

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO – CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

REJANE DE MELLO CARDOZO

**ESTUDO SOBRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA
DAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

FLORIANÓPOLIS – SC

2008

REJANE DE MELLO CARDOZO

**ESTUDO SOBRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA
DAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio Econômico - CSE, como pré-requisito para a obtenção de título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Valdirene Gasparetto
Co-Orientador: Prof^º. Dr. Darci Schnorrenberger

FLORIANÓPOLIS - SC

2008

REJANE DE MELLO CARDOZO

**ESTUDO SOBRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA
DAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo relacionados.

Florianópolis, 12 de agosto de 2008.

Profª. Dra. Valdirene Gasparetto
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Banca Examinadora:

Profª. Dra. Valdirene Gasparetto (Orientadora)

Prof. Dr. Darci Schnorrenberger (Co-orientador)

Prof. Dr. Rogério João Lunkes (Membro)

*A Deus pela oportunidade
de realizar mais esta conquista.
Aos meus queridos pais, que sempre foram
a fonte de inspiração
na realização de meus projetos.*

AGRADECIMENTOS

A professora Valdirene Gasparetto, por compartilhar seu conhecimento, por sua orientação e pela atenção dedicada na realização deste trabalho.

Ao professor Darci Schnorrenberger, pelo incentivo, por sua disposição em me auxiliar e pela contribuição com suas sugestões.

Aos meus pais, José e Eleonora, pelo carinho, amor, incentivo e compreensão por minhas ausências.

Aos amigos Aguinaldo R. Reis, Cristina Magnus, Cristiano Nascimento, que me apoiaram de muitas formas ao longo desta caminhada.

Ao meu namorado, Márcio, por suas palavras de incentivo, estímulo e carinho em todos os momentos. Por compreender que os momentos de ausência eram necessários nesta importante etapa de minha vida.

Agradeço a todos que de forma direta ou indireta, ajudaram, incentivaram, fizeram parte da minha vida nesse momento importante de mais uma conquista.

*Leva tempo para alguém ser bem sucedido porque o
êxito não é mais do que a recompensa natural
pelo tempo gasto em fazer algo direito.
(Joseph Ross)*

RESUMO

O setor de energia elétrica brasileiro tem passado por mudanças nas últimas décadas, em que deixa de ser gerido pelo Estado e passa ao controle do setor privado. Tais mudanças alcançam as formas de remunerar os colaboradores. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo investigar as formas de remuneração estratégica evidenciadas pelas empresas do setor de energia elétrica, no Brasil. Tais práticas de remuneração estratégica buscam valorizar as competências dos colaboradores de acordo com as estratégias adotadas. A amostra da pesquisa é composta por 52 empresas que possuem ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, envolvendo o período de 2003 a 2007. A metodologia empregada tem caráter descritivo-exploratório devido ao fato de investigar informações contidas nos relatórios de administração. E assim, este trabalho utiliza-se de abordagem qualitativa e quantitativa para fins de análise. Dentre os resultados encontrados, observa-se que, ao longo do período analisado, mais empresas passaram a evidenciar remuneração estratégica passando de 46% das empresas analisadas em 2003 para 65% em 2007. As formas mais utilizadas são salário indireto e remuneração variável. Observa-se que as empresas conservam estas formas de remuneração como meio de manter seus colaboradores comprometidos com o desempenho.

PALAVRAS-CHAVE: Evidenciação; Relatório da Administração; Remuneração Estratégica; Setor Elétrico.

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentual sobre remuneração estratégica de 2003 a 2007	46
Gráfico 2: Número de empresas que evidenciaram salário indireto-2003 a 2007	47
Gráfico 3: Percentual de salário indireto evidenciado por atividade-2003 a 2007.....	48
Gráfico 4: Número de empresas que evidenciaram remuneração variável-2003 a 2007....	49
Gráfico 5: Percentual de remuneração variável evidenciado por atividade-2003 a 2007...	51
Gráfico 6: Relação da margem de lucro e remuneração variável por número de empresas	56
Gráfico 7: Percentual das empresas que não evidenciam remuneração variável.....	58

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: Remuneração Estratégica por percentual e por período (SI e RV).....	46
Tabela 2: Percentual de salário indireto por atividade.....	48
Tabela 3: Percentual de remuneração variável por atividade.....	50
Tabela 4: A margem de lucro comparada com a evidenciação de remuneração variável...	53

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Amostra da pesquisa	19
Quadro 2: Metodologias para modernização da remuneração funcional	30
Quadro 3: Demonstrativo das empresas que praticam alguma forma de remuneração estratégica	44
Quadro 4: Margem de lucro e evidenciação de remuneração variável por número de empresas	56
Quadro 5: Empresas que evidenciam remuneração variável em todos os períodos e não evidenciam a remuneração variável em nenhum período	57

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AES ELPA: AES Elpa S. A.
AES TIETÊ: AES Tietê S.A.
AES SUL: AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.
AFLUENTE: Afluente Geração e Transmissão Energia Elétrica S.A.
AMPLA ENERG: Ampla Energia e Serviços S.A.
AMPLA INVEST: Ampla Investimentos e Serviços S. A.
ANEEL: Agência Nacional de Energia Elétrica.
BAESA: Energética Barra Grande S.A.
BRASILIANA: Cia. Brasileira de Energia.
CEB: Cia. Energética de Brasília.
CELESC: Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.
CELG: Celg Distribuição S.A.
CELPA: Centrais Elétricas do Pará.
CELPE: Companhia Energética de Pernambuco.
CEMAT: Centrais Elétricas Matogrossenses S.A.
CEMIG: Companhia Energética de Minas Gerais.
CEMIG DIST: CEMIG Distribuição S.A.
CEMIG GT: CEMIG Geração e Transmissão S.A.
CESP: Companhia Energética de São Paulo.
COELBA: Companhia de Eletricidade Estado da Bahia.
COELCE: Companhia Energética do Ceará.
COPEL: Companhia Paranaense de Energia.
COSERN: Companhia Energética do Rio Grande do Norte.
CPFL ENERGIA: CPFL -Energia S.A.
CPFL GERAÇÃO: CPFL Geração de Energia S.A.
CPFL PIRATIN: Cia. Piratininga de Força e Luz.
CRC: Conselho Regional de Contabilidade
DUKE GER PARANAP: DUKE Energy International, Geração Paranapanema S.A.
EBE: Bandeirante Energia S.A.

EDP ENERGIAS BR: Energias do Brasil S.A.
ELEKTRO: Elektro Eletricidade e Serviços S.A.
ELETROBRÁS: Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
ELETROPAULO: Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A.
EMAE: Empresa Metropolitana Águas Energia S.A.
ENERGISA: Energisa S.A.
ENERSUL: Empresa Energ. Mato G. Sul S.A.
EQUATORIAL: Equatorial Energia S.A.
ESCELSA: Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.
FASB: *Financial Accounting Standards Board* (Conselho de Padrões de Contabilidade Financeira).
GOIASPAR: Companhia Goiás de Participação S.A.
IENERGIA: Inepar Energia S.A.
INVESTCO: Investco S.A.
ITAPEBI: Itapebi Geração de Energia S.A.
LIGHT: Light Serviços de Eletricidade S.A.
LIGHTPAR: Light Participações S.A.
LIGHT S/A: Light Energia S.A.
MAE: Mercado Atacadista de Energia.
MPX ENERGIA: MPX Energia S.A.
ONS: Operador Nacional do Sistema.
PAUL F LUZ: Cia. Paulista de Força e Luz
REDE ENERGIA: Rede Empresas de Energia Elétrica S.A.
RGE: Rio Grande Energia S.A.
RV: Remuneração Variável
SI: Salário Indireto
TERMOPE: Termopernambuco S.A.
TERNA PART: Terna Participações S.A.
TRACTEBEL: Tractebel Energia S.A.
TRAN PAULIST: Cia. Transmissão Energia Elét. Paulista.
VBC ENERGIA: VBC Energia S.A.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA	18
1.4.1 Abrangência e amostra da pesquisa	18
1.4.2 Forma de análise dos dados	21
1.4.3 Enquadramento metodológico	21
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	23
1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL	24
2.1.1 Divulgação do relatório da administração	25
2.1.2 Informações qualitativas e quantitativas da contabilidade	26
2.1.2.1 Compreensibilidade	27
2.1.2.2 Relevância	27
2.1.2.3 Confiabilidade	28
2.1.2.4 Comparabilidade	28
2.2 REMUNERAÇÃO	29
2.2.1 Remuneração funcional	29
2.2.2 Remuneração estratégica	31
2.2.2.1 Salário indireto	32
2.2.2.2 Remuneração por habilidades	33
2.2.2.3 Remuneração por competências	34
2.2.2.4 Plano privado de aposentadoria (PPA)	35
2.2.2.5 Remuneração variável	36
2.2.2.6 Participação acionária	38
2.2.2.7 Alternativas criativas ou formas especiais de recompensa	39
2.3 A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	40
2.3.1 Para as empresas	40
2.3.2 Para o colaborador	41
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	43
3.1 A PESQUISA REALIZADA	43
3.1.1 Evidenciação da remuneração estratégica	43
3.1.2 Evidenciação de salário indireto por atividade	47
3.1.3 Evidenciação de remuneração variável por atividade	49
3.1.4 Desempenho econômico- financeiro das empresas	52
3.1.5 A comparação da margem de lucro e a remuneração variável	56
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4. CONCLUSÕES DO TRABALHO	60
4.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	61

REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE	66

1. INTRODUÇÃO

As organizações, no contexto atual, são atingidas pelos reflexos das transformações da economia mundial, e com a globalização e as inovações tecnológicas, surgem novas formas de organização do trabalho que visam atender às necessidades dos clientes, que estão cada vez mais exigentes.

Na atual conjuntura, em meio ao ambiente competitivo, as empresas empenham-se cada vez mais na conquista de clientes, para tanto, deve-se levar em consideração as práticas de como conquistá-los. Neste contexto, os colaboradores destacam-se em cumprir o papel de intermediários entre a empresa e o cliente. Como procuram adaptar-se às novas necessidades do mercado, também esperam ser recompensados. Uma das formas de recompensa é a remuneração, considerada como meio de incentivar os colaboradores a ter um maior envolvimento nas atividades da empresa.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), a remuneração constitui alavanca para a mudança e um fator de sustentação. Neste sentido, a organização moderna, que tem como suporte a colaboração de seu pessoal, enfrenta o desafio de transformar a visão tradicional da remuneração em fator de vantagem competitiva. Pontes (1995) descreve a importância desta transformação quando relaciona o fator humano aos resultados a serem alcançados, e que existe necessidade de um exame quanto às formas de gestão de pessoal, com isto destaca a adoção de métodos direcionados para a melhoria da competitividade.

Neste sentido, em meio as novas tendências que buscam ampliar a competitividade a partir da remuneração, a tendência nas empresas é complementar a remuneração fixa com outras formas de remuneração, que auxiliem na motivação e maior envolvimento dos colaboradores no alcance dos objetivos da empresa como argumentam Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 32):

as formas tradicionais de gestão só servem para contextos tradicionais de negócios, que estão em extinção. A empresa típica do início do século cresceu e adaptou-se a suas novas condições, estruturando-se em grandes corporações burocráticas para atender à expansão internacional da demanda. De forma semelhante, a forma burocrática de organização parece estar superada, em um mundo em que cada vez mais é a *agilidade* e a *adaptabilidade*, e não a *estruturação complexa*, que determinam a sobrevivência das organizações.

Atualmente, conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), as empresas empregam sistemas de remuneração estratégica, que consistem nas várias as formas de remuneração utilizadas em conjunto com a forma tradicional (salários fixos, baseados em plano de cargos e salários) como, por exemplo: salário indireto, remuneração por habilidades ou por competências, plano

privado de aposentadoria, remuneração variável (participação nos lucros ou resultados), participação acionária e alternativas criativas ou formas especiais de recompensa.

Nesse contexto, este trabalho tem como foco investigar as formas de remuneração estratégica adotadas pelas empresas do setor de Energia Elétrica, no Brasil.

O setor de energia elétrica tem passado por mudanças a partir de 1995, ano em que houve a reestruturação de seus segmentos. A privatização das empresas passou a permitir que um grande número de novos agentes se incorporasse ao setor, abrindo assim o mercado a concorrência privada nacional e estrangeira. As empresas que fazem parte do setor têm feito grandes esforços para melhorar sua competitividade. Neste sentido, surgiu o interesse em verificar quais as formas de remuneração estratégica adotadas no setor de energia elétrica.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Devido à grande concorrência entre as empresas, há necessidade de inovação também no que diz respeito a atender as expectativas dos clientes. Para tanto as empresas devem levar em consideração os meios pelos quais vão atingi-las. Por isso, as empresas têm buscado constantemente o comprometimento de seu quadro de pessoal no sentido de atender as necessidades dos clientes.

Observa-se certa reciprocidade, ou seja, uma troca, em que o colaborador cede seu talento, suas habilidades, sua dedicação, inteligência e criatividade, em contrapartida, a empresa põe à disposição seus recursos, com o intuito de alcançarem seus objetivos. Dito isto, Chiavenato (2004, p. 256), explicita que:

as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

De acordo com Clasen (2000), quando a organização considera o potencial do ser humano como diferencial competitivo, reconhece que introduzir novas formas de remuneração pode auxiliar no seu aperfeiçoamento contínuo. Nesse sentido, Possani (1996) *apud* Clasen (2000) destaca que a nova forma de remuneração caracteriza-se pela responsabilidade por resultados e pela recompensa do alcance de metas de desempenho.

O resultado das mudanças na forma de remuneração, segundo Possani (1996) *apud* Clasen (2000), consiste em maior participação dos colaboradores no sistema de gestão, maior satisfação pessoal e profissional e a minimização de artifícios burocráticos criados para o comprometimento com a empresa.

O empresário atento ao seu patrimônio, que planeja suas tomadas de decisões, o faz com base em dados concretos e confiáveis, conforme CRC (2003). Segundo o art. 133 da Lei 6.404/76, alterado pela lei 10.303/01, o Relatório da Administração (RA) faz parte do conjunto de informações que deve ser divulgado por uma empresa, representando sua “prestação de contas” (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2003). Quanto às informações relacionadas a programas de remuneração estratégica, normalmente são evidenciadas pelas empresas que publicam seus demonstrativos contábeis, no Relatório da Administração, dada a importância estratégica que esses programas cumprem nessas empresas.

A adoção de programas de remuneração estratégica, conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), (como a remuneração por habilidades ou por competências, salário indireto, plano privado de aposentadoria, remuneração variável-participação nos lucros ou resultados-, participação acionária e alternativas criativas ou formas especiais de recompensa) ocorre na maioria dos setores econômicos. Porém, em alguns, em função da grande competição entre as empresas que o compõem, tem sido mais fortemente adotados, como uma estratégia para melhorar o desempenho e também para retenção de talentos.

O setor de energia elétrica encontra-se entre os setores econômicos cuja competição tem sido mais acirrada nos anos recentes. Ao final dos anos 70, as mudanças no padrão de financiamento do setor elétrico e o conjunto de crises enfrentadas pelo Estado culminaram em reformas e ajustes praticados ao longo dos anos 80 e 90, de que resultaram programas de privatização, desregulamentação e liberalização das importações. Com isto, o sistema construído com base no conceito de monopólio natural muda para um sistema de livre formação de preços, calcado na desverticalização das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Assim, passou-se a defender a quebra do monopólio das geradoras federais do setor elétrico e a sua divisão em empresas menores, além de encorajar a entrada de novos competidores no mercado (RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA; TORRES, 2002).

O Projeto de Reestruturação do setor elétrico brasileiro, como descrevem Rodrigues Filho, Oliveira e Torres (2002), ao longo de 1995, procurou introduzir e difundir mecanismos competitivos nos segmentos de produção e comercialização; montar um eficiente esquema de regulação para os serviços de transmissão e distribuição; estimular a criação de um ambiente

negocial mais transparente, de modo a gerar sinais claros e regras com base econômica para a atuação dos agentes, e com isto atrair investidores interessados na expansão do sistema elétrico. Para tanto, destaca-se ainda que entre as novas entidades que passaram a atuar estão a agência reguladora Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), o Operador Nacional do Sistema (ONS) e o Mercado Atacadista de Energia (MAE), para fins de instituir relação competitiva entre produtores e consumidores (RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA; TORRES, 2002).

Nesse sentido, esta pesquisa baseia-se nas informações contidas nos relatórios de administração, com o objetivo de conhecer as formas de remuneração estratégica praticadas nas empresas do setor de energia elétrica no Brasil.

Diante do exposto, emerge a seguinte questão-problema: quais as formas de remuneração estratégica adotadas pelas empresas brasileiras de energia elétrica que têm ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA)?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a evidenciação de informações sobre as formas de remuneração estratégica das empresas brasileiras de energia elétrica que têm ações negociadas na BOVESPA.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as principais formas de remuneração estratégica;
- b) Evidenciar a importância da remuneração estratégica para as empresas e para os colaboradores;
- c) Demonstrar as formas de remuneração estratégica adotadas nas diferentes atividades existentes no setor elétrico brasileiro;
- d) Avaliar a evolução na adesão de formas de remuneração estratégica ao longo do período pesquisado, pelas empresas envolvidas na pesquisa;

e) Relacionar o nível de adoção de formas de remuneração variável e o desempenho econômico-financeiro das empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

No passado, conforme Kissler (2004), considerava-se importante aproveitar a força física dos trabalhadores, que deveriam possuir condutas irrepreensíveis, íntegras e ser leais à organização. Kissler (2004) reforça que os deveres eram mais importantes do que os direitos. As normas deveriam ser preservadas acima de tudo. Os trabalhadores precisavam cumprir seus contratos: obedecer, cumprir deveres, desenvolver capacidade adaptadora, fazer jus a seus salários, merecer os benefícios sociais concedidos, e não eram considerados confiáveis, mas como uma espécie de “adversário”.

No cenário empresarial atual, Hipólito (2002, p.28) comenta que, “deseja-se que as pessoas extrapolem seus limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados”. A empresa, no contexto atual, preocupa-se em atender as expectativas dos clientes, muda sua visão em relação ao empregado, que deixa de ser um adversário e passa a ser considerado um colaborador. De acordo com Kissler (2004, p. 58),

mais do que a empatia da vendedora para o sucesso das vendas, o funcionamento da produção moderna depende sobretudo de qualificações “extrafuncionais”. Entre essas qualificações, hoje tidas como altamente funcionais, inclui-se: confiabilidade, disposição para assumir responsabilidades, capacidade de comunicação e autonomia intelectual. Enquanto no processo de trabalho de tipo taylorista era importante aproveitar a força física dos trabalhadores, hoje interessa sua força mental.

