

11/02/2009

Revista Exame

Ed. 936

Que tal copiar o vizinho?

A estatal Cepisa, do Piauí, é a pior empresa de distribuição de energia no país. A Cemar, concessionária privada do Maranhão, que já foi uma das piores, mostra que é possível melhorar, mesmo num estado pobre.

Por Fabiane Stefano

Considere duas empresas que atuam em estados vizinhos, de condições socioeconômicas similares - ambos entre os mais pobres do Brasil -, e que têm a sede em capitais localizadas a menos de 500 quilômetros uma da outra. É o caso da Cemar, companhia de distribuição de energia elétrica do Maranhão, e da Cepisa, concessionária do mesmo serviço no Piauí. Embora próximas na geografia e com mercados semelhantes, dificilmente haverá duas empresas mais distantes no que diz respeito aos desempenhos econômico-financeiro e operacional. A primeira, privatizada em 2000, está entre as cinco melhores concessionárias do país, de acordo com ranking da associação brasileira das distribuidoras de energia. A outra continua estatal e é considerada a pior concessionária entre as que atendem mais de 500 000 consumidores. Enquanto a Cemar gera lucros, a Cepisa acumula prejuízo bilionário. O contraste entre as duas empresas é resultado dos rumos que ambas tomaram nos últimos anos. A Cepisa faz parte de um grupo de seis concessionárias estaduais que não foram privatizadas e acabaram abrigadas sob o guarda-chuva da Eletrobrás, empresa federal responsável por 40% da geração de energia elétrica do país. Enquanto a Cemar sofria um choque de gestão que a levou da 27ª posição no ranking em 2002 para um honroso quarto lugar no ano passado, a Cepisa mantinha-se como lanterninha entre as 28 maiores concessionárias do país em quatro dos últimos cinco anos, também em razão de sua gestão - ou, provavelmente, por falta dela.

A Cepisa coleciona indicadores de qualidade do serviço que estão entre os mais baixos do Brasil. Os consumidores piauienses ficaram 36 horas sem energia em 2007 - a média brasileira é 16 horas anuais. Em Teresina, quando chove é grande o risco de a população permanecer muitas horas às escuras. O problema está na capacidade de a distribuidora resolver o apagão quando, por exemplo, um raio derruba a rede elétrica. Para efeito de comparação, a CPFL, distribuidora que atua no interior de São Paulo e é considerada a melhor do país, teve o fornecimento interrompido por pouco mais de 5 horas em 2007. "Nos últimos dez anos, a Cepisa viveu um processo de sucateamento", diz Gilberto Pedrosa, presidente da Associação Industrial Piauiense. "Até pouco tempo atrás, ela não conseguia atender a nenhum pedido de nova instalação porque não dispunha de medidores de energia. É como se uma quitanda não tivesse balança para pesar os produtos." Segundo Pedrosa, muitas prestadoras de serviços de manutenção contratadas pela Cepisa quebraram no decorrer dos anos por falta de pagamento.

O processo de sucateamento da companhia acabou por incentivar o que se tornou um de seus maiores problemas hoje: o roubo de energia. Um estudo do **Instituto Acende Brasil**, mantido por empresas privadas do setor, verificou que 26% da energia do Piauí é consumida clandestinamente, seja por ligações irregulares, os famosos "gatos", seja por meio de ações fraudulentas no sistema de medição, colocando o estado no nível mais crítico de roubo de energia no país. O consumo clandestino tem causado um rombo anual de 150 milhões de reais, o que piora ainda mais as finanças da empresa, também às voltas com endividamento elevado. "Até 2007 tivemos prejuízo, mas no ano passado quase fechamos a conta e neste ano vamos dar lucro", diz Flávio Decat

de Moura, presidente da Cepisa. Engenheiro com longa carreira no setor de energia em estatais como Furnas e Cemig, Moura trabalhava como consultor quando foi convidado a comandar a diretoria de distribuição da Eletrobrás, criada em maio de 2008 para cuidar da gestão das concessionárias de Alagoas, Amapá, Acre, Amazonas e Rondônia, além do Piauí. Ou seja, além da Cepisa, Moura preside outras cinco estatais, administrando todas elas da sede da Eletrobrás, no Rio de Janeiro. O objetivo da administração a distância é tentar resolver outra grande encrenca da empresa, assim como da maioria das estatais: a pressão de políticos locais que as transformam em cabides de emprego e promotoras de benesses de toda sorte. "Todas as empresas de energia federalizadas sofreram esse processo de ingerência política", diz **Cláudio Sales**, presidente do **Instituto Acende Brasil**.

Nesse ambiente permissivo, também a inadimplência ganhou dimensões assustadoras. Outras empresas públicas e prefeituras acostumaram-se a não honrar a conta de luz. O resultado é que, no último balanço publicado, relativo a 2007, o prejuízo acumulado pela Cepisa superava 1 bilhão de reais. Com a intervenção da Eletrobrás, parte dos débitos vem sendo renegociada, numa tentativa de estancar a sangria. No ano passado, o governador do Piauí, Wellington Dias, fechou um acordo para saldar a dívida da Agepisa, empresa de saneamento do próprio estado, com a distribuidora, de 128 milhões de reais, realizando obras de infraestrutura de interesse da Cepisa. Nessa nova fase, a promessa é que também sejam retomados os investimentos na empresa. De acordo com Moura, 634 milhões de reais, provenientes da Eletrobrás e do programa federal Luz para Todos, estão previstos para recuperação e ampliação da rede neste ano. Além disso, para equilibrar as contas, a Cepisa deverá receber um aporte de capital da Eletrobrás de 494 milhões de reais.

É claro que uma injeção de recursos é importante, mas ainda assim será necessário investir em soluções inteligentes na gestão para recuperar a Cepisa. O exemplo disso vem da vizinha Cemar. Adquirida num leilão de privatização pelo grupo americano Pennsylvania Power & Light, em 2000, a distribuidora maranhense chegou quase a quebrar dois anos depois e sofreu intervenção da Agência Nacional de Energia Elétrica. Em 2004, o GP Investimentos, fundo de participações que já foi dono de empresas como a ALL e o Submarino, criou a Equatorial Energia, que comprou o controle da Cemar por apenas 1 real, tamanha a gravidade da situação à época. Uma vez que as dívidas foram renegociadas e a empresa capitalizada - foram 700 milhões de reais apenas em recursos próprios do GP -, uma profunda reestruturação foi posta em prática. Assim como a empresa do Piauí, a Cemar convivia com o mesmo leque de problemas, como alta inadimplência e organização inchada. "A reestruturação se concentrou em atualização tecnológica, qualidade dos serviços, disciplina financeira, valorização das pessoas e atração de novos talentos", diz Carlos Piani, presidente da Cemar. No estilo GP de administração, foi implantado um sistema de metas com remuneração variável para os funcionários. Obviamente, há o que melhorar na operação da Cemar - especialmente em alguns indicadores de qualidade do serviço que ainda não igualaram a média nacional, como o número de horas de interrupção no fornecimento de energia no ano. Para sua vizinha Cepisa, contudo, copiar algumas práticas e alcançar esses índices já seria uma realização fantástica - mesmo que a opção, para lá de discutível, seja mantê-la uma estatal.