, nestes seus quinze anos de existência, desejando que nos anos que virão o trabalho conjunto se mantenha com a mesma proximidade e parceria, pois o objetivo de todos nós é a construção de um mercado vivo, dinâmico e que atenda aos anseios de seus agentes.

A palavra de quem foi regulador

Jerson Kelman*
Presidente da Light



Na qualidade de regulador, testemunhei a presença ativa da Apine nas discussões sobre aperfeiçoamentos das regras do setor elétrico com foco na otimização do uso dos recursos naturais e financeiros. Durante quatro anos como diretor-geral da ANEEL, em várias audiências e reuniões públicas, a efetiva participação da Apine resultou em contribuições importantes, nem sempre em concordância com a agenda proposta. Mas em todas as vezes o fez com argumentações fortes que reforçaram a postura da agência ao tratar, nos debates públicos, os temas fundamentais para o desenvolvimento do Brasil.

De modo geral, as associações que representam os agentes do setor elétrico atuam diariamente não apenas na defesa de seus associados, mas contribuindo de forma decisiva para consolidação do marco regulatório nacional. Essa contribuição vai desde a defesa

* Engenheiro civil e PHD em hidrologia e recursos hídricos, foi diretor-presidente da Agência Nacional de Águas, diretor-geral da Agência Nacional de Energia Elétrica e é professor da COPPE/UFRJ.

da ANEEL independente até a participação na formulação de leis importantes, como as que tratam da temática ambiental e aquelas que visam ao sucesso do nosso modelo do setor elétrico, tão necessárias ao crescimento sustentável do País.

Apine: quinze anos de compromisso com o desenvolvimento do setor elétrico brasileiro

Wilson Ferreira Jr.*

Diretor Presidente da CPFL Energia



A reforma do modelo setorial, em 2004, trouxe avanços significativos, resgatou os planos decenais e estabeleceu um processo de competitividade inédito na história do Brasil. Esses avanços consolidaram-se por meio da disponibilidade de eletricidade, gerada a partir de fontes que garantem modicidade tarifária e sustentabilidade ambiental.

Esses fatos, por si só, já se constituem num indutor de desenvolvimento econômico e social. Assim, ao mesmo tempo em que assegura o abastecimento de energia, o país conquista maior estabilidade regulatória e institucional, com a definição clara de processos e consolidação das responsabilidades de todos os agentes envolvidos.

* Engenheiro eletricista, administrador de empresas e mestrando em energia, foi presidente da Abradee, diretor da Cesp e presidente da RGE e da Bandeirante Energia. É diretor presidente da CPFL Piratininga, CPFL Geração, CPFL e do Grupo CPFL Energia.

Por se tratar de segmento que requer investimentos elevados, o setor elétrico apresenta alta complexidade, longos prazos de maturação e necessidade de vultosos financiamentos, de modo que é imperativo atuar permanentemente para minimizar os riscos e incertezas. O Brasil dispõe de recursos naturais, tecnologia de ponta, mentalidade inovadora, setor privado robusto e organizações setoriais preparadas para dar respostas necessárias a esses desafios.

O nosso país possui matriz elétrica predominantemente limpa e renovável, diferencial estratégico no momento em que o mundo migra para modelos econômicos menos intensivos em emissões de carbono. É a partir dessa base histórica e factual que destaco e enalteço a atuação decisiva e relevante da Apine na discussão dos temas cruciais do setor elétrico brasileiro.

Acompanhei com muito interesse a formação da Apine, em 1995. A entidade, em pouco tempo, apresentava quadro com trinta e cinco associados que, juntos, respondiam por 16 mil MW de capacidade instalada no Brasil. Hoje, os quarenta e quatro associados somam 47 mil MW, o que corresponde a perto de 43% da capacidade instalada no país, e um faturamento anual aproximado de R\$ 22 bilhões. Esses números superlativos atestam sua importância no cenário brasileiro.

A Apine inseriu-se no ambiente de transformação que se instalou no país e se posicionou como instituição setorial preocupada com a formulação de propostas voltadas à ampliação da participação da iniciativa privada. Também estimulou o debate e tornou-se interlocutora respeitada no diálogo com o poder público.