Nota-se uma nova relação entre a empresa e o colaborador. “O colaborador deixa de ser encarado como custo e passa a ser um meio de vantagem competitiva” de acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 35). Este profissional, agora considerado parceiro da organização, está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), o sistema de remuneração não acompanha a rapidez das transformações, visto que a maioria das empresas ainda faz uso dos sistemas tradicionais de remuneração baseados em cargos e funções. Os autores salientam ainda que o uso destes sistemas geram entraves às mudanças e criam barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho.

Levando em consideração os pontos mencionados anteriormente, nota-se a importância do estudo dos diferentes tipos de remuneração, e destaca-se a adoção de outras formas de remuneração, além da remuneração tradicional, como meio de atingir os resultados desejados nas organizações.

Embora a maioria dos trabalhos aborde formas de implementação do programa, outros pontos podem ser investigados, como o que se faz neste trabalho, que destaca formas de remuneração estratégica como uma fonte de vantagem competitiva, conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), os quais enfatizam a idéia de que uma importante fonte de vantagem competitiva está nos recursos internos de gestão de cada empresa.

A pesquisa justifica-se, ao abordar o setor elétrico brasileiro, devido à mudança de um sistema de monopólio para um sistema de livre negociação. Ao considerar as mudanças ocorridas no setor elétrico, o estudo direciona-se para evidencição de informações das empresas de energia elétrica no Brasil, que adotam formas de remuneração estratégica, e investiga quais as formas que são predominantes nos relatórios das 52 empresas de energia elétrica.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este tópico discute a metodologia da pesquisa, abordando a abrangência e amostra da pesquisa, qual o procedimento para reunião do material bibliográfico, a forma de análise das informações e o enquadramento metodológico.

1.4.1 Abrangência e amostra da pesquisa

A pesquisa abrange 52 empresas brasileiras do setor de energia elétrica que têm ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) publicados na *homepage* até o dia 09 de abril de 2008.

Após identificação das empresas, dentre os relatórios e demonstrações informadas na *homepage* da Bovespa, optou-se pela busca de informações nos relatórios da administração, por ser considerado descritivo e menos técnico que as demonstrações financeiras (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2003). A análise compreende os períodos de 2003 a 2007.

Não há obrigatoriedade legal em evidenciar nas demonstrações contábeis as informações que tratam de formas de remuneração estratégica aos colaboradores. Por isso, considera-se na base de análise o conjunto de empresas brasileiras do setor de energia elétrica com ações negociadas na BOVESPA, para de início identificar as empresas que adotam políticas de remuneração estratégica e que divulgam tais informações.

Foram analisadas empresas que possuem como principal atividade:

- Comercialização de energia elétrica (02 empresas)
- Distribuição de energia elétrica (18 empresas)
- Geração de energia elétrica (12 empresas)
- Geração - Distribuição de energia elétrica (03 empresas)
- Geração - Transmissão de energia elétrica (02 empresas)
- Holding no setor de energia elétrica (07 empresas)
- Participação em outras sociedades (06 empresas)
- Transmissão de energia elétrica (02 empresas)

O Quadro 1 explicita as empresas que tiveram seu relatório da administração considerado nesta pesquisa.

Empresa	Sigla	Município
Atividade Geração		
AES Tiete S.A	AES TIETE	São Paulo – SP
BAESA - Energética Barra Grande S.A	BAESA	Florianópolis – SC
CPFL Geração de Energia S.A	CPFL GERAÇÃO	Campinas – SP
Duke Energy Int. Ger. Paranapanema S.A	GER PARANAP	São Paulo – SP
Energias do Brasil S.A	ENERGIAS BR	São Paulo – SP
Empresa M. Águas Energia S.A	EMAE	São Paulo – SP
Inepar Energia S.A	IENERGIA	Curitiba – PR
Investco S.A	INVESTCO	Miracema – TO
Itapebi Geração de Energia S.A	ITAPEBI	Salvador – BA
Light Energia S.A	LIGHT S/A	Rio de Janeiro – RJ
Termopernambuco S.A	TERMOPE	Ipojuca – PE
Tractebel Energia S.A	TRACTEBEL	Florianópolis – SC
Atividade Geração – Distribuição		
Centrais Elét. de Santa Catarina S.A	CELESC	Florianópolis – SC
Centrais Elét. do Pará S.A	CELPA	Belém – PA
Cia. Energética de Pernambuco	CELPE	Recife – PE
Atividade Geração – Transmissão		
Afluentes Ger. e Transm. Energ. Elét. S.A	AFLUENTE	Salvador – BA
Cemig Geração e Transmissão S.A	CEMIG GT	Belo Horizonte – MG
Atividade Transmissão		
Cia. Energética de São Paulo	CESP	São Paulo – SP
Cia. Transmissão Energia Elét. Paulista	TRAN PAULIST	São Paulo – SP

Continua...

...continuação.

Atividade Comercialização		
Centrais Elét. Bras. S.A	ELETROBRÁS	Riode Janeiro – RJ
Cia. Energética de Minas Gerais	CEMIG	Belo Horizonte - MG
Atividade Distribuição		
AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A	AES SUL	Porto Alegre – RS
Ampla Energia e Serviços S.A	AMPLA ENERG	Niterói – RJ
Bandeirante Energia S.A	EBE	São Paulo – SP
Celg Distribuição S. A	CELG	Goiânia – GO
CEMIG Distribuição S.A	CEMIG DIST	Belo Horizonte – MG
Centrais Elét. Matogrossenses S.A	CEMAT	Cuiabá – MT
Cia. Eletricidade Est. da Bahia	COELBA	Salvador – BA
Cia. Energética do Ceará	COELCE	Fortaleza – CE
Cia. Energética do Rio Gde Norte	COSERN	Natal – RN
Cia. Paranaense de Energia	COPEL	Curitiba – PR
Cia. Paulista de Força e Luz	PAUL F LUZ	Campinas – SP
Cia. Piratininga de Força e Luz	CPFL PIRATIN	Campinas – SP
Elektro - Eletricidade e Serviços S.A	ELEKTRO	Campinas – SP
Eletropaulo Met. Elet. São Paulo S.A	ELETROPAULO	São Paulo – SP
Empresa Energ. Mato G. Sul S.A	ENERSUL	Campo Grande – MS
Espirito Santo C. Elét. S.A	ESCELSA	Vitória – ES
Light Serviços de Eletricidade S.A	LIGHT	Rio de Janeiro – RJ
Rio Grande Energia S.A	RIO GDE ENER	Caxias do Sul – RS
Atividade Holding		
Cia. Brasileira de Energia	BRASILIANA	São Paulo – SP
Cia. Energética de Brasília	CEB	Brasília – DF
CPFL -Energia S.A	CPFL ENERGIA	São Paulo – SP
Equatorial Energia S.A	EQUATORIAL	São Luís – MR
MPX Energia S.A	MPX ENERGIA	Rio de Janeiro – RJ
Rede Empresas de Energia Elétrica S.A	REDE ENERGIA	São Paulo – SP
Terna Participações S.A	TERNA PART	Rio de Janeiro – RJ
Atividade Participação em Outras Sociedades		
AES Elpa S. A	AES ELPA	São Paulo – SP
Ampla Investimentos e Serviços S. A	AMPLA INVEST	Niterói – RJ
Cia. Goias de Participações	GOIASPAR	Goiânia – GO
Energisa S.A	ENERGISA	Cataguases – MG
Light Participações S.A	LIGHTPAR	Rio de Janeiro
VBC Energia S.A	VBC ENERGIA	São Paulo – SP

Quadro 1 - Amostra da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

1.4.2 Forma de análise dos dados

Neste trabalho utiliza-se análise de conteúdo, que consiste, de acordo com Bardin (1977), em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis deduzidas) dessas mensagens. O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem. O objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam conclusão sobre uma ou outra realidade que não a da mensagem (BARDIN, 1977).

Neste sentido, em relação aos termos pesquisados nos relatórios da administração, utiliza-se:

- remuneração funcional
- remuneração estratégica
- salário indireto
- remuneração por habilidades ou por competências
- plano privado de aposentadoria
- remuneração variável (participação nos lucros e ou resultados)
- participação acionária e alternativas criativas ou formas especiais de recompensa.

Após a seleção da amostra, iniciou-se a busca de informações relativas à remuneração estratégica nos relatórios da administração das empresas do setor de energia elétrica, publicadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) referente ao período de 2003 a 2007.

1.4.3 Enquadramento metodológico

A metodologia revela os caminhos a serem seguidos para atingir o objetivo almejado. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27) definem “método como a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou resultado desejado”.

Para o desenvolvimento dos objetivos, utiliza-se pesquisa descritivo-exploratória. Conforme salienta Andrade (2002 *apud* BEUREN *et al.*, 2006, p. 81), “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los e interpretá-los, e o pesquisador não

interfere neles”. No entanto, há pesquisas que, embora definidas como descritivas, a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 1994). O estudo exploratório não formula hipóteses, mas proporciona maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo ao pesquisador delinear de forma mais precisa o problema. A pesquisa exploratória é a primeira etapa de uma investigação maior que abrangerá outras pesquisas (ACEVEDO, 2007).

Esta pesquisa é considerada descritivo-exploratória devido ao fato de investigar informações contidas nos relatórios de administração das empresas brasileiras do setor de energia elétrica que têm ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

O procedimento do trabalho é feito a partir dos conceitos de alguns autores e informações obtidas em documentos de fontes secundárias. Conforme Beuren *et al.* (2006 p. 135), “consideram-se documentos de fontes secundárias as teses, dissertações, monografias, artigos de anais, artigos eletrônicos, publicações avulsas, livros, revistas, os boletins de jornais”. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 62) argumentam que informações obtidas em documentos de fontes secundárias contribuem para o desenvolvimento do trabalho, pois na pesquisa documental “são investigados documentos com propósito de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características”.

A abordagem desta pesquisa apresenta caráter qualitativo e quantitativo. Richardson (1999 *apud* BEUREN *et al.*, 2006, p. 92) expõe que “a abordagem qualitativa não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema”. Este autor também destaca que “torna-se bastante comum à utilização da pesquisa quantitativa em estudos de levantamento, numa tentativa de entender por meio de uma amostra o comportamento de uma população”.

A forma qualitativa de abordar consiste em buscar e investigar algumas das mais relevantes formas de remuneração estratégica. De acordo com Triviños (2006, p. 111), “a análise qualitativa pode ter apoio quantitativo, mas geralmente se omite a análise estatística ou o seu emprego não é sofisticado”. Este estudo também utiliza-se de abordagem quantitativa para fins de análise, porém sem perder o caráter qualitativo quando transformado em dados quantificáveis.

Dito isto, afirma-se que este estudo assume característica qualitativa-quantitativa porque a pesquisa é baseada nos relatórios da administração e também faz um levantamento, em que busca-se identificar as formas de remuneração estratégica das empresas de energia elétrica, para então executar-se a análise dos dados.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por meio das informações expostas nos relatórios da administração, durante o período de 2003 a 2007, a pesquisa analisa as informações relacionadas a formas de remuneração estratégica evidenciadas pelas empresas de energia elétrica no Brasil. Logo, os resultados da pesquisa limitam-se à análise das informações divulgadas no período entre 2003 a 2007, e apenas refere-se às empresas do setor elétrico.

Em relação aos períodos analisados, elabora-se a análise de conteúdo por meio de levantamento de dados evidenciadas nos relatórios da administração, principalmente as palavras utilizadas na pesquisa, e limita-se apenas às informações disponíveis nestes relatórios.

A ausência de informações quanto à remuneração estratégica no relatório da administração de algumas empresas também constitui limitação, pois mesmo que não evidenciem, talvez adotem. Logo, não é possível afirmar que as empresas adotam ou não, mas apenas que evidenciam ou não. Embora essas empresas não evidenciem informações em seus relatórios continuam fazendo parte da amostra pesquisada.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho está organizado em quatro capítulos.

O primeiro apresenta a introdução, com o tema e problema da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa, metodologia, as limitações da pesquisa, e a organização da pesquisa.

O segundo capítulo expõe a fundamentação teórica sobre o tema pesquisado.

O terceiro capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa.

No quarto capítulo são feitas as conclusões do trabalho e as sugestões para futuras pesquisas sobre o tema abordado.

Por fim, apresenta-se as referências e os apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O assunto principal desta pesquisa é a remuneração estratégica, que tem sido adotada pelas empresas como uma estratégia para melhorar o desempenho e reter talentos.

Assim, neste capítulo, são descritas as fases do desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente aborda-se a evidenciação contábil. Em seguida, conceitua-se remuneração e as formas de remuneração estratégica. Por último, destaca-se a importância da remuneração estratégica no contexto atual para as empresas e para os colaboradores.

2.1 EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL

A contabilidade é definida como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão, cujo propósito é auxiliar a organização a atingir seus objetivos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Neste sentido, Hendriksen e Van Breda (1999); Lunkes (2007) e Iudícibus e Marion (1999) argumentam que o objetivo da contabilidade consiste em fornecer informações estruturadas de natureza econômica, financeira e, subsidiariamente, física, de produtividade e social, aos usuários internos e externos à entidade.

Lunkes (2007, p. 48) afirma que dentre as características da informação gerencial “pode-se destacar: a precisão, relevância, oportunidade, exatidão, compreensão, uniformidade e abrangência”.

Ainda, com relação às características da informação, conforme Iudícibus (2004) podem ser identificadas em termos qualitativos ou quantitativos.

As informações disponibilizadas pela contabilidade precisam evidenciar principalmente a situação da empresa conforme especifica a deliberação da CVM nº 29: “as empresas precisam dar ênfase à evidenciação de todas as informações que permitem a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações desse seu patrimônio e, além disso, que possibilitem a realização de inferências perante o futuro”.

Iudícibus e Marion (1999) destacam que a evidenciação contábil é apresentada sob a forma de relatórios, dentre eles os obrigatórios, que são exigidos por lei, conhecidos como demonstrações financeiras, e os não obrigatórios utilizados na administração da entidade.

Quanto às várias formas de realizar a evidenciação contábil, Hendriksen e Van Breda (1999, p. 524) e Iudícibus (2004, p. 126) mencionam o relatório da administração.

A seguir destaca-se a importância da divulgação do relatório da administração como instrumento que reúne informações relevantes na tomada de decisão.

2.1.1 Divulgação do relatório da administração

Os relatórios da administração podem conter informações importantes, que contribuem na tomada de decisão dos usuários, não só ao fornecer projeções e operações previstas para o futuro, mas também ao fazer análises do passado, e por indicar tendências futuras. (IUDÍCIBUS, MARTINS; GELBCKE 2003).

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 515) expõem três conceitos de níveis de divulgação geralmente aceitos, “divulgação adequada, justa e completa”, a saber:

a mais comumente utilizada dessas expressões é divulgação adequada, mas isso pressupõe um volume mínimo de divulgação compatível com o objetivo negativo de evitar que as demonstrações sejam enganosas. Divulgação justa e divulgação completa são conceitos mais positivos. A divulgação justa subtende um objetivo ético de tratamento equitativo de todos os leitores em potencial. Divulgação completa pressupõe a apresentação de toda informação relevante. Para alguns, divulgação completa significa apresentação de informação supérflua, sendo, portanto, inadequada.

Os relatórios contábeis possuem função relevante dentro das organizações, pois a partir deles pode-se obter avaliação de desempenho e de comunicação e motivação. Tais relatórios contábeis são normalmente feitos para gerentes que ocupam níveis diferenciados dentro das entidades. Iudícibus (1998) classifica os níveis de gerência em alto, intermediário e inferior.

O alto nível da administração compreende presidente, diretores e conselho de administração, os quais se interessam por informações estratégicas. No caso dos diretores geralmente, cada qual requer informações pertinentes ao setor em que atua, por exemplo, o diretor de marketing poderá solicitar posição sobre vendas efetuadas após a veiculação de campanha publicitária, e por isso o seu relatório tenderá a ser diferente dos demais diretores (IUDÍCIBUS, 1998).

No nível intermediário de administração encontram-se gerentes das mais variadas áreas, os quais, por vezes, são responsáveis pelo controle de receitas e despesas. Para atendê-los, os contadores precisam ter “conhecimento perfeito da função produção da empresa, das necessidades informativas de cada setor e de cada gerente” (IUDÍCIBUS, 1998 p. 284).

O nível inferior de administração compreende supervisores de processos, linhas de montagem, capatazes, entre outros, a eles a informação é fornecida de forma detalhada e

restrita quanto a amplitude, por exemplo, comparar o que estava previsto para ser produzido com o que efetivamente se produziu (IUDÍCIBUS, 1998).

As empresas, ao final do exercício, divulgam o relatório anual aos acionistas, por vezes chamado de relatório da administração, que poderá incluir uma carta da administração da empresa resumindo as atividades do ano anterior e expressando considerações e perspectivas para o ano seguinte.

Neste sentido, nota-se a importância das informações em termos qualitativos em conjunto com as informações quantitativas.

2.1.2 Informações qualitativas e quantitativas da contabilidade

As entidades devem fornecer informações quantitativas e qualitativas que atendam as necessidades dos usuários das informações contábeis. Iudícibus (2004, p. 125) entende que a informação qualitativa ou não quantitativa é muito mais difícil de ser avaliada, pois ela envolve julgamentos subjetivos e acrescenta, “normalmente, a relevância de alguns itens qualitativos emerge de seu relacionamento direto com os quantitativos”.

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 75), as informações quantitativas quando aplicadas a uma entidade “devem possibilitar ao usuário avaliar a situação e as tendências desta, com menor grau de dificuldade possível”.

Com relação às características da informação, sejam elas qualitativas ou quantitativas, todas as informações disponibilizadas ao usuário devem ser, ao mesmo tempo, adequadas, justas e plenas, pelo menos no que se refere ao assunto que está sendo evidenciado (IUDÍCIBUS, 2004).

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 95) afirmam que as características qualitativas compreendem “as propriedades da informação que são necessárias para torná-la útil”. Conforme Iudícibus e Marion (1999), a qualidade da informação contábil pode ser verificada por sua utilidade que equivale a benefício comparado ao seu custo, devendo possuir características como: compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade.

2.1.2.1 Compreensibilidade

Trata-se da importância da informação contábil ser compreensível, isto é, “completa, e retratar todos os aspectos contábeis de determinada operação ou conjunto de eventos ou operações” (IUDÍCIBUS, 1999 p. 64). Ou seja, consiste na necessidade de prover informação de possível entendimento, afinal, mesmo que seja relevante, porém incompreensível ao usuário, terá pouco ou nenhum valor.

A informação deve ser exposta de forma eficiente para que o usuário possa entendê-la e utilizá-la efetivamente em suas tomadas de decisões (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2003).

2.1.2.2 Relevância

A importância da informação se dá pela relevância da questão analisada. Hendriksen e Van Breda (1999, p. 97) esclarecem que para a informação ser relevante precisa possuir algumas características, como ter “valor preditivo”. Esta característica proporciona ao usuário a condição de realizar inferências sobre os eventos futuros. Ainda Hendriksen e Van Breda (1999 p. 99) argumentam que a informação não pode ser importante quando não é oportuna, afinal, “deve estar disponível a um indivíduo que deseja tomar uma decisão antes de perder sua capacidade de influenciar a decisão”.

A informação contábil torna-se irrelevante quando exposta com atrasos e assim comprometendo seu uso no processo decisório, o que remete a considerar-se o aspecto da tempestividade, conforme Iudícibus, (2004, p. 85) “as informações e demonstrações contábeis, para serem úteis para os usuários, devem ser editadas em tempo hábil para que o tomador de decisões possa extrair o máximo de utilidade da informação para os propósitos a que se destina”.

Para Iudícibus (1999, p. 65), a informação contábil adquire a qualidade de relevante “quando ela influencia as decisões econômicas dos usuários ajudando-os a avaliar eventos passados, presentes ou futuros ou confirmando ou corrigindo suas avaliações passadas”. Quanto ao “valor preditivo”, Iudícibus (1999) expõe que a informação não precisa estar colocada na forma de previsão explícita.

2.1.2.3 Confiabilidade

Hendriksen e Van Breda (1999 p. 99), ao referenciar o FASB, declaram que a confiabilidade compreende as funções de fidelidade de representação, verificabilidade e neutralidade. Ou seja, a informação contábil deve ser neutra e representar de forma fiel todos os eventos, livres de erros materiais e vieses (IUDÍCIBUS, 1999).

A informação contábil mostra-se confiável quando envolve todos os aspectos que possam ter relevância no processo de tomada de decisões dos usuários, e também quando não há omissão de dados importantes, como riscos futuros, que os usuários têm a expectativa de conhecer. Caso as informações divulgadas não expressem de forma fidedigna a situação real da entidade os investidores em geral tendem a efetuar julgamentos e tomar decisões erradas a respeito do aspecto analisado (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

2.1.2.4 Comparabilidade

A comparabilidade de dados e informações contábeis por uma entidade através do tempo ou por diferentes entidades ao mesmo tempo denotam a importância da comparação. Iudícibus (1999) explicita que os usuários valem-se da comparação das demonstrações contábeis para identificar tendências em situação patrimonial e financeira e até mesmo o desempenho da entidade no mercado.

Para Hendriksen e Van Breda (1999, p. 101) a comparabilidade compreende aspectos de uniformidade e consistência.

Quando as empresas adotam a uniformidade na divulgação financeira significa “que eventos iguais são representados de maneira idêntica” (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 101). Ou seja, empresas distintas são estimuladas a apresentarem suas demonstrações, usando os mesmos procedimentos contábeis, conceitos de mensuração, classificações e métodos de divulgação, de forma semelhante (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

A consistência é exigida nos procedimentos contábeis ao longo do tempo, pois torna-se difícil fazer previsões baseadas em dados que não sejam medidos e classificados da mesma forma e em datas diferentes. Caso ocorra o uso de procedimentos de mensuração diferentes, tornará difícil de um período para outro, projetar tendências ou discernir efeitos sobre a empresa causados por fatores externos ou internos (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

2.2 REMUNERAÇÃO

A remuneração, conforme Chiavenato (2004, p. 260), é definida “como o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes de seu emprego”.

Considerando que a remuneração envolve todas as formas de pagamento ou recompensas, destaca-se entre os diversos tipos de remuneração: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades ou por competências, plano privado de aposentadoria, remuneração variável (participação nos lucros ou resultados), participação acionária e alternativas criativas ou formas especiais de recompensa (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1996).

2.2.1 Remuneração funcional

A remuneração funcional compreende a forma mais tradicional utilizada pelas empresas e tida como sinônimo de remuneração tradicional. As empresas continuam usando este tipo de remuneração porque é implantada junto com o sistema de cargos e salários. Além disso, esta forma de remuneração proporciona a equidade interna e externa. A equidade interna se dá quando os salários são estabelecidos por regras que se aplicam a todos na empresa, produzindo assim um senso de justiça entre os funcionários. A equidade externa acontece quando a empresa compara seus salários aos praticados no mercado e remaneja para ajustar seus valores (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1996).

Neto e Marques (2004, p. 6) argumentam sobre a remuneração tradicional:

instrumentos como descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permitem a muitas organizações atingirem um patamar mínimo de estruturação. Entretanto, o que se percebe, atualmente, é uma grande quantidade de problemas decorrentes desses mecanismos. Os mesmos são conservadores, pois reforçam a estrutura burocrática e privilegiam as ligações hierárquicas. Dessa forma, o sistema tradicional de remuneração tende a tratar coisas diferentes de forma homogênea.

Os modelos de remuneração baseados em rígidas descrições de cargos podem estimular os funcionários a fazer apenas o que está na descrição do cargo, o que seria prejudicial para a empresa. Esta é a situação que predomina em algumas organizações que utilizam a remuneração fixa, destacando a padronização de salários e focalizando a rotina na atividade do colaborador. Além disso, a remuneração fixa não motiva as pessoas tampouco os incentiva a ter responsabilidades (CHIAVENATO, 2004).

No contexto atual em que ocorrem constantes mudanças nos cenários das organizações, os sistemas tradicionais com foco nas tarefas, no cargo, na impessoalidade, na remuneração por mérito do tempo de serviço e não alinhadas à gestão estratégica da empresa já não atendem mais as necessidades das organizações (GOMES, 2008).

O sistema tradicional se diferencia das outras formas de remuneração, de acordo com Chiavenato (2004, p. 263), pelo fato de privilegiar “o salário pela contribuição do cargo e não como o funcionário o desempenha. Nele, o cargo representa a unidade de análise para a determinação da estrutura salarial. É o cargo e não o seu ocupante que interessa”. Destaca-se ainda que política salarial baseada nos cargos funciona bem quando os cargos não mudam, a tecnologia é estável, a rotatividade é baixa, os funcionários são treinados para aprender as tarefas, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas crescem por meio de promoções na carreira (CHIAVENATO, 2004).

Contudo, a remuneração funcional ainda tem seu lugar entre as outras formas de remuneração. A remuneração funcional pode passar por um processo de aperfeiçoamento para ser considerada de acordo com o novo modelo organizacional. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 87) descrevem quatro metodologias que podem ser utilizadas para aperfeiçoar e atualizar o conceito de remuneração funcional, que podem ser visualizadas no Quadro 2.

Componente		Metodologia para modernização
Descrição de cargos	→	Descrição de cargos modificada
Avaliação de cargos	→	Redução do número de cargos
Faixas salariais	→	Ampliação de faixas salariais
Política salarial	→	Aumento salarial distribuído por equipes

Quadro 2 - Metodologias para modernização da remuneração funcional

Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 87)

Entre algumas das desvantagens que podem ser contornadas ao se modernizar a remuneração funcional destacam-se o alinhamento do esforço individual com as diretrizes organizacionais; a orientação para processo e para resultados; o favorecimento de práticas participativas; e o desenvolvimento contínuo do indivíduo (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

Assim, quando se fala em remuneração estratégica, não se propõe o abandono da remuneração funcional, mas seu complemento com outras formas de remuneração, o que se denomina de remuneração estratégica, e que se discute na seqüência do trabalho.

2.2.2 Remuneração estratégica

Define-se remuneração estratégica como um sistema de práticas de remuneração que quando aplicado à realidade de uma organização deverá estar alinhado com seus objetivos estratégicos e servirá de reforço e incentivo aos esforços dos seus profissionais (CARDOSO, 1999).

A remuneração estratégica está vinculada à “nova realidade das organizações que atuam no mercado globalizado e competitivo” (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1996, p. 40). A princípio o vínculo acontece porque a empresa considera todo o contexto organizacional e, principalmente, o que a empresa deseja ser no futuro. Em seguida são consideradas as atividades e responsabilidades, e os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com sua contribuição para o sucesso do negócio. Além disso, são considerados aspectos como: conhecimentos, habilidades, competências, desempenho, resultados e evolução de carreira (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1996).

Miranda (2005) argumenta que:

por muito tempo, o salário fixo pago no final de cada mês, foi a forma mais comum e eficiente de remunerar o trabalho dos empregados. Como muitas práticas do ambiente empresarial, essa realidade mudou radicalmente nos últimos anos. Hoje para competir em um mercado onde as margens de lucro estão cada vez mais estreitas e a motivação das equipes é um desafio permanente, a remuneração estratégica vem ganhando cada vez mais espaço, consolidando-se como uma importante ferramenta de gestão.

Wood Jr e Picarelli Filho (1999) destacam que as formas de remuneração têm crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários.

Pesquisas e estudos sobre a remuneração suscitam o interesse de diversos pesquisadores e profissionais da administração, gestão de pessoas e equipes empresariais em todo o mundo. As alternativas e modelos surgem em escala crescente (GOMES, 2008).

Segundo Hipólito (2002, p. 28), embora o assunto remuneração desperte atenção dos profissionais, estes enfrentam o grande desafio de “encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que considerem a crescente transformação do mundo e essa nova dinâmica de atuação dos profissionais”. Neste contexto, destaca-se que o não reconhecimento daquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo, constituem, certamente, motivo de frustração e descontentamento aos profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais (HIPÓLITO, 2002).

2.2.2.1 Salário indireto

O salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1996).

Chiavenato (2004, p. 258) refere-se aos benefícios como um dos “componentes da remuneração total, quase sempre denominados remuneração indireta. Os benefícios são concedidos através de vários programas (como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas etc.)”.

Os benefícios e outras vantagens concedidos pela empresa, conhecidos também como benefícios flexíveis, são utilizados de acordo com as necessidades e preferências, a partir de alternativas definidas e disponíveis pela empresa (GOMES, 2008).

Embora representem um custo significativo para a empresa, os benefícios são importantes devido ao impacto que causam sobre a imagem da empresa na comunidade. Algumas se destacam por oferecer vantagens excepcionais. Esta postura da empresa é importante para atração e retenção de mão-de-obra, principalmente quando o negócio impõe alto nível de capacitação profissional. Para o colaborador, os benefícios revelam-se um importante fator de decisão para permanência na empresa, pois eles têm relação direta na qualidade de vida dos colaboradores (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1996).

Os benefícios mais frequentes oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores, de acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 76) são:

- **Assistência médica, hospitalar e odontológica:** pagamento integral ou parcial de assistência médica ou odontológica para o colaborador e seus dependentes;
- **Gratificação anual:** esse benefício difere de empresa para empresa, são valores estipulados em função do lucro ou do salário anual;
- **Instrução própria/ Capacitação ou desenvolvimento profissional:** pagamento integral ou parcial de curso regular ou extensão para o colaborador. Também ocorre no caso de capacitar o colaborador quando são feitas mudanças na empresa;
- **Assistência farmacêutica:** descontos e reembolsos na aquisição de medicamentos;
- **Transporte:** subsídio parcial ou total, pela empresa, do transporte de funcionários entre o local de trabalho e suas residências;
- **Reembolso alimentação/ Auxílio alimentação:** reembolso regular de despesas com alimentação.

→ **Complemento de aposentadoria:** complementa a remuneração do funcionário em sua aposentadoria, geralmente, o plano adotado está relacionado a uma contribuição mensal.

Os benefícios oferecidos pelas empresas variam de acordo com o nível hierárquico. Existem casos que cada colaborador pode escolher os benefícios conforme suas necessidades e preferências considerando as alternativas disponíveis (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

2.2.2.2 Remuneração por habilidades

Conceitua-se habilidade como “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO 1999 P. 102).

Na remuneração por habilidades, o trabalho em questão “é operacional, caracterizado pela reprodutividade, variedade controlada e predictibilidade” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999 p. 124).

Santos (2005, p. 21) comenta que “a remuneração baseada em habilidades inicialmente ganhou popularidade em fábricas e outros ambientes operários, onde foi utilizada principalmente como uma forma de quebrar cargos restritos e rígidas regras de trabalho”.

Diferente do sistema tradicional de remuneração funcional onde o cargo é a base da remuneração, no sistema de remuneração por habilidades, “a base da remuneração passa a ser o composto de habilidades certificadas que o indivíduo possui” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1996 p. 61).

Para Hipólito (2001, p.58), “a adoção de sistemas de compensação baseados em habilidades fundamenta-se na crença de que as pessoas desempenham um importante papel na geração de resultados para as organizações”.

Os colaboradores passam a ser recompensados ao adquirirem e desenvolverem habilidades importantes no trabalho, não por um cargo específico (VILLAR, 2003). Focaliza-se a capacitação das pessoas, os conhecimentos teóricos e suas aptidões. Ao adquirirem habilidades relacionadas a diferentes funções tornam-se mais valiosos para a empresa (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

No caso dos “aumentos de salário, na remuneração por habilidades são diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o funcionário tem de demonstrar o domínio do conhecimento e da capacidade prática” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999 p. 104).

Os objetivos de um sistema de remuneração por habilidades, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, P. 103), são:

- ▶ remunerar os profissionais por suas características pessoais (habilidades aplicadas ao trabalho);
- ▶ alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização;
- ▶ favorecer o aprendizado organizacional;
- ▶ superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem definidas e as descrições de cargo.

Para Schuster e Zinghein (1996) *apud* Cardoso (2006), a remuneração por habilidades apresenta como vantagem favorecer o aprendizado de habilidades importantes diante de avanços tecnológicos rápidos e que em grande parte dos casos envolvem um aumento da complexidade da própria função exercida na empresa pelo ocupante do cargo.

A remuneração por habilidades, além de ajudar os funcionários a se adaptarem a rápidas mudanças do mercado, passou a ser reconhecida por seu “verdadeiro valor: recompensar e motivar os funcionários” (SANTOS 2005, p. 21).

2.2.2.3 Remuneração por competências

Competência é definida como a “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade de habilidade, aptidão, idoneidade” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999 p. 126). As remunerações por competências referem-se ao trabalho de profissionais executivos, com características relacionadas à variedade, abstração, incerteza e criatividade (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

Segundo Chiavenato (2004, p. 300),

por competência, as empresas entendem vários atributos, como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento. Na remuneração por competência, os funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes conforme a competência de cada um. O objetivo é remunerar de maneira personalizada cada funcionário, de acordo com sua competência pessoal.

Cardoso (2006, p. 15) conceitua remuneração por competências como “um conjunto de competências de domínio do indivíduo e de como ele as aplica na realização de suas tarefas”. O autor salienta que este ainda é um objeto de divergências quanto a sua definição, caracterizando-se como um conceito em desenvolvimento (CARDOSO, 2006).

A remuneração por competências, assim como a remuneração por habilidades, é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. A diferença entre as duas formas de remuneração refere-se ao objeto “enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada ao nível gerencial” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999 p. 91).

As competências diferenciadas incluem conceitos próprios, ou visão que uma pessoa têm de si própria, a disposição de se comportar de uma determinada maneira, motivações que impulsionam o comportamento, como o impulso realizador e de desempenho. Na maioria dos casos as competências determinam a capacidade individual de desempenho, mas, também podem relacionar-se ao desempenho de um grupo, nível gerencial, cargo específico ou de toda a organização (SANTOS, 2005).

Hipólito (2001), relaciona competências a um estoque de recursos que os indivíduos devem possuir para executar de forma adequada uma determinada posição, e baseia-se no ‘princípio de que cada cargo tem um certo valor para a organização e a pessoa nesse cargo deve ser paga de forma proporcional a esse valor’. Alguns empregados fazem mais do que sua posição exige, nestes casos procura-se identificar as competências que os diferenciam dos demais para que também se utilize uma diferenciação salarial.

Diferente das avaliações tradicionais, a avaliação baseada em competências enfatiza como os funcionários trabalham, em vez de simplesmente o que realizam. Normalmente essa avaliação incorpora o chamado processo ‘360 graus’, que inclui uma avaliação por companheiros, subordinados, e até clientes (SANTOS, 2005).

2.2.2.4 Plano privado de aposentadoria (PPA)

O Plano Privado de Aposentadoria surge como peça fundamental e importante na complementação da remuneração. Sua utilização está diretamente vinculada ao crescimento dos fundos de pensão. É considerado uma forte tendência no mundo empresarial e contribui de forma acentuada e inequívoca para o fortalecimento do compromisso de longo prazo entre empresa e colaborador (GOMES, 2008).

Os planos de previdência privada baseiam-se nas contribuições feitas por vários anos de forma mensal ou periódica. O valor desta contribuição forma um montante que fica acumulado em nome do participante. O total deste capital servirá para pagar os benefícios

futuros, considerado um valor mensal a título de pensão ao beneficiário (CHIAVENATO, 2004).

Com referência aos planos de previdência privada, Mano (2006, p. 29) comenta:

a razão para o sucesso dos planos de previdência privada é sua eficiência naquilo que as empresas mais prezam em matéria de recursos humanos: a capacidade de retenção de um bom profissional. O mecanismo da previdência privada funciona de maneira semelhante a um programa de fidelidade de companhias aéreas. Quanto maior a milhagem – ou, nesse caso, o tempo de casa -, maiores os benefícios. A intenção dos executivos dos recursos humanos é tornar mais difícil a vida do concorrente interessado em roubar seus talentos.

De acordo com Villar (2003, p. 69), “empresas utilizam o plano privado de aposentadoria por ser uma forma de assegurar uma vida mais tranqüila para as pessoas a partir do momento de seu desligamento da empresa por aposentadoria”, revelando dessa forma preocupação e cuidado com o futuro do empregado.

2.2.2.5 Remuneração variável

Nesta era de competitividade a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar as pessoas a obter um comportamento empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Iniciou-se então, a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável (CHIAVENATO, 2004).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 123) argumentam que “o sistema de remuneração, em sua versão mais tradicional, não fornece o suporte adequado ao processo de mudança”, destacam assim, que existe a necessidade preencher a lacuna entre o novo modelo organizacional e a forma como a empresa remunera seus funcionários. Com isto, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) comentam que as empresas, no intuito de atingir esse objetivo de remunerar de acordo com o novo modelo organizacional passaram a fazer uso da remuneração variável.

Chiavenato (2004, p. 291) conceitua essa tendência que ganha cada vez mais espaço nas organizações:

remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente - trimestral, semestral ou anualmente - a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa - seja na área, no departamento ou no trabalho - em um determinado período através do trabalho da equipe ou do funcionário tomado isoladamente.

A utilização da remuneração variável normalmente está vinculada à ideologia do fundador da empresa que acredita que ao compartilhar o sucesso com os colaboradores aumenta a produtividade e os lucros da empresa (REIS NETO; MARQUES, 2004).

Os nomes atribuídos a essa forma de remuneração podem variar conforme a empresa: remuneração variável ou flexível, participação nos resultados, salário flexível. Mas o objetivo continua o mesmo: fazer do funcionário um aliado e um parceiro da empresa (CHIAVENATO, 1999).

A remuneração variável destaca-se por remunerar os colaboradores de duas formas: a participação nos lucros e participação nos resultados.