E, nessa reflexão, algumas questões permanecem em aberto e impedem a completa expansão do setor. Entre as mais urgentes, gostaria de citar três exemplos: a) recontração de energia dos leilões de *energia existente* de 2004; b) renovação das concessões de geração, transmissão e distribuição; e c) papel do mercado livre e volatilidade de preços.

Conclui-se, portanto, que para avançar nessa pauta pertinente é necessário introduzir de forma efetiva os principais pleitos na agenda

mais ampla da política energética e da estratégia de desenvolvimento implementada pelo Estado brasileiro. É fato reconhecer que a agenda do futuro do setor elétrico brasileiro passa pela Apine.

Para nós, da CPFL Energia, é motivo de satisfação participar ativamente da Apine. Em primeiro lugar devido à constante interação com os mais diversos *players* do setor elétrico e de outros segmentos. Em um mundo dominado pela ciência da informação e pela gestão do conhecimento, a comunicação é ferramenta essencial para que as empresas atinjam seus objetivos. Essa arena é rica na Apine.

Institucionalmente, estamos no conselho de administração e atuamos na coordenação de diversos grupos de trabalho, entre os quais o de planejamento de expansão da geração. Mais que uma necessidade, integrar a Apine é garantia de acesso ao conhecimento, por meio da exposição constante às tecnologias de fronteira e novas modelagens de negócios, além de *benchmarking* permanente entre as próprias associadas.

Não tenho dúvidas de que os próximos quinze anos preparam outros novos desafios para a Apine. Estimulada por uma visão clara e consistente de nossas responsabilidades sobre o futuro, certamente a Apine está capacitada para discutir os temas do setor e encontrar soluções que nos aproximem cada vez mais da excelência na produção e no uso da energia elétrica.

FOTOGRAFIAS EM EVENTOS DA APINE

II ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE COM SEUS CONVIDADOS

Sede do Jockey Club Brasileiro – Rio de Janeiro – 28 de setembro de 1999



Abertura do encontro



Encerramento do evento

III ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE COM SEUS CONVIDADOS

Salão Azul do Hotel Nacional – Brasília – 27 de setembro de 2000



Palestra do diretor-geral da ANEEL



Entrega do Troféu PIE ao presidente da Eletrobras

IV ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE COM SEUS CONVIDADOS

Sede do Jockey Club Brasileiro – Rio de Janeiro – 27 de setembro de 2001



Momento após o encerramento do encontro



Todos os homens dos presidentes: os quatro diretores executivos no coquetel

MESA REDONDA SOBRE ENERGIA NO BRASIL

Marriott Hotel – Rio de Janeiro – 8 e 9 de maio de 2002



Abertura do evento



Momento após a entrega do Prêmio PIE ao ministro Pedro Parente

V ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE COM SEUS CONVIDADOS

Sede do Jockey Club Brasileiro – Rio de Janeiro – 29 de setembro de 2004



Mesa de abertura do encontro



Palestra do secretário-executivo Maurício Tolmasquim

VI ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE COM SEUS CONVIDADOS

Sede da Confederação Nacional da Indústria – Brasília
29 de setembro de 2005



Momento após a entrega do Prêmio Apine 2005 à ministra Dilma Rousseff



Ao final dos trabalhos, coquetel de confraternização pelos dez anos da Apine

VII ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE COM SEUS CONVIDADOS

Blue Tree Convention Center – Brasília – 30 de novembro de 2006



Abertura do encontro



Entrega do Prêmio Apine 2006 ao diretor-geral da ANEEL Jerson Kelman

VIII ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE COM SEUS CONVIDADOS

Hotel Kubitscheck Plaza – Brasília – 27 de setembro de 2007



Mesa redonda do evento



Entrega do Prêmio Apine 2007 ao ministro Nelson Hubner

IX ENCONTRO DOS ASSOCIADOS DA APINE COM SEUS CONVIDADOS

Hotel Kubitscheck Plaza – Brasília – 25 de setembro de 2008



Abertura do encontro



Mesa redonda do evento