O programa de participação nos lucros é aquele em que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa em um determinado tempo (BRONDANI; SILVA, 2003).

Para Reis Neto e Marques (2004, p. 11), “quando se fixa o lucro como meta, deve ocorrer convergência de esforços e, para que isso ocorra, a equipe deverá estar bem treinada em relação aos objetivos”.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) destacam as vantagens da participação nos lucros, dentre elas, o aumento da compreensão do negócio pelos colaboradores; o reforço da importância da convergência dos esforços; conduz a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; reduz a resistência a mudanças e aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

Reis Neto e Marques (2004, p. 11) mencionam outras vantagens para empresa: “quando houver prejuízo, não haverá distribuição de lucros”, também “os funcionários passam a exigir mais da empresa em termos de modernização de processos e equipamentos para promover melhores condições de lucro”.

Quanto à participação nos resultados, Brondani e Silva, (2003 p. 8) argumentam que “a concessão desse benefício está associada a resultados atingidos que podem apresentar-se de várias formas, tais como metas de qualidade, produtividade, taxas de absenteísmo ou outros indicadores semelhantes, previamente estipulados”. Neste sentido, GALLON *et al.* (2005) afirma que a expressão participação nos resultados, pode ser usada de forma generalizada, inclusive em relação ao lucro como um dos resultados da empresa, ou qualquer outra meta que mensure outros resultados de forma distinta, tais como faturamento, assiduidade, entre outros.

Para Reis Neto e Marques (2004, p. 12), “a essência de um programa de participação nos resultados está em estabelecer metas e vincular o pagamento ao desempenho obtido”.

Quando o programa é colocado em prática a credibilidade dos empregados aumenta, já que os objetivos baseiam-se em processos que eles conhecem. Ocorre também um sentimento de maior participação quando a meta está associada diretamente à sua atividade (REIS NETO; MARQUES, 2004).

A Lei 10.101/2000 regulamenta a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa, mas esclarece que não existe a obrigatoriedade de adoção de programas de remuneração estratégica, conforme o art. 2º da Lei nº 10.101/2000: a participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados. Mostrando que a empresa pode utilizar o programa conforme a sua realidade.

Algumas empresas utilizam um sistema misto, no qual a remuneração baseia-se nos lucros e resultados visando atingir os objetivos da empresa, conforme discorrem Reis Neto e Marques (2004, p. 13):

nesse caso, o pagamento ao empregado é função de uma combinação entre as metas para lucros e para resultados individuais e coletivos, ponderados segundo um critério preestabelecido [...] Sob o ponto de vista do empregado, mesmo que a meta de lucro não seja alcançada, o esforço não foi de todo em vão, pois uma parcela da remuneração variável poderá estar garantida. Sob ponto de vista da empresa, se o empregado se esforçar e mesmo assim, não houver lucros, somente serão pagos os valores relativos ao cumprimento das metas individuais e coletivas.

De acordo com, Clasen (2000), independente da forma de remuneração variável utilizada pela empresa torna-se indispensável a conscientização, do empresário e colaborador, que existe benefício para ambos, ou seja, reconhece-se como uma conquista bilateral.

2.2.2.6 Participação acionária

Distribuir ações como uma forma de recompensa, conforme Dubrin (1998) *apud* Neto e Marques (2004), deve ser considerado um instrumento para retenção de pessoas a longo prazo. Como as ações acabam transformando o empregado em co-proprietário, espera-se que as pessoas passem a pensar mais no futuro da organização. Para Wood Jr e Picarelli Filho (1999), a participação acionária é utilizada para reforçar um compromisso de longo prazo entre o colaborador e a empresa.

A participação acionária diferencia-se de outras formas de remuneração como participação nos lucros e resultados. Villar (2003, p. 72) esclarece essa diferença: “a participação acionária pode ser percebida em longo prazo como valor pelo funcionário, ou

seja, como incentivo pela sua contribuição, embora não possa dispor do dinheiro em curto prazo como na participação nos lucros e nos resultados que costumam ocorrer anualmente”.

Para Chiavenato (2004, p. 298),

a participação acionária de empregados é um poderoso instrumento para as empresas que pretendem sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo. A concessão ou a venda de ações aos funcionários é geralmente feita dentro de programas de longo prazo e serve não apenas para motivar o empregado, mas principalmente para dar a ele uma segurança maior no futuro.

De acordo com Chiavenato (2004), a extensão da participação acionária para os outros níveis como, por exemplo, o nível operacional, é inócuo (sem efeito). Nesses níveis talvez seja melhor associar os ganhos de produtividade ou qualidade à concessão de prêmios efetivamente em dinheiro.

2.2.2.7 Alternativas criativas ou formas especiais de recompensa

As pessoas sentem necessidade de ser recompensada, seja de forma material, social, simbólica, segurança, dinheiro ou reconhecimento. Cada uma dessas recompensas atua de forma diferente nos indivíduos, fazendo com que recebam um grau de importância diferenciado. Essa tem se tornado a preocupação de muitos gerentes, que gostariam que seus subordinados encontrassem sentido e satisfação em seu trabalho (REIS NETO; MARQUES, 2004).

Wood Jr e Picarelli Filho (1999, p. 92) comentam que essas formas criativas podem incluir “prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Estas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional [...] voltado para o atendimento de objetivos estratégicos”.

Em alguns casos, as empresas recompensam seu pessoal pelo desempenho excepcional ocorrido no passado, incentivando dessa forma um desempenho melhor no futuro. Normalmente isso acontece após a avaliação de desempenho, em que o funcionário é informado por qual desempenho foi gratificado. O objetivo é incentivar seu desenvolvimento (VILLAR, 2003).

Dentre as formas de recompensa, as organizações costumam oferecer, de acordo com Reis Neto e Marques (2004, p. 14):

viagens, eletrodomésticos, carros, cursos e outras formas criativas de recompensa para premiar os desempenhos. Nesses casos, o grau de importância de cada uma delas para cada indivíduo é, em parte, determinado pela natureza e pelo valor da recompensa. As recompensas materiais, assim como muitas recompensas simbólicas, têm uma série de características associadas a elas e identificáveis.

Portanto, com vistas a manutenção do bom desempenho da empresa e do profissional, o implemento de alternativas criativas e formas especiais de recompensas tendem a gerar o sentimento de satisfação nas pessoas.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A remuneração estratégica, por vezes, assume papel decisivo no desempenho das atividades, pois serve como ferramenta de motivação para os colaboradores e também como forma de mantê-los comprometidos com os objetivos da empresa.

2.3.1 Para a empresa

A concorrência entre as empresas, gera a necessidade de adaptação a mudanças e inovações. Para atingir esse objetivo nota-se a busca constante do comprometimento dos colaboradores nas empresas. De acordo com Clasen (2000), quando a organização considera o potencial humano como diferencial competitivo, reconhece que ao introduzir novas formas de remuneração estas passam a ser um auxílio no aperfeiçoamento contínuo da empresa.

Como esclarecem Reis Neto e Marques (2004), a visão usual de remuneração, antes considerada um custo, passa a ser considerada um fator de aperfeiçoamento e impulsionador do processo de melhoria e aumento da competitividade. Portanto, a remuneração estratégica é de grande importância no incentivo aos colaboradores em participar ativamente das mudanças.

A remuneração estratégica é formada por vários componentes. Dentre os componentes destaca-se o salário indireto, que compreende benefícios e vantagens e que faz parte da remuneração do pessoal (CHIAVENATO, 2004). Para a empresa existe vantagem na adoção de salário indireto conforme comentam Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), a empresa que assume esta postura de conceder benefícios possui maiores possibilidades de atração e retenção de mão-de-obra, principalmente quando o negócio impõe alto nível de capacitação profissional.

Outro componente da remuneração estratégica é a remuneração variável, que está vinculada a metas de desempenho do colaborador, da equipe ou da organização (CARDOSO,

1999). O repasse da remuneração variável ao colaborador pode ocorrer por meio da participação nos lucros e ou resultados.

Quanto à participação nos lucros, Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) comentam algumas vantagens: passa a existir melhor compreensão do negócio por parte dos colaboradores; reforça a importância da convergência de esforços; conduz a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; diminui resistências às mudanças e aumenta a pressão dos colaboradores por sistemas de gestão mais eficazes.

A participação nos resultados, conforme Reis Neto e Marques (2004), pode trazer benefícios como o aumento da credibilidade dos empregados já que os objetivos baseiam-se em processos que eles conhecem, além de gerar um sentimento de maior participação quando a meta está associada diretamente a sua atividade.

Em síntese, um sistema de remuneração estratégica, consiste numa forma de mudança interna na condução dos negócios, fato que resulta na composição de um diferencial competitivo da empresa frente aos concorrentes.

2.3.2 Para o colaborador

Os colaboradores, nas organizações, destacam-se em cumprir o papel de intermediários entre a empresa e o cliente. Como procuram adaptar-se às novas necessidades do mercado, também esperam ser recompensados. Uma das formas de recompensa consiste na remuneração, que é considerada como meio de incentivar os colaboradores a ter um maior envolvimento nas atividades da empresa.

Conforme Chiavenato (2004), para ambos, empresa e colaborador, sentirem-se satisfeitos, existe a necessidade de uma troca, em que o colaborador cede seu talento, suas habilidades, sua dedicação, inteligência e criatividade, em contrapartida, a empresa põe à disposição seus recursos, com o intuito de alcançarem seus objetivos. Desta forma, as pessoas dedicam-se ao trabalho desde que a recompensa seja significativa comparada ao esforço e dedicação do colaborador.

É importante que as pessoas se sintam reconhecidas pela empresa, conforme Hipólito (2002) declara: ao não reconhecer os colaboradores que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo, resulta certamente em frustração e descontentamento, e isto pode interferir no interesse do colaborador querer ficar na empresa ou sair em busca de novas oportunidades profissionais.

A empresa pode conceder por meio da remuneração estratégica (salário indireto) benefícios e certas regalias a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, etc. (CHIAVENATO, 2004).

Além disso, a política de remuneração variável através da participação nos lucros e ou resultados como incentivo para ao funcionário tem se tornado uma tendência que vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações (MIRANDA, 2005).

Em síntese, a remuneração estratégica representa a atenção dada pela empresa em relação ao desempenho e satisfação de seus colaboradores.

Após a exposição de conceitos relacionados as formas de remuneração estratégica e sua importância para as empresas e colaboradores, inicia-se a análise dos dados.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se o estudo realizado no setor elétrico brasileiro sobre as formas de remuneração estratégica. Para isto, foi feita uma consulta nos relatórios e demonstrações fornecidos na *homepage* da BOVESPA, e destes, optou-se pela busca de informações nos relatórios da administração. A análise compreende os relatórios publicados nos períodos de 2003 a 2007.

Os resultados levantados na pesquisa, a fim de desenvolver os objetivos propostos, tratam num primeiro momento (item 3.1.1) de demonstrar a evidenciação das formas de remuneração estratégica adotadas nas diferentes atividades existentes no setor elétrico brasileiro. Em seguida, (item 3.1.2) evidencia-se o salário indireto por atividade, e também, (item 3.1.3) evidencia-se a remuneração variável por atividade. Após, (item 3.1.4) expõe-se o desempenho econômico-financeiro, para então, (item 3.1.5) tratar da relação entre margem de lucro e remuneração variável. Por fim, (item 3.2) apresenta-se a discussão sobre a pesquisa.

3.1 A PESQUISA REALIZADA

A pesquisa realizada diferencia o conjunto de empresas que evidenciam a adoção de políticas de remuneração estratégica das que não o fazem, ao longo do período entre 2003 e 2007, sendo o relatório da administração a principal fonte de informações para a execução deste estudo.

3.1.1 Evidenciação de remuneração estratégica

Ao pesquisar sobre a evidenciação de remuneração estratégica constatou-se que as empresas divulgam apenas salário indireto e remuneração variável em seus relatórios. Com o objetivo de identificar e coletar dados para compor a base de dados e posterior desenvolvimento deste estudo, estipulou-se a expressão SI para salário indireto, e RV para remuneração variável.

O Quadro 3 demonstra, de forma objetiva, as formas de remuneração estratégica adotadas pelas empresas que atuam no setor elétrico brasileiro.

Empresa	Remuneração Estratégica										
	2003		2004		2005		2006		2007		
	SI	RV	SI	RV	SI	RV	SI	RV	SI	RV	
Atividade Geração											
AES TIETÊ		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BAESA											
CPFL GERAÇÃO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DUKE GER PARANAP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EDP ENERGIAS BR										X	
EMAE	X		X		X		X		X		
IENERGIA											
INVESTCO					X					X	X
ITAPEBI											
LIGHT S/A							X	X			
TERMOPE											
TRACTEBEL	X	X	X	X				X	X	X	X
Atividade Geração – Distribuição											
CELESC	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
CELPA	X		X		X		X	X	X	X	X
CELPE									X	X	
Atividade Geração – Transmissão											
AFLUENTE											
CEMIG GT									X	X	
Atividade Transmissão											
CESP	X		X		X		X		X		
TRAN PAULIST	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Atividade Comercialização											
ELETROBRÁS			X	X	X	X	X	X	X	X	X
CEMIG	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Atividade Distribuição											
AES SUL	X	X	X	X			X	X	X	X	X
AMPLA ENERGIAS	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
EBE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CELG D											
CEMIG DIST					X	X	X	X	X	X	X
CEMAT	X				X		X	X	X	X	X
COELBA	X	X									
COELCE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COSERN											
COPEL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PAUL F LUZ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Continua...

...continuação.

Empresa	Remuneração Estratégica									
	2003		2004		2005		2006		2007	
	SI	RV	SI	RV	SI	RV	SI	RV	SI	RV
CPFL PIRATIN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ELEKTRO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ELETROPAULO							X	X	X	X
ENERSUL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ESCELSA			X	X	X	X			X	X
LIGHT	X	X	X	X	X	X	X	X		
RGE			X	X	X	X	X	X	X	X
Atividade Holding										
BRASILIANA										
CEB	X				X					
CPFL ENERGIA			X	X	X	X	X	X	X	X
EQUATORIAL									X	X
MPX ENERGIA										
REDE ENERGIA	X		X		X		X	X	X	X
TERNA PART									X	X
Atividade Particip. em Outras Sociedades										
AES ELPA										
AMPLA INVEST										
GOIASPAR										
ENERGISA									X	X
LIGHTPAR										
VBC ENERGIA										
Total	23	16	25	21	27	20	27	26	34	30
Total (SI e ou RV)	24		25		27		28		34	
Percentual (SI e ou RV) / total de empresas	46,1%		48,0%		51,9%		53,8%		65,4%	

Quadro 3 - Demonstrativo das empresas que praticam alguma forma de remuneração estratégica.

* SI – Salário Indireto (benefícios)

** RV – Remuneração Variável (participação nos lucros e ou resultados)

Total de Empresas: 52

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Quadro 3, ao longo de todo o período pesquisado, 11 empresas, ou seja, 21% evidenciaram, simultaneamente, no relatório da administração a destinação de remuneração variável e salário indireto, os quais constituem as formas de remuneração estratégica destinada a seus colaboradores. Ainda, conforme o Quadro 3, ao longo do período considerado na análise, 73% das empresas mostraram a adoção da remuneração estratégica. Destaca-se que 15,4% das empresas utilizaram-se da remuneração estratégica em apenas um período. Por fim, 27% das empresas não evidenciaram qualquer forma de remuneração

estratégica no período analisado, especialmente no segmento de participações, que somente em 2007 destina salário indireto e remuneração variável.

Na Tabela 1, demonstra-se a evolução de formas de remuneração estratégica adotadas pelas empresas do setor elétrico brasileiro durante o período estudado.

Tabela 1 - Remuneração Estratégica por percentual e por período (SI e RV).

	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Possui SI	23	44	25	48	27	52	27	52	34	65
Possui RV	16	31	21	40	20	38	26	50	30	58
Possui SI e ou RV	24	46	25	48	27	52	28	54	34	65
Não possui SI e nem RV	28	54	27	52	25	48	24	46	18	35

Fonte: Dados da pesquisa.

* SI – Salário Indireto (benefícios)

** RV – Remuneração Variável (participação nos lucros e ou resultados)

Expõe-se por intermédio do Gráfico 1, com vista a uma melhor visualização dos dados explicitados na Tabela 1, o percentual sobre a evidenciação da remuneração estratégica.

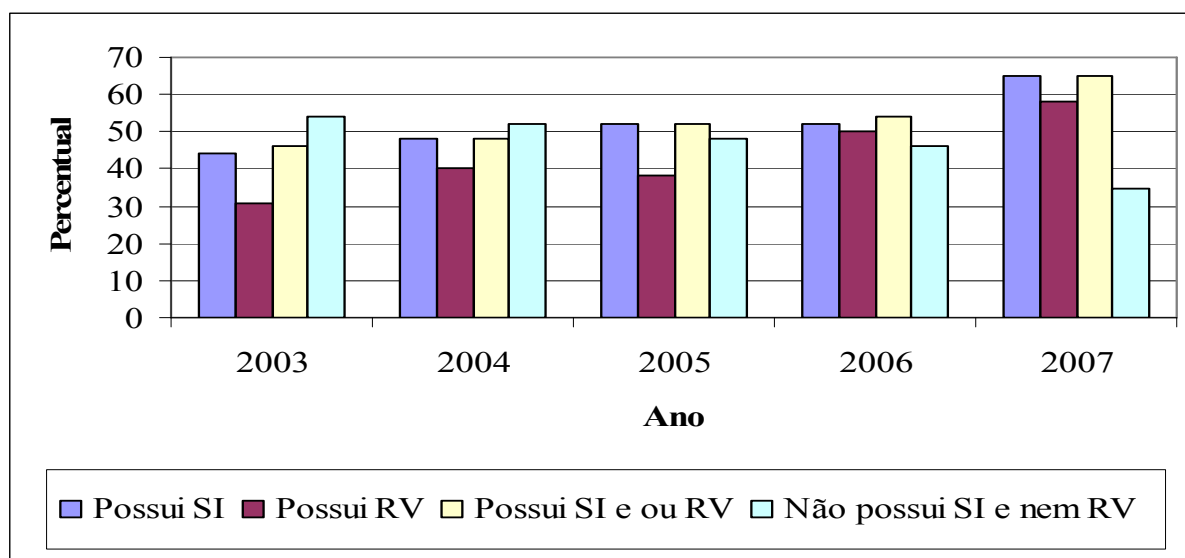


Gráfico 1: Percentual sobre remuneração estratégica de 2003 a 2007.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1 e no Gráfico 1, demonstra-se de forma objetiva a evolução na evidenciação da remuneração estratégica, ou seja, apresenta a destinação de recursos sob a forma de salário indireto e ou remuneração variável ao longo do período a que se aplica esta pesquisa. Observa-se que ocorre aumento na evidenciação da remuneração estratégica, ao longo do tempo, tanto que em 2003 o número de empresas que evidenciaram alguma forma de benefícios e participações nos lucros e ou resultados representava 46% do total, e em 2007 passou para 65%. Logo, o período entre 2003 e 2007 apresenta um crescimento de 42% no

número de empresas que passam a evidenciar algum benefício ou forma de participação aos seus colaboradores.

Quanto à remuneração variável demonstrada nos relatórios da administração, identifica-se aumento de 31% para 58%, na comparação dos anos de 2003 e 2007, respectivamente. Ou seja, as empresas do setor elétrico aumentaram, de forma gradativa, a evidenciação na destinação de participação nos lucros e ou resultados.

3.1.2 Evidenciação de salário indireto por atividade

O salário indireto compreende os benefícios concedidos pela empresa aos colaboradores. Neste contexto, explicita-se os benefícios disponibilizados, dentre os mais citados de acordo com o apêndice A, tem-se: alimentação; assistência médica hospitalar e odontológica; educação; transporte; capacitação e desenvolvimento profissional; creches; previdência privada e outros benefícios. Pois, de alguma forma, todas as empresas destinam recursos consideráveis como benefícios, independentemente de evidenciarem ou não em seus relatórios da administração.

Por meio do Gráfico 2, visualiza-se a evolução no número de empresas que passaram a evidenciar salários indiretos em seus relatórios da administração.

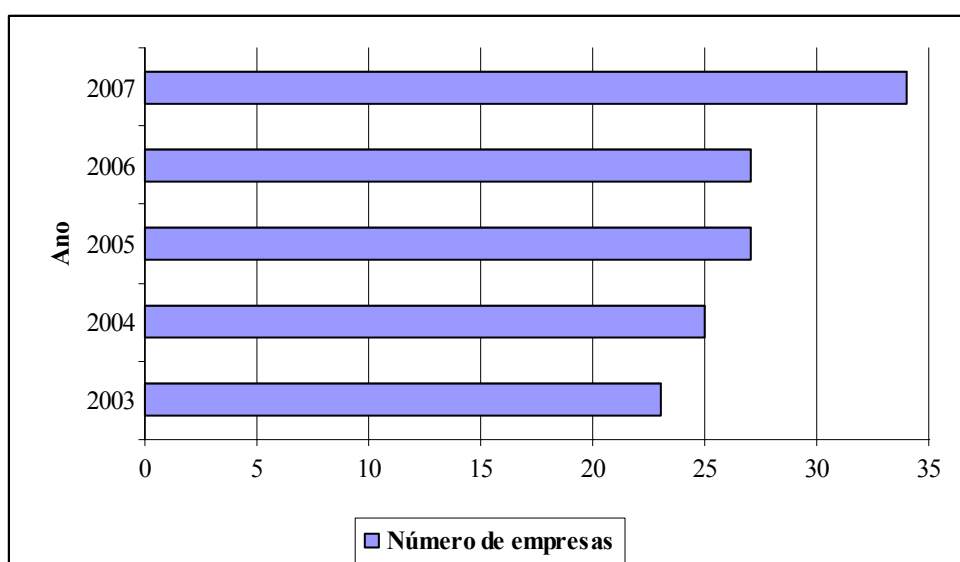


Gráfico 2: Número de empresas que evidenciaram salário indireto - 2003 a 2007.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Gráfico 2, a remuneração por meio de salários indiretos apresenta crescimento de 48% entre os anos de 2003 e 2007. Em 2003, foram 23 empresas que

evidenciaram a adoção de remuneração estratégica, por meio de salários indiretos representando 44% da amostra. Em 2007 este percentual aumentou para 65% com 34 empresas evidenciando salários indiretos nos relatórios da administração.

Neste contexto, tomando-se por base o Quadro 3 e Gráfico 2, no que trata da evolução da evidenciação do salário indireto, observa-se aumento de 8,7% do ano de 2003 para 2004, aumento de 8% do ano de 2004 para 2005, a variação entre 2005 e 2006 manteve-se constante, de 2006 para 2007 identifica-se crescimento de 25,9%.

Por meio da Tabela 2, explicita-se a amostra da pesquisa, com a respectiva representatividade percentual da evidenciação de salário indireto por atividade e por ano.

Tabela 2: Percentual de salário indireto por atividade.

Atividades	Empresas	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Geração	12	4	33,3	5	41,7	5	41,7	5	41,7	7	58,3
Geração e Distribuição	3	2	66,7	2	66,7	2	66,7	2	66,7	3	100,0
Geração e Transmissão	2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0
Transmissão	2	2	100,0	2	100,0	2	100,0	2	100,0	2	100,0
Comercialização	2	1	50,0	2	100,0	2	100,0	2	100,0	2	100,0
Distribuição	18	12	66,7	12	66,7	13	72,2	14	77,8	14	77,8
Holding	7	2	28,6	2	28,6	3	42,9	2	28,6	4	57,1
Partic. Outras Sociedades	6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7
TOTAL	52	23	44,2	25	48,1	27	51,9	27	51,9	34	65,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do Gráfico 3, no sentido de auxiliar a visualização dos dados expostos na Tabela 2, que trata do percentual de evidenciação da remuneração de salário indireto, tem-se:

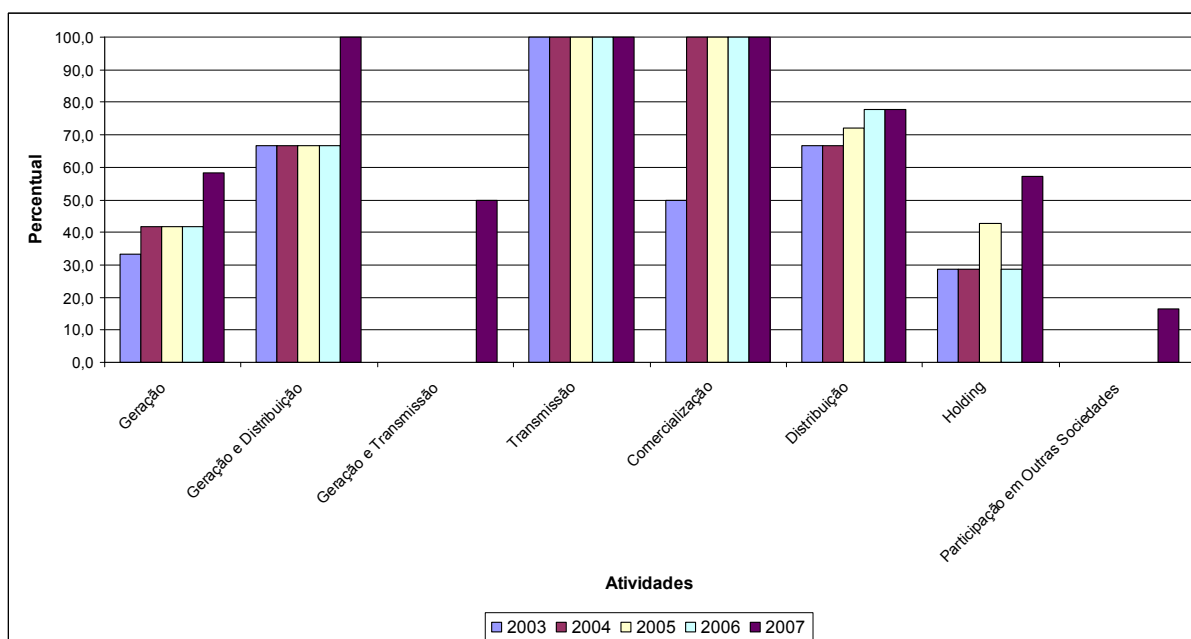


Gráfico 3: Percentual de salário indireto evidenciado por atividade - 2003 a 2007

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se a Tabela 2 de forma combinada com o Gráfico 3, explicita-se a seguinte análise:

Na atividade geração, conforme Gráfico 3, dentre as empresas que divulgam salário indireto, 33,3% o fez em 2003, entre 2004 e 2006 o percentual manteve-se constante em 41,7%, em 2007 foi de 58,3%. De acordo com o Gráfico 3, sob a perspectiva da demonstração de salários indiretos, a atividade de geração e distribuição apresenta percentual constante em 66,7% entre 2003 e 2006, em 2007 o percentual foi de 100%. Na atividade de geração e transmissão 50% das empresas evidenciam salário indireto em 2007. Na atividade de transmissão, 100% da amostra, no período entre 2003 e 2007, divulgam salário indireto.

A análise das empresas do setor de energia elétrica, a partir do Gráfico 3, em relação a atividade de distribuição, visualiza-se que em 2003 e 2004 o percentual de evidenciação de salário indireto foi de 66,7%, no ano de 2005 para 72,2%, em 2006 e 2007 manteve-se constante em 77,8%. Quanto a atividade de comercialização, a divulgação de salário indireto foi de 50% em 2003 e de 100% no período entre 2004 e 2007. A atividade participação em outras sociedades apresenta percentual de 16,7% no ano de 2007. A atividade Holding, em 2003 e 2004 apresenta percentual de 28,6%, em 2005 foi de 42,9%, em 2006 o percentual tornou a ser de 28,6%, mas em 2007 nota-se aumento significativo no percentual para 57,1%.

3.1.3 Evidenciação de remuneração variável por atividade

O Gráfico 4, a seguir, apresenta o número de empresas que evidenciam remuneração variável no período analisado.

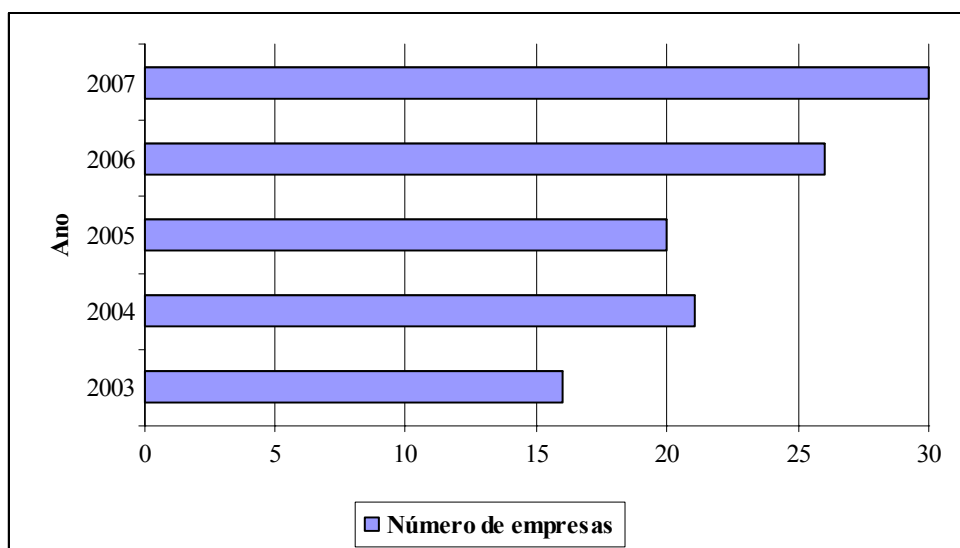


Gráfico 4: Número de empresas que evidenciaram remuneração variável - 2003 a 2007.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 4 aponta o número de empresas que evidenciaram remuneração variável. Explicita-se que a remuneração variável apresenta crescimento de 87,5% entre os anos de 2003 e 2007.

Deste modo, considerando-se a base de dados exposta no Quadro 3 e Gráfico 4, no que trata da evolução da evidenciação da remuneração variável, identifica-se aumento de 31,3% do ano de 2003 para 2004, diminuição de 4,7% do ano de 2004 para 2005, aumento de 30,0% em 2006, e aumento de 15,4% no ano de 2007.

Através da Tabela 3, explicita-se a amostra da pesquisa, com a respectiva representatividade percentual da evidenciação de remuneração variável por atividade e por ano.

Tabela 3: Percentual de remuneração variável por atividade.

Atividades	Empresas	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Geração	12	4	33,3	4	33,3	3	25,0	5	41,7	5	41,7
Geração e Distribuição	3	0	0,0	1	33,3	1	33,3	2	66,7	3	100,0
Geração e Transmissão	2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0
Transmissão	2	1	50,0	1	50,0	1	50,0	1	50,0	1	50,0
Comercialização	2	1	50,0	2	100,0	2	100,0	2	100,0	2	100,0
Distribuição	18	10	55,6	12	66,7	12	66,7	14	77,8	13	72,2
Holding	7	0	0,0	1	14,3	1	14,3	2	28,6	4	57,1
Partic. Outras Sociedades	6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7
TOTAL	52	16	30,8	21	40,4	20	38,5	26	50,0	30	57,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Demonstra-se no Gráfico 5, de forma complementar a Tabela 3, os percentuais que tratam da evidenciação da remuneração variável nos relatórios da administração das empresas do setor elétrico brasileiro, por atividade.

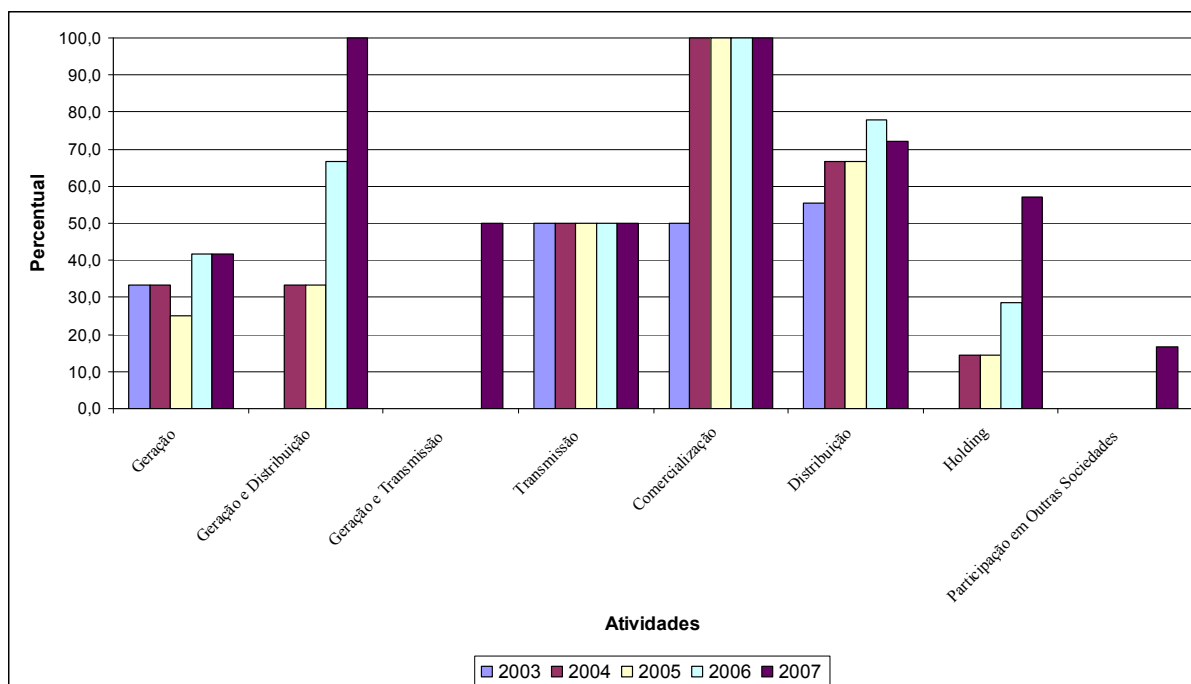


Gráfico 5: Percentual de remuneração variável evidenciado por atividade - 2003 a 2007

Fonte: Dados da pesquisa.

Identifica-se na Tabela 3 de forma combinada com o Gráfico 5, a seguinte análise:

Expõe-se, a partir do Gráfico 5, a evidenciação por meio de percentual da remuneração variável das empresas que atuam no setor de energia elétrico brasileiro. Deste modo, tem-se na atividade de geração, no ano de 2003 e 2004 o percentual de 33,3%, em 2005 a adoção foi de 25,0%, e nos anos de 2006 e 2007 o percentual foi de 41,7%. Na atividade de geração e distribuição, em relação aos anos de 2004 e 2005 o percentual na adoção de remuneração variável permaneceu em 33,3%, aumentou para 66,7% em 2006, e alcançou os 100,0% no ano de 2007. A atividade de geração e transmissão apresenta 50,0% de empresas que evidenciam remuneração variável em 2007. Quanto a atividade de transmissão, as empresas deste segmento apresentam percentual de 50% na adoção da remuneração variável no período entre 2003 e 2007.

Conforme o Gráfico 5, em relação a evidenciação de remuneração variável em seus relatório da administração, tem-se na atividade de comercialização o percentual de 50% no ano de 2003, e 100% no período entre 2004 e 2007. Na atividade de distribuição, em 2003 o percentual foi de 55,6%, nos anos de 2004 e 2005 identifica-se aumento para 66,7%, aumentou para 77,8% em 2006, e apresentou redução na divulgação de remuneração variável para 72,2% em 2007, ou seja, destaca-se o fato de ser a única atividade com redução na evidenciação no ano de 2007. As empresas que atuam na atividade holding, nos anos de 2004 e 2005 expõem percentual de 14,3%, em 2006 o percentual aumentou para 28,6%, e em 2007

o percentual alcançou 57,1%. Na atividade participação em outras sociedades, no ano de 2007, tem-se 16,7% das empresas demonstrando a remuneração variável no relatório da administração.

A partir da base de informações presentes no Gráfico 5, constata-se o aumento no percentual de empresas que divulgam remuneração variável aos colaboradores, no período de 2003 a 2007. Neste contexto, considera-se a remuneração variável como um incentivo ao colaborador no sentido dele vir a se comprometer com os objetivos da empresa, fato que pode contribuir de forma positiva na competitividade da empresa. Quanto ao colaborador, acredita-se que com a expectativa de receber um valor além da sua remuneração normal, pode afetar de forma significativa a sua vida, no sentido de se permitir a planejar o uso deste dinheiro, assim, ele tende a procurar desempenhar suas atividades para que a empresa tenha lucro.

Os Relatórios da Administração das empresas analisadas não evidenciam motivos e fatos que tenham levado algumas empresas a deixar de conceder benefícios e participação em lucros e ou resultados a seus colaboradores. Por isso, buscou-se por meio da base de informações disponíveis nos relatórios da administração, identificar o desempenho econômico-financeiro das empresas que atuam no setor elétrico brasileiro.

3.1.4 Desempenho econômico-financeiro das empresas

O desempenho econômico-financeiro das empresas foi medido por meio da margem do lucro anual, para isto, divide-se o lucro líquido pela receita operacional líquida, conforme apêndice B. Deste modo, a partir dos dados obtidos nos relatórios da administração, identifica-se a margem de lucro das empresas, por atividade.

Na Tabela 4 apresenta-se o percentual da margem de lucro que demonstra o desempenho econômico-financeiro, com ênfase às empresas que divulgaram remuneração variável.

Tabela 4: A margem de lucro comparada com a evidenciação de remuneração variável.

EMPRESAS	2003		2004		2005		2006		2007	
	ML %	RV	ML %	RV	ML %	RV	ML %	RV	ML %	RV
Atividade Geração										
AES TIETÊ	25,0	X	29,7	X	45,6	X	44,3	X	41,6	X
BAESA										
CPFL GERAÇÃO	1,0	X	22,7	X	29,8	X	32,3	X	43,2	X
DUKE GER PARANAP	13,5	X	7,3	X	18,4	X	14,4	X	11,5	X
EDP ENERGIAS BR	-4,7		2,9		10,2		8,6		9,7	
EMAE			4,1		-28,8		-65,7		-84,4	
IENERGIA	-309,5		63,5		0,3		-199,2		-12,7	
INVESTCO					9,9				29,9	X
ITAPEBI			90,9				31,2		34,7	
LIGHT S/A							-27,7	X	21,6	
TERMOPE			23,3		29,1		20,0			
TRACTEBEL	28,2	X	31,4	X	35,4		36,2	X	34,4	X
Atividade Geração – Distribuição										
CELESC	7,8		7,6	X	6,9	X	6,5	X	10,9	X
CELPA	6,6		-12,2		8,7		7,0	X	10,1	X
CELPE	8,2		5,5		8,4		10,8		15,7	X
Atividade Geração – Transmissão										
AFLUENTE							77,7		77,6	
CEMIG GT									28,0	X
Atividade Transmissão										
CESP			1,6		10,7		-5,7		8,2	
TRAN PAULIST	26,2	X	31,8	X	0,0	X	8,9	X	65,0	X
Atividade Comercialização										
ELETROBRÁS	1,6		6,5	X	4,7	X	0,8	X	6,9	X
CEMIG	21,3	X	19,8	X	24,3	X	17,8	X	16,9	X
Atividade Distribuição										
AES SUL	25,6	X	-10,7	X			4,7	X	2,6	X
AMPLA ENERGIAS	-3,9		1,5	X	5,9	X	8,7	X	7,2	
EBE	6,0	X		X	2,1	X	7,0	X	11,6	X
CELD										
CEMIG DIST					15,5	X	12,2	X	12,9	X
CEMAT	-6,1		2,0		15,1		7,6	X	13,0	X
COELBA	7,3	X	13,2		21,5		19,8		22,3	
COELCE	8,8	X	2,7	X	12,0	X	17,6	X	14,4	X
COSERN	12,3		20,8		18,8		20,4		22,6	
COPEL	5,7	X	9,5	X	10,4	X	23,1	X	20,4	X
PAUL F LUZ	-0,7	X	5,1	X	10,7	X	16,9	X	18,4	X
CPFL PIRATIN	10,1	X	5,4	X	12,5	X	14,6	X	16,3	X
ELEKTRO	22,2	X	12,7	X	29,9	X	21,9	X	20,7	X
ELETROPAULO	1,3		0,1		-2,2		4,5	X	10,0	X
ENERSUL	2,4	X	13,4	X	18,8	X	6,1	X	-8,4	X
ESCELSA	11,7		9,1	X	12,7	X	10,9		9,6	X
LIGHT	-12,9	X	-2,4	X	5,0	X	-4,0	X	21,3	
RGE	-1,9		2,3	X	7,6	X	7,4	X	10,3	X
Atividade Holding										
BRASILIANA							10,2		-3,1	
CEB	-3,0		-2,5		3,2		-17,1		13,8	
CPFL ENERGIA	-4,9		4,1	X	13,2	X	15,8	X	17,5	X
EQUATORIAL	-13,5		23,4		34,4		16,1		17,6	X
MPX ENERGIA										
REDE ENERGIA	-8,3		-7,5		-0,7		2,8	X	1,6	X
TERNA PART							33,9		42,1	X

Continua...

...continuação.

EMPRESAS	2003		2004		2005		2006		2007	
	ML %	RV	ML %	RV	ML %	RV	ML %	RV	ML %	RV
Atividade Participação em Outras Sociedades										
AES ELPA	-3,0		-0,8		-1,3		0,8		2,6	
AMPLA INVEST					0,3		2,7		3,6	
GOIASPAR										
ENERGISA	2,4		2,1		7,6		4,9		20,4	X
LIGHTPAR										
VBC ENERGIA	-7,5		8,4		12,0		9,3		16,8	

Fonte: Dados da pesquisa.

De início, analisa-se o desempenho econômico-financeiro das empresas, agrupadas por atividade, que tenham evidenciado remuneração variável, conforme a Tabela 4, com análise restrita ao período de 2003 a 2007:

- **atividade geração:** observa-se que a CPFL GERAÇÃO apresentou crescimento contínuo. AES TIETE até 2005 vinha apresentando crescimento, mas em 2006 começou a ocorrer redução em sua margem de lucro. Situação semelhante aconteceu na empresa TRACTEBEL no período de 2003 a 2006 houve crescimento, mas no ano de 2007 ocorreu redução na margem de lucro. Empresas como a EDP ENERGIAS BR, EMAE, IENERGIA, LIGHT S/A tiveram prejuízo em algum exercício, identifica-se isto por meio do resultado negativo. A remuneração variável foi evidenciada por 50% das empresas que atuam na atividade de geração, sendo que 25% delas remuneraram em todos os períodos. Ressalta-se que em 8,3% dos casos, ou seja, em apenas uma empresa, constata-se a evidenciação de remuneração variável com margem de lucro negativa no ano de 2006.

- **atividade geração e distribuição:** tem-se que a CELESC e a CELPE apresentaram variação positiva da margem de lucro, a CELPA teve prejuízo no período de 2004, o qual resultou na variação percentual negativa. Nesta atividade, identifica-se o fato de nenhuma empresa evidenciar remuneração variável no ano de 2003, enquanto que em 2007 todas evidenciaram.

- **atividade geração e transmissão:** a empresa AFLUENTE divulga dados que permitem encontrar a margem de lucro nos anos de 2006 e 2007, enquanto que a CEMIG GT disponibiliza dados em 2007. Quanto à remuneração variável, somente a CEMIG GT evidencia no ano de 2007.

- **atividade transmissão:** a CESP divulga dados que permitem o cálculo da margem de lucro a partir do ano de 2004, sendo que, no ano de 2006 apresentou margem de lucro negativa, a TRAN PAULIST teve margem de lucro positiva em todos os anos analisados. Nesta atividade, nota-se que 50% das empresas evidenciam a adoção de remuneração variável.

- **atividade comercialização:** constata-se variação positiva na margem de lucro de todas as empresas nesta atividade. Observa-se que a CEMIG evidencia remuneração variável em todos os períodos, mas a ELETROBRÁS não disponibiliza a informação em 2003.

- **atividade de distribuição:** a COPEL e a PAUL F LUZ apresentaram crescimento contínuo por quatro anos seguidos, na margem de lucro. Ainda, em relação à atividade de distribuição, tendo por base a Tabela 2, no ano de 2003, as empresas AMPLA ENERG, CEMAT, PAUL F LUZ, LIGHT e RGE; no ano de 2004, a AES SUL e a LIGHT; no ano de 2005 a ELETROPAULO; em 2006 a LIGHT; e em 2007 a ENERSUL, tiveram prejuízo. As empresas COELBA, COELCE, COSERN, CPFL PIRATIN, ELEKTRO e a ESCELSA, tiveram margem de lucro positiva. A remuneração variável, aplicada na atividade de distribuição, fora evidenciada por 88,9% das empresas de 2003 a 2007, sendo que 33,3% das empresas divulgam em todos os períodos. Ressalta-se algumas empresas tiveram margem de lucro negativa e mesmo assim evidenciaram remuneração variável, sendo: a PAUL F LUZ em 2003; a AES SUL em 2004; LIGHT nos anos de 2003, 2004 e 2006; ENERSUL em 2007.

- **atividade holding:** nota-se que a BRASILIANA, CEB, CPFL ENERGIA, EQUATORIAL e REDE ENERGIA, tiveram prejuízo em algum exercício do período analisado. A CPFL ENERGIA, demonstra crescimento contínuo da margem de lucro a partir de 2004 até 2007. Constata-se que em 2003 nenhuma empresa divulga remuneração variável, já em 2007 57,1% das empresas demonstram a destinação de recursos sob a forma de remuneração variável.

- **atividade participação em outras sociedades:** a ENERGISA foi a única empresa que não teve prejuízo entre 2003 e 2007 conforme as informações disponibilizadas nos relatórios da administração. No ano de 2007, a ENERGISA explicitou, por meio do relatório da administração, a remuneração variável a seus colaboradores.

Por fim, ressalta-se nas atividades de distribuição e geração um número significativo de empresas que evidenciam remuneração variável, as quais apresentam percentual de margem de lucro positivo, com considerações anuais de 2003 a 2007. Na Tabela 4, mostrou-se o desempenho econômico-financeiro sob a forma de percentual da margem de lucro, em que a base de dados para cálculo encontra-se no apêndice B, comparativamente a divulgação da adoção da prática de remuneração variável aplicada as empresas do setor elétrico brasileiro.

Portanto, tomando-se por base a Tabela 4, visualiza-se que as empresas com margem de lucro positiva foram as que mais evidenciaram a remuneração variável em seus relatórios.

3.1.5 A comparação da margem de lucro e a remuneração variável

Nesta etapa a pesquisa busca destacar o percentual de margem de lucro para fins de comparação entre empresas que destinam recursos sob a forma de remuneração variável, das que não o fazem.

De início, explicita-se o número de empresas relacionando a margem de lucro e remuneração variável, de 2003 a 2007.

	2003	2004	2005	2006	2007
Não evidencia remuneração variável	36	31	32	26	22
Margem de lucro negativa e remuneração variável	02	02	00	02	01
Margem de lucro positiva e remuneração variável	14	19	20	24	29

Quadro 4: Margem de lucro e evidência de remuneração variável por número de empresas.

Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 6 demonstra-se, tomando-se por base a amostra total de 52 empresas, a relação de margem de lucro e remuneração variável ao longo do período analisado.

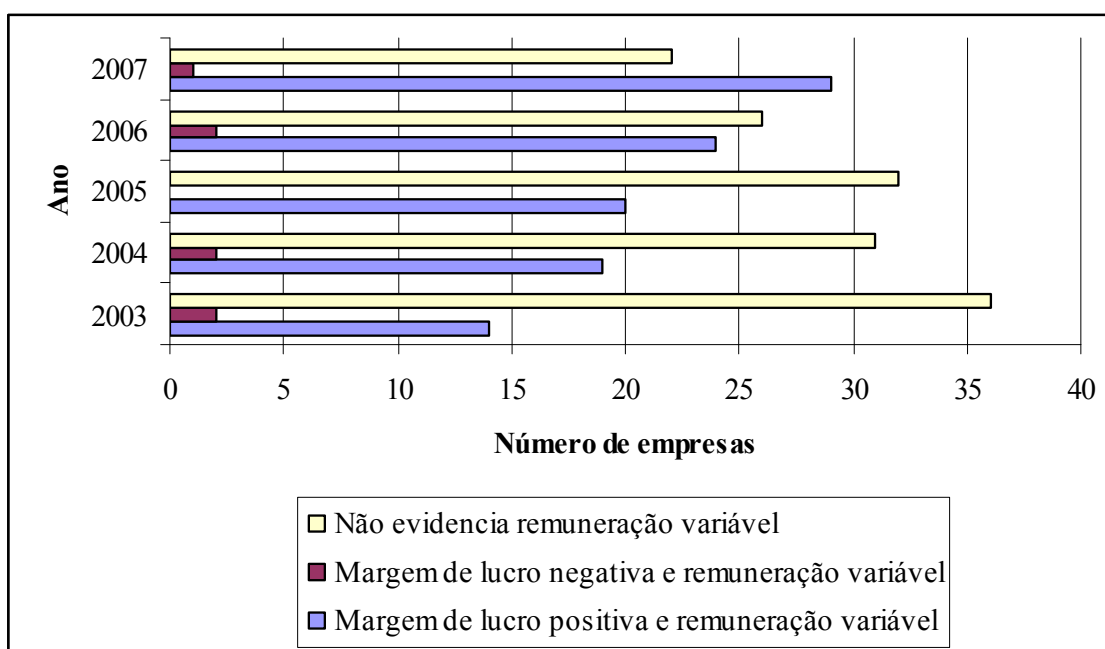


Gráfico 6: Relação da margem de lucro e remuneração variável por número de empresas.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 4 e o Gráfico 6, observa-se o significativo aumento no número de empresas que evidenciaram informações que permitiram identificar margem de lucro positiva e remuneração variável, com evolução de 14 para 29, nos anos de 2003 e 2007 respectivamente.

O número de empresas, conforme Gráfico 6, com margem de lucro negativa que divulgam remuneração variável foi de duas em 2003; 2004; e 2006, e de uma em 2007.

O Gráfico 6 permite visualizar o número de empresas que não evidenciaram a remuneração variável com significativa redução ao longo do período, pois, o número alterou de 36 para 23, em 2003 e 2007 respectivamente.

Porém, com vistas a identificar posicionamento oposto quanto a adoção na evidenciação da remuneração variável, toma-se por base de análise a Tabela 4, para elaboração do Quadro 5, e assim, visualizar-se empresas que divulgaram em todos os anos e as que não divulgaram em nenhum ano, a remuneração variável em seus relatórios da administração, de 2003 a 2007.

Evidencia Remuneração Variável	Não Evidencia Remuneração Variável
AES TIETÊ	BAESA
CPFL GERAÇÃO	EDP ENERGIAS BR
DUKE GER PARANAP	EMAE
TRAN PAULIST	IENERGIA
CEMIG	ITAPEBI
EBE	TERMOPE
COELCE	AFLUENTE
COPEL	CESP
PAUL F LUZ	CELG D
CPFL PIRATIN	COSERN
ELEKTRO	BRASILIANA
ENERSUL	CEB
	MPX ENERGIA
	AES ELPA
	AMPLA INVEST
	GOIASPAR
	LIGHTPAR
	VBC ENERGIA

Quadro 5: Empresas que evidenciam remuneração variável em todos os períodos e não evidenciam a remuneração variável em nenhum período.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 5 expõe-se o fato de serem 12 empresas que divulgam e 18 empresas que não divulgam, em todos os anos de 2003 a 2007, a adoção da evidenciação de remuneração variável em seus relatórios da administração.

De início, conforme Quadro 5, explicita-se que dentre as 12 empresas que divulgam remuneração variável, 83,3% apresentaram lucro e 16,7% tiveram prejuízo em algum período. Com isto, ressalta-se o fato da PAUL F LUZ ter apresentado prejuízo em 2003 com margem de lucro negativa de -0,71%, e da ENERSUL ter divulgado prejuízo em 2007 com margem de lucro negativa em -8,4%, e ainda, ambas terem destinado recursos sob a forma de remuneração variável a seus colaboradores.

As 18 empresas que não evidenciaram remuneração variável de 2003 a 2007, listadas no Quadro 5, apresentam características distintas, pois, existe empresa que tem lucro ao longo de todo o período; outras apresentam margem de lucro positiva em algum período; outras não evidenciam seus dados de forma completa no relatório da administração; e ainda constata-se empresas que tiveram prejuízo em algum período.

Destaca-se, por intermédio do Gráfico 7, as diferenças entre as 18 empresas que não evidenciam remuneração variável.

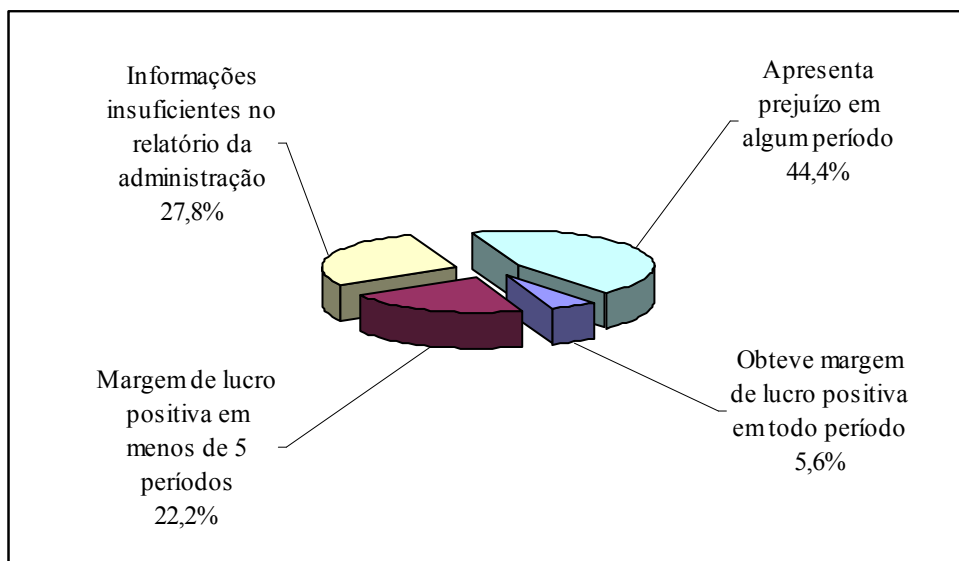


Gráfico 7: Percentual das empresas que não evidenciam remuneração variável

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Gráfico 7, observa-se que 44,4% das empresas apresentam prejuízo em algum período. Em 5,6% dos casos, que corresponde a uma empresa, a COSERN, demonstra margem de lucro positiva em todos os anos em que se aplica este estudo e não divulga remuneração variável a seus colaboradores.

Em 22,2% dos casos, conforme Gráfico 7, representado pelas empresas ITAPEBI; TERMOPE; AFLUENTE; e AMPLA INVEST, identifica-se margem de lucro positiva em menos de 5 períodos, pois, em um ou outro período, tais empresas não evidenciam informações suficientes nos relatórios da administração para fins de cálculo e identificação da margem de lucro e ou remuneração variável.

No Gráfico 7 observa-se o fato de 27,8%, dentre as 18 empresas, não disponibilizarem informações suficientes no relatório da administração ao longo de todo o período estudado. Logo, não constata-se a margem de lucro e a remuneração variável dentre os dados disponibilizados pelas empresas BAESA; CELG D; MPX ENERGIA; GOIASPAR; e LIGHTPAR.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo foi elaborado a partir da análise das informações sobre remuneração estratégica evidenciadas nos relatórios da administração das empresas que atuam no setor elétrico brasileiro, no período entre 2003 a 2007. Identificou-se a divulgação de duas modalidades de remuneração estratégica, sendo salários indiretos que correspondem a benefícios, e remuneração variável que corresponde a participação nos lucros e ou resultados.

No estudo sobre a evidenciação de salário indireto, optou-se pela diferenciação por atividade em que as empresas atuam, com isto, observou-se na atividade distribuição em que se encontra o maior número de empresas que destacam a remuneração por salário indireto. A adesão na destinação de recursos para salários indiretos foi crescente em número de empresas e em todas as atividades com evidenciação de salários indiretos em 2007 comparativamente a 2003. Este estudo constata crescimento no número de empresas que passaram a divulgar remuneração variável nos relatórios da administração, de 16 para 30, no período de 2003 a 2007 respectivamente. Neste sentido, identificou-se na atividade de distribuição a maior participação no número de empresas que demonstram participação em lucros e ou resultados.

Em relação ao desempenho econômico-financeiro, tomando-se por base a Tabela 4, considerado a partir da margem do lucro anual, na atividade de distribuição, um número significativo de empresas tiveram prejuízo, entre 2003 e 2007, e ainda assim, divulgam remuneração variável. Neste contexto, após estudo da relação entre margem de lucro e remuneração variável, constatou-se a evolução 107,1% na divulgação de remuneração variável, cujo aumento foi de 14 para 29 empresas, nos anos de 2003 e 2007 respectivamente, que tiveram margem de lucro positiva.

Porém, 18 empresas, as quais representam 34,6% da amostra, não divulgaram remuneração variável em seus relatórios da administração, entre 2003 e 2007, além disso, constatou-se a ausência de dados que permitissem identificar a margem de lucro.

Por fim, nem todas as empresas do setor de energia elétrica, mesmo com lucratividade, evidenciam remuneração estratégica em seus relatórios da administração.

4. CONCLUSÕES DO TRABALHO

A pesquisa teve como objetivo geral analisar a evidenciação de informações a partir da identificação das formas de remuneração estratégica das empresas brasileiras de energia elétrica. Com isto, ressaltou-se a importância dos diferentes tipos de remuneração, além da remuneração tradicional, como meio de atingir os resultados desejados nas organizações.

Quanto a pergunta que motivou a pesquisa: quais as formas de remuneração estratégica adotadas pelas empresas brasileiras de energia elétrica que têm ações negociadas na BOVESPA?; a resposta foi alcançada a partir da análise dos dados, organizados em tabelas, quadros e gráficos, os quais permitem concluir que as referidas empresas evidenciam remuneração estratégica sob a forma de salários indiretos e remuneração variável. Deste modo, constatou-se que a divulgação da remuneração estratégica, foi de forma gradativa, ao longo do período em que se aplica esta pesquisa.

Neste contexto, expõe-se que o objetivo específico (a) foi alcançado, no intuito de caracterizar as principais formas de remuneração estratégica, as quais encontram-se apresentadas na fundamentação teórica deste estudo. Portanto, explicita-se informações sobre as diferentes formas de remuneração estratégica que podem ser empregadas pelas empresas: salário indireto; remuneração por habilidades ou por competências; plano privado de aposentadoria; remuneração variável; participação acionária e alternativas criativas ou formas especiais de recompensa.

Neste sentido, o objetivo específico (b) foi alcançado, o qual trata da importância da remuneração estratégica, tanto para as empresas quanto para os colaboradores, quando constata-se o fato das empresas buscarem um maior comprometimento dos colaboradores, para que participem de forma ativa na geração de resultados satisfatórios, principalmente frente aos concorrentes, com isto, acredita-se que na aplicação de remuneração compatível com a atividade, somada a salários indiretos e remuneração variável, tais empresas atraíam e retenham os profissionais mais qualificados. Quanto aos colaboradores, por trabalharem numa empresa que adota a prática de remuneração estratégica, tendem a sentir-se recompensados em termos financeiros e profissionais, fato que denota a atenção dada pela empresa em relação ao desempenho e satisfação de seus colaboradores.

Deste modo, o objetivo específico (c) foi alcançado a partir das informações disponibilizadas nos demonstrativos das empresas que praticam alguma forma de remuneração, nas diferentes atividades existentes no setor elétrico brasileiro. Com isto,

identifica-se as empresas, por atividade, que divulgam remuneração estratégica, as quais evidenciam apenas salários indiretos e remuneração variável, no período de 2003 a 2007.

Com isto, o estudo proposto no objetivo específico (d) foi alcançado, quando constatou-se a evolução significativa do número de empresas que passaram a evidenciar as formas de remuneração estratégica. Quanto ao salário indireto evidenciado por atividade, destaca-se as atividades de geração e distribuição; transmissão; e comercialização com expressivo percentual na divulgação de tais informações. No que refere-se à remuneração variável, tem-se nas atividades de geração e distribuição; e comercialização, a expressiva representatividade no percentual de empresas que evidenciaram remuneração variável.

O objetivo específico (e) foi alcançado a partir da comparação entre o nível de adoção de formas de remuneração variável e o desempenho econômico-financeiro. Em que destacam-se as atividades de distribuição e geração com maior número de empresas que demonstram remuneração variável com percentual de margem de lucro positivo. Em função disto, identificou-se o aumento no número de empresas, de 2003 para 2007, com margem de lucro positiva e com evidenciação de remuneração variável.

Portanto, a partir da exposição das características das principais formas de remuneração estratégica, utilizando-se do referencial teórico, direciona-se o entendimento aplicável a este estudo. Com isto, identificou-se as formas de remuneração estratégica adotadas nas diferentes atividades praticadas pelas empresas do setor elétrico, as quais são salários indiretos e remuneração variável.

Por fim, afirma-se que o presente estudo possibilitou o alcance do objetivo geral proposto, pois mediante levantamento de dados e informações contidos nos relatórios da administração, constatou-se significativo percentual na adoção da evidenciação de remuneração estratégica no período analisado. Porém, considera-se a existência de um longo caminho a ser percorrido por empresas que ainda não visualizaram a importância da divulgação da remuneração estratégica.

4.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Tomando-se por base as limitações desta pesquisa, a qual considera somente empresas do setor de energia elétrica brasileiro, para análise de dados e informações disponibilizadas no período de 2003 a 2007, e apenas dados e informações evidenciados nos relatórios da administração, sugere-se para futuros trabalhos:

- (i) a evidenciação da remuneração estratégica das empresas do setor elétrico por regiões;
- (ii) pesquisar empresas do setor elétrico, por níveis de governança corporativa, que evidenciam remuneração estratégica;
- (iii) fazer análise estatística, com base nos dados disponibilizados no apêndice deste estudo, para elaborar correlação de dados (salário indireto X receita líquida); e
- (iv) investigar sobre os investimentos feitos em programas de remuneração estratégica comparativamente aos resultados alcançados pelas empresas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 09 abr. 2008.

BRASIL. **Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10101.htm>. Acesso em: 10 mar. 2008, 23:00.

BRONDANI, Gilberto; SILVA, Tânia Moura. **Programa de participação nos resultados como fator de motivação**. IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 13-15 de agosto de 2003 - Gramado RS.

CARDOSO, Luiz Roberto. **A participação nos lucros como componente de um sistema de remuneração estratégica um estudo de caso**. IV SEMEAD, outubro, 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/artigos/rh/cardoso.pdf> Acesso: 14 mai. 2008, 16:00.

_____, Luiz Roberto. **Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências**: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. RBGN, São Paulo, Vol. 8, n. 21, p. 45-56, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://200.169.97.103/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/57/51>> Acesso: 19 mai. 2008, 17:02.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLASEN, Emanuelle. **Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville SC**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração. UFSC, Florianópolis, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: CFC, 2003. 202p.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Deliberação da CVM nº 29 de 05 de fevereiro de 1986. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiato.asp?file=deli/deli029.htm>>. Acesso em: 09 mai. 2008.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; *et al.* **A análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de companhias**

abertas. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos5.2005/177.pdf>>
Acesso em: 15 mai. 2008, 14:47.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Marco Antônio Vieira. **A remuneração como fator estratégico ou remuneração estratégica.** Summus consultoria & assessoria organizacional. Disponível em: <http://summusonline.com.br/art_04htm>. Acesso em: 03 abr. 2008, 16:15.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração salarial:** a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, José Antônio Monteiro. Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE BUSINESS**, n.3, p.28 – 31, set. 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, **Teoria da contabilidade.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação.** São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque na tomada de decisão. Florianópolis: VisualBooks, 2007.

MANO, Cristiane. Remuneração. O benefício que mais cresce. **Revista Exame**, São Paulo: nº 0868, p. 24 - 30, mai., 2006.

MIRANDA, Carla. A importância da remuneração estratégica. *Rede Gestão*, jul. 2005. Disponível em: <<http://desafio21.informazione2.com.br>>. Acesso em: 03 abr. 2008, 15:59.

REIS, Roberts Vinícius de Melo. **Utilização do *balanced scorecard* para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2001.

REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Antônio Luiz. A remuneração variável e sua contribuição para melhoria da gestão. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, nº 1, p. 05-18, janeiro/ março 2004.

RODRIGUES FILHO, José; OLIVEIRA, Rezilda R.; TORRES, Maria F. P. Gestão do Conhecimento e as transformações no setor elétrico - um esboço para o estudo da CHESF. In:

WORKSHOP BRASILEIRO DDE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002. São Paulo: Anais. **Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. 1., 2002. São Paulo. Anais

SANTOS, Viviane Ramos Lima. **A remuneração dos executivos brasileiros**. 2005. Monografia (Graduação do curso de Administração de Empresas). Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <http://www.uva.br/cursos/graduacao/ccs/administracao/pagi_gest/artigos/monografia_viviane.pdf> Acesso em: 20 mai. 2008, 14:13.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

VILLAR, Cláudia de Oliveira. **Os sistemas de recompensa nas organizações de conhecimento intensivo e seu uso em empresas de software**. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2003.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE - A

Empresas Selecionadas		Exercício: 2003 (Mil Reais)	
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
Atividade Geração			
AES TIETE		-	245
BAESA	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	220		28
GER PARANAP		4.085	298
ENERGIAS BR	-	-	3.502
EMAE	-	-	894
IENERGIA	-	-	-
INVESTCO	-	-	-
ITAPEBI	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-
TERMOPE	-	-	-
TRACTEBEL	8.500	-	844
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	-	-	3.625
CELPA	-	-	2.352
CELPE	-	-	1.171
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE	-	-	-
CEMIG GT	-	-	-
Atividade Transmissão			
CESP	-	-	1.352
TRAN PAULIST	9.968	-	3.088
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	-	-	-
CEMIG	92.302	-	11.302
Atividade Distribuição			
AES SUL	1.920		707
AMPLA ENERG	-	-	1.517
EBE	2.909	-	1.257
CELG	-	-	-
CEMIG DIST	-	-	-
CEMAT	-	-	1.671
COELBA	7.426		2.848
COELCE	-	5.594	1.375
COSERN	-	-	-
COPEL	-	16.000	6.293

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
PAUL F LUZ	11.647	-	2.963
CPFL PIRATIN	3.245	-	1.012
ELEKTRO	9.434	-	2.307
ELETROPAULO	-	-	4.006
ENERSUL		3.899	940
ESCELSA	-	-	1.305
LIGHT	10.750	-	3.649
RIO GDE ENER	-	-	1.318
Atividade Holding			
BRASILIANA	-	-	-
CEB	-	-	1.215
CPFL ENERGIA	-	-	4.075
EQUATORIAL	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-
REDE ENERGIA	-	-	345
TERNA PART	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-
ENERGISA	-	-	2.570
LIGHTPAR	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-

Empresas Selecionadas		Exercício: 2003 (Mil Reais)			
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica				
	Salário Indireto				
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios	
Atividade Geração					
AES TIETE	-	-	-	-	
BAESA	-	-	-	-	
CPFL GERAÇÃO	473	4	-	-	
GER PARANAP	1.759	76	-	69	
ENERGIAS BR	-	-	-	-	
EMAE	3.483	130	-	734	
IENERGIA	-	-	-	-	
INVESTCO	-	-	-	-	
ITAPEBI	-	-	-	-	
LIGHT S/A	-	-	-	-	
TERMOPE	-	-	-	-	
TRACTEBEL	3.421	1.753	-	912	
Atividade Geração – Distribuição					
CELESC	6.854	3.131	-	1.987	
CELPA	1.073	266	418	178	
CELPE	-	-	-	-	
Atividade Geração – Transmissão					
AFLUENTE	-	-	-	-	
CEMIG GT	-	-	-	-	
Atividade Transmissão					
CESP	5.168	351	-	531	
TRAN PAULIST	10.760	6.024	-	497	
Atividade Comercialização					
ELETROBRÁS	-	-	-	-	
CEMIG	21.168	615	-	15.351	
Atividade Distribuição					
AES SUL	1.688	503	-	1.106	
AMPLA ENERG	-	-	-	-	
EBE	5.142	-	-	782	
CELG	-	-	-	-	
CEMIG DIST	-	-	-	-	
CEMAT	3.814	260	378	79	
COELBA	7.364	142	-	-	
COELCE	4.091	-	503	487	
COSERN	-	-	-	-	
COPEL	14.334	2.647	394	-	
PAUL F LUZ	6.936	780	-	552	
CPFL PIRATIN	2.963	18	-	177	
ELEKTRO	6.354	391	-	-	
ELETROPAULO	-	-	-	-	
ENERSUL	1.807	368	-	1.039	

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios
ESCELSA	-	-	-	-
LIGHT	8.778	3.243	-	3.841
RIO GDE ENER	-	-	-	-
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	-	1.091	-	-
CPFL ENERGIA	-	-	-	-
EQUATORIAL	-	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	386	54	208	18
TERNA PART	-	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	-	-	-	-
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Seleccionadas		Exercício: 2003 (Mil Reais)			
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica				
	Salário Indireto				
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches	
Atividade Geração					
AES TIETE	-	-	-	-	
BAESA	-	-	-	-	
CPFL GERAÇÃO	43	52	343	2	
GER PARANAP	1.332	1.374	496	17	
ENERGIAS BR	-	-	-	-	
EMAE	3.113	-	2.729	-	
IENERGIA	-	-	-	-	
INVESTCO	-	-	-	-	
ITAPEBI	-	-	-	-	
LIGHT S/A	-	-	-	-	
TERMOPE	-	-	-	-	
TRACTEBEL	3.826	-	8.573	-	
Atividade Geração – Distribuição					
CELESC	6.869	-	13.501	-	
CELPA	5.759	559	3.348	666	
CELPE	-	-	-	-	
Atividade Geração – Transmissão					
AFLUENTE	-	-	-	-	
CEMIG GT	-	-	-	-	
Atividade Transmissão					
CESP	4.314	-	5.405	-	
TRAN PAULIST	9.843	-	11.979	160	
Atividade Comercialização					
ELETRORÁS	-	-	-	-	
CEMIG	30.938	8.465	74.338	1.419	
Atividade Distribuição					
AES SUL	1.967	174	2.929	35	
AMPLA ENERG	-	-	-	-	
EBE	6.156	1.036	14.347	133	
CELG	-	-	-	-	
CEMIG DIST	-	-	-	-	
CEMAT	1.188	319	1.526	40	
COELBA	6.569	1.535	6.199	143	
COELCE	3.265	941	7.013	619	
COSERN	-	-	-	-	
COPEL	28.007	772	91.856	348	
PAUL F LUZ	8.266	1.770	7.772	83	
CPFL PIRATIN	4.779	542	2.364	82	
ELEKTRO	7.321	1.453	3.891	109	
ELETROPAULO	-	-	-	-	
ENERSUL	2.561	261	1.442	47	
ESCELSA	-	-	-	-	
LIGHT	12.127	-	7.692	-	

continua..

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches
RIO GDE ENER	-	-	-	-
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	-	1.564	-	-
CPFL ENERGIA	-	-	-	-
EQUATORIAL	-	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	375	249	439	
TERNA PART	-	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	-	-	-	-
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Selecionadas	Exercício: 2003		(Mil Reais)	
Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balanço Social	
			Sim	Não
Atividade Geração				
AES TIETE	778.992	195.371		X
BAESA	-	-		X
CPFL GERAÇÃO	276.487	2.777	X	
GER PARANAP	632.522	85.517	X	
ENERGIAS BR	3.329.305	(156.421)		X
EMAE	-	(25.000)	X	
IENERGIA	18.822	(58.263)		X
INVESTCO	-	(9.205)		X
ITAPEBI	-	-		X
LIGHT S/A	-	-		X
TERMOPE	-	-		X
TRACTEBEL	1.830.936	517.154	X	
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC	2.139.020	168.189	X	
CELPA	873.476	58.300	X	
CELPE	1.185.491	97.882		X
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE	-	-		X
CEMIG GT	-	-		X
Atividade Transmissão				
CESP	-	628.000	X	
TRAN PAULIST	846.593	222.376	X	
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	19.495.793	323.125		X
CEMIG	5.623.317	1.197.642	X	
Atividade Distribuição				
AES SUL	1.122.138	288.126	X	
AMPLA ENERG	1.913.449	(75.376)	X	
EBE	1.674.395	101.205	X	
CELG	-	-		X
CEMIG DIST	-	-		X
CEMAT	825.137	(50.423)	X	
COELBA	2.248.393	164.323	X	
COELCE	1.029.655	91.440	X	
COSERN	467.557	57.825		X
COPEL	2.990.822	171.137	X	
PAUL F LUZ	5.775.188	(40.780)	X	
CPFL PIRATIN	1.654.554	168.123	X	
ELEKTRO	1.785.234	396.540	X	
ELETROPAULO	6.462.266	86.275		X
ENERSUL	563.086	13.893	X	
ESCELSA	1.514.003	176.928		X
LIGHT	3.780.705	(488.403)	X	
RIO GDE ENER	1.169.121	(23.158)		X

...continuação.

continua...

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balço Social	
			Sim	Não
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	(21.763)		X
CEB	694.269	(21.202)		X
CPFL ENERGIA	6.057.069	(297.392)		X
EQUATORIAL	422.587	(57.219)		X
MPX ENERGIA	-	-		X
REDE ENERGIA	2.266.130	(189.486)	X	
TERNA PART	-	-		X
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	6.489.211	(198.794)		X
AMPLA INVEST	-	-		X
GOIASPAR	-	-		X
ENERGISA	723.296	17.588		X
LIGHTPAR	-	-		X
VBC ENERGIA	2.931.724	(219.929)		X

Empresas Selecionadas		Exercício: 2003		
Empresa	Nível de governança			
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado	
Atividade Geração				
AES TIETE				
BAESA				
CPFL GERAÇÃO				
GER PARANAP				
ENERGIAS BR			X	
EMAE				
IENERGIA				
INVESTCO				
ITAPEBI				
LIGHT S/A			X	
TERMOPE				
TRACTEBEL			X	
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC		X		
CELPA				
CELPE				
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE				
CEMIG GT				
Atividade Transmissão				
CESP	X			
TRAN PAULIST	X			
Atividade Comercialização				
ELETOBRÁS	X			
CEMIG	X			
Atividade Distribuição				
AES SUL				
AMPLA ENER				
EBE				
CELG				
CEMIG DIST				
CEMAT				
COELBA				
COELCE				
COSERN				
COPEL	X			
PAUL F LUZ				
CPFL PIRATIN				
ELEKTRO				
ELETROPAULO		X		
ENERSUL				
ESCELSA				
LIGHT				
RIO GDE ENER				

continua...

...continuação.

Empresa	Nível de governança		
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado
Atividade Holding			
BRASILIANA			
CEB			
CPFL ENERGIA			X
EQUATORIAL			X
MPX ENERGIA			X
REDE ENERGIA			
TERNA PART		X	
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA			
AMPLA INVEST			
GOIASPAR			
ENERGISA			
LIGHTPAR			
VBC ENERGIA			

Empresas Selecionadas	Exercício: 2004		(Mil Reais)
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
Atividade Geração			
AES TIETE	-	2.703	253
BAESA	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	366	-	114
GER PARANAP	7.838	-	289
ENERGIAS BR	-	-	3.331
EMAE	-	-	874
IENERGIA	-	-	-
INVESTCO	-	-	-
ITAPEBI	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-
TERMOPE	-	-	-
TRACTEBEL	6.499	-	849
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	7.976	-	3.609
CELPA	-	-	2.476
CELPE	-	-	-
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE	-	-	-
CEMIG GT	-	-	-
Atividade Transmissão			
CESP	-	-	1.330
TRAN PAULIST	13.448	-	2.985
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	13.000	-	969
CEMIG	109.373	-	10.668
Atividade Distribuição			
AES SUL	2.943	-	725
AMPLA ENERG	-	1.227	1.408
EBE	3.774	-	1.232
CELG	-	-	-
CEMIG DIST	-	-	-
CEMAT	-	-	-
COELBA	-	-	-
COELCE	5.738	-	1.337
COSERN	-	-	651
COPEL	-	18.319	65
PAUL F LUZ	10.778	-	2.908
CPFL PIRATIN	3.757	-	1.055
ELEKTRO	9.823	-	2.450
ELETROPAULO	-	-	4.410
ENERSUL	-	4.668	898
ESCELSA	-	6.626	1.231

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
LIGHT	14.897	-	3.845
RIO GDE ENER	5.407	-	1.407
Atividade Holding			
BRASILIANA	-	-	-
CEB	-	-	-
CPFL ENERGIA	19.016	-	5.517
EQUATORIAL	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-
REDE ENERGIA	-	-	-
TERNA PART	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-
ENERGISA	-	-	2.655
LIGHTPAR	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-

Empresas Selecionadas	Exercício: 2004 (Mil Reais)			
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios
Atividade Geração				
AES TIETE	1142	379	74	-
BAESA	-	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	568	32	-	20
GER PARANAP	1924	74	-	164
ENERGIAS BR	-	-	-	-
EMAE	5186	126	-	1163
IENERGIA	-	-	-	-
INVESTCO	-	-	-	-
ITAPEBI	-	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-	-
TERMOPE	-	-	-	-
TRACTEBEL	3982	2266	-	1092
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC	5561	1	-	1548
CELPA	1250	323	473	182
CELPE	-	-	-	-
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE	-	-	-	-
CEMIG GT	-	-	-	-
Atividade Transmissão				
CESP	6422	399	-	433
TRAN PAULIST	12934	5342	-	402
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	6029	2309	-	12050
CEMIG	21462	582	-	15512
Atividade Distribuição				
AES SUL	1841	-	-	-
AMPLA ENERG	8190	10	923	201
EBE	5970	323	-	1028
CELG	-	-	-	-
CEMIG DIST	-	-	-	-
CEMAT	-	-	-	-
COELBA	-	-	-	-
COELCE	4533	105	555	384
COSERN	-	-	-	-
COPEL	20447	5534	-	3384
PAUL F LUZ	9184	921	-	700
CPFL PIRATIN	3382	37	-	289
ELEKTRO	5867	518	-	1968
ELETROPAULO	-	-	-	-
ENERSUL	1684	149	-	1329
ESCELSA	6554	726	-	1722

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios
LIGHT	9614	2017	-	3683
RIO GDE ENER	1038	26	-	871
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	-	-	-	-
CPFL ENERGIA	13883	1049	-	1660
EQUATORIAL	-	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	612	96	230	13
TERNA PART	-	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	-	-	-	-
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Selecionadas		Exercício: 2004 (Mil Reais)		
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches
Atividade Geração				
AES TIETE	1.250	315	1.236	-
BAESA	-	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	85	89	146	4
GER PARANAP	1.277	1.250	1.662	17
ENERGIAS BR	-	-	-	-
EMAE	3.864	-	2.886	-
IENERGIA	-	-	-	-
INVESTCO	-	-	-	-
ITAPEBI	-	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-	-
TERMOPE	-	-	-	-
TRACTEBEL	4.363	-	9.909	-
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC	7.784	3.352	14.370	518
CELPA	6.156	389	4.315	952
CELPE				
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE	-	-	-	-
CEMIG GT	-	-	-	-
Atividade Transmissão				
CESP	4.674	-	6.053	-
TRAN PAULIST	10.658	-	12.875	182
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	5.297		9.187	
CEMIG	39.100	10.487	106.909	1.600
Atividade Distribuição				
AES SUL	2.529	567		40
AMPLA ENERG	6.556	1.299	3.376	160
EBE	6.242	826	15.298	153
CELG	-	-	-	-
CEMIG DIST	-	-	-	-
CEMAT	-	-	-	-
COELBA	-	-	-	-
COELCE	3.714	1.304	8.159	643
COSERN	-	-	-	-
COPEL	35.540	1.049	117.119	407
PAUL F LUZ	9.912	2.573	10.247	143
CPFL PIRATIN	6.070	940	3.111	101
ELEKTRO	9.308	2.928	3.796	139
ELETROPAULO	-	-	-	-
ENERSUL	3.115	437	1.775	58
ESCELSA	4.199	455	3.019	58
LIGHT	12.802	2.771	8.386	291

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches
RIO GDE ENER	4.456	937	4.854	117
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	-	-	-	-
CPFL ENERGIA	19.436	4.387	17.237	330
EQUATORIAL	-	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	677	332	452	
TERNA PART	-	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	-	-	-	-
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Selecionadas		Exercício: 2004		(Mil Reais)	
Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balço Social		
			Sim	Não	
Atividade Geração					
AES TIETE	980.814	291.512	X		
BAESA	-	-			
CPFL GERAÇÃO	313.169	71.053	X		
GER PARANAP	641.557	46.610	X		
ENERGIAS BR	3.702.692	106.875		X	
EMAE	225.600	9.200	X		
IENERGIA	20.062	12.744		X	
INVESTCO	-	-			
ITAPEBI	66.000	60.000		X	
LIGHT S/A	-	-			
TERMOPE	325.627	76.000		X	
TRACTEBEL	2.469.931	775.192	X		
Atividade Geração – Distribuição					
CELESC	2.644.660	200.969	X		
CELPA	1.025.300	(124.600)	X		
CELPE	1.397.925	76.687		X	
Atividade Geração – Transmissão					
AFLUENTE	-	-			
CEMIG GT	-	-			
Atividade Transmissão					
CESP	2.130.000	34.000	X		
TRAN PAULIST	1.097.994	348.778	X		
Atividade Comercialização					
ELETROBRÁS	19.912.647	1.293.314	X		
CEMIG	6.984.557	1.384.801	X		
Atividade Distribuição					
AES SUL	1.232.308	(131.361)	X		
AMPLA ENERG	2.246.665	33.183	X		
EBE	-	129.818	X		
CELG	-	-			
CEMIG DIST	-	-			
CEMAT	1.030.552	20.846		X	
COELBA	2.609.051	343.356		X	
COELCE	1.334.283	36.529	X		
COSERN	543.717	112.873		X	
COPEL	3.925.774	374.148	X		
PAUL F LUZ	6.313.083	323.050	X		
CPFL PIRATIN	1.726.822	93.154	X		
ELEKTRO	2.045.903	259.800	X		
ELETROPAULO	7.430.496	5.635		X	
ENERSUL	699.663	93.783	X		
ESCELSA	1.725.222	156.308	X		
LIGHT	4.084.476	(97.606)	X		
RIO GDE ENER	1.356.449	30.752	X		

continua...

...continuação.

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balço Social	
			Sim	Não
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	(19.689)		X
CEB	769.906	(19.557)		X
CPFL ENERGIA	6.736.253	278.919	X	
EQUATORIAL	526.125	122.928		X
MPX ENERGIA	-	24.631		X
REDE ENERGIA	2.650.946	(199.449)	X	
TERNA PART	-	-		
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	7.465.960	(57.049)		X
AMPLA INVEST	-	-		
GOIASPAR	-	-		
ENERGISA	845.240	17.974	X	
LIGHTPAR	-	-		
VBC ENERGIA	3.104.768	260.253		X

Empresas Selecionadas		Exercício: 2004		
Empresa	Nível de governança			
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado	
Atividade Geração				
AES TIETE				
BAESA				
CPFL GERAÇÃO				
GER PARANAP				
ENERGIAS BR			X	
EMAE				
IENERGIA				
INVESTCO				
ITAPEBI				
LIGHT S/A			X	
TERMOPE				
TRACTEBEL			X	
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC		X		
CELPA				
CELPE				
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE				
CEMIG GT				
Atividade Transmissão				
CESP	X			
TRAN PAULIST	X			
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	X			
CEMIG	X			
Atividade Distribuição				
AES SUL				
AMPLA ENERG				
EBE				
CELG				
CEMIG DIST				
CEMAT				
COELBA				
COELCE				
COSERN				
COPEL	X			
PAUL F LUZ				
CPFL PIRATIN				
ELEKTRO				
ELETROPAULO		X		
ENERSUL				
ESCELSA				
LIGHT				
RIO GDE ENER				

continua...

...continuação.

Empresa	Nível de governança		
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado
Atividade Holding			
BRASILIANA			
CEB			
CPFL ENERGIA			X
EQUATORIAL			X
MPX ENERGIA			X
REDE ENERGIA			
TERNA PART		X	
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA			
AMPLA INVEST			
GOIASPAR			
ENERGISA			
LIGHTPAR			
VBC ENERGIA			

Empresas Selecionadas	Exercício: 2005		(Mil Reais)
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
Atividade Geração			
AES TIETE	3.417	-	272
BAESA	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	598	-	220
GER PARANAP	5.915	-	291
ENERGIAS BR	-	-	3.461
EMAE	-	-	846
IENERGIA	-	-	93
INVESTCO	-	-	-
ITAPEBI	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-
TERMOPE	-	-	-
TRACTEBEL	-	-	893
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	8.626	-	3.596
CELPA	-	-	2.332
CELPE	-	-	1.731
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE	-	-	-
CEMIG GT	-	-	-
Atividade Transmissão			
CESP	-	-	1.284
TRAN PAULIST	16.448	-	2.927
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	146.743	-	17.172
CEMIG	259.805	-	10.271
Atividade Distribuição			
AES SUL	-	-	-
AMPLA ENERG	4.666	-	1.326
EBE	4.640	-	1.198
CELG	-	-	-
CEMIG DIST	187.477	-	7.868
CEMAT	-	-	1.525
COELBA	-	-	-
COELCE	7.370	-	1.319
COSERN	-	-	683
COPEL	32.294	-	7.775
PAUL F LUZ	11.967	-	2.993
CPFL PIRATIN	4.580	-	1.127
ELEKTRO	13.377	-	2.558
ELETROPAULO	-	-	4.377
ENERSUL	4.785	-	864
ESCELSA	6.613	-	1.158
LIGHT	6.500	-	4.147

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
RIO GDE ENER	4.069	-	1.444
Atividade Holding			
BRASILIANA	-	-	-
CEB	-	-	894
CPFL ENERGIA	20.252	-	5.838
EQUATORIAL	-	-	1.292
MPX ENERGIA	-	-	-
REDE ENERGIA	-	-	-
TERNA PART	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-
ENERGISA	-	-	2.598
LIGHTPAR	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-

Empresas Selecionadas	Exercício: 2005 (Mil Reais)			
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios
Atividade Geração				
AES TIETE	1.359	457	26	-
BAESA	-	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	598	38		163
GER PARANAP	1.773	-	-	332
ENERGIAS BR	-	-	-	-
EMAE	5.183	75	-	871
IENERGIA	-	-	-	-
INVESTCO	255	47	-	-
ITAPEBI	-	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-	-
TERMOPE	-	-	-	-
TRACTEBEL	-	-	-	-
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC	5.624	1		795
CELPA	1.443	303	217	183
CELPE	-	-	-	-
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE	-	-	-	-
CEMIG GT	-	-	-	-
Atividade Transmissão				
CESP	6.101	546	-	470
TRAN PAULIST	14.540	4.852	-	368
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	139.096	12.174	9.674	36.893
CEMIG	25.190	464	-	13.950
Atividade Distribuição				
AES SUL	-	-	-	-
AMPLA ENERG	8.315	669	-	1.167
EBE	6.617	313	-	1.022
CELG	-	-	-	-
CEMIG DIST	19.312	450	-	10.125
CEMAT	5.237	244	276	89
COELBA	-	-	-	-
COELCE	4.931	137	535	1.129
COSERN	-	-	-	-
COPEL	23.564	1.791	-	2.531
PAUL F LUZ	10.615	785	-	1.259
CPFL PIRATIN	3.523	146	-	634
ELEKTRO	7.878	380	-	2.154
ELETROPAULO	-	-	-	-
ENERSUL	2.225	284	-	1.457
ESCELSA	8.509	357	-	1.725

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios
LIGHT	9.896	3.340	-	4.542
RIO GDE ENER	1.495	44	-	1.176
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	10.398	1.272	-	1.232
CPFL ENERGIA	15.814	1.003	-	2.877
EQUATORIAL	-	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	673	69	163	10
TERNA PART	-	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	-	-	-	-
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Selecionadas	Exercício: 2005		(Mil Reais)	
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches
Atividade Geração				
AES TIETE	1.654	8.000	(369)	-
BAESA	-	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	504	315	587	10
GER PARANAP	1.405	1.150	2.661	19
ENERGIAS BR	-	-	-	-
EMAE	3.862		2.940	
IENERGIA	-	-	-	-
INVESTCO	393	26	-	-
ITAPEBI	-	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-	-
TERMOPE	-	-	-	-
TRACTEBEL	-	-	-	-
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC	10.777	3.542	15.564	632
CELPA	7.086	418	2.513	1.037
CELPE	-	-	-	-
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE	-	-	-	-
CEMIG GT	-	-	-	-
Atividade Transmissão				
CESP	5.122	-	6.663	
TRAN PAULIST	11.453	-	11.435	246
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	98.478	-	138.079	2.849
CEMIG	41.437	13.508	153.471	1.599
Atividade Distribuição				
AES SUL	-	-	-	-
AMPLA ENERG	6.970	1.815	3.379	207
EBE	6.738	1.508	16.859	139
CELG				
CEMIG DIST	32.112	9.812	111.189	1.169
CEMAT	2.457	323	1.153	97
COELBA	-	-	-	-
COELCE	3.957	1.894	8.600	596
COSERN	-	-	-	-
COPEL	41.365	10.714	78.003	444
PAUL F LUZ	13.683	2.903	12.079	233
CPFL PIRATIN	4.956	14.093.710	124	
ELEKTRO	9.045	4.111	3.859	218
ELETROPAULO	-	-	-	-
ENERSUL	3.658	468	1.680	52
ESCELSA	4.371	646	3.103	72
LIGHT	15.874	3.638	8.966	323

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches
RIO GDE ENER	5.215	1.565	4.047	155
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	5.374	541	22.322	192
CPFL ENERGIA	22.813	5.885	19.367	477
EQUATORIAL	-	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	686	41	171	-
TERNA PART	-	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	-	-	-	-
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Seleccionadas		Exercício: 2005		(Mil Reais)	
Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balço Social		
			Sim	Não	
Atividade Geração					
AES TIETE	1.220.073	556.052	X		
BAESA	-	-			
CPFL GERAÇÃO	393.442	117.190	X		
GER PARANAP	615.068	113.081	X		
ENERGIAS BR	4.323.225	439.406		X	
EMAE	184.450	(53.100)	X		
IENERGIA	22.291	63		X	
INVESTCO	198.646	19.725	X		
ITAPEBI	-	-			
LIGHT S/A	-	-			
TERMOPE	540.718	157.340		X	
TRACTEBEL	2.599.847	920.096	X		
Atividade Geração – Distribuição					
CELESC	2.994.460	207.470	X		
CELPA	1.124.792	98.372	X		
CELPE	1.603.646	134.849		X	
Atividade Geração – Transmissão					
AFLUENTE	-	-			
CEMIG GT	-	-			
Atividade Transmissão					
CESP	1.839.873	196.000	X		
TRAN PAULIST	1.205.213	468	X		
Atividade Comercialização					
ELETROBRÁS	20.776.501	974.589	X		
CEMIG	8.235.621	2.003.399	X		
Atividade Distribuição					
AES SUL	-	-			
AMPLA ENERG	2.146.000	126.000	X		
EBE	1.976.400	41.400	X		
CELG	-	-			
CEMIG DIST	6.393.847	990.000	X		
CEMAT	1.233.464	186.801	X		
COELBA	2.702.117	581.445		X	
COELCE	1.581.522	189.124	X		
COSERN	619.655	116.733		X	
COPEL	4.853.536	502.377	X		
PAUL F LUZ	7.070.385	755.819	X		
CPFL PIRATIN	1.853.455	232.600	X		
ELEKTRO	2.201.244	658.300	X		
ELETROPAULO	8.321.469	(184.421)		X	
ENERSUL	871.221	163.900	X		
ESCELSA	1.223.333	155.200	X		
LIGHT	4.885.733	242.844	X		
RIO GDE ENER	1.503.261	113.660	X		

continua...

...continuação.

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balço Social	
			Sim	Não
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	13.140		X
CEB	853.257	27.533	X	
CPFL ENERGIA	7.738.912	1.021.278	X	
EQUATORIAL	665.444	228.844		X
MPX ENERGIA	-	-		
REDE ENERGIA	3.049.131	(22.612)	X	
TERNA PART	-	-		
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	8.367.540	(110.730)		X
AMPLA INVEST	493.951	1.432		X
GOIASPAR	-	-		
ENERGISA	957.145	72.675		X
LIGHTPAR	-	-		
VBC ENERGIA	3.148.843	378.554		X

Empresas Selecionadas		Exercício: 2005		
Empresa	Nível de governança			
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado	
Atividade Geração				
AES TIETE				
BAESA				
CPFL GERAÇÃO				
GER PARANAP				
ENERGIAS BR			X	
EMAE				
IENERGIA				
INVESTCO				
ITAPEBI				
LIGHT S/A			X	
TERMOPE				
TRACTEBEL			X	
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC		X		
CELPA				
CELPE				
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE				
CEMIG GT				
Atividade Transmissão				
CESP	X			
TRAN PAULIST	X			
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	X			
CEMIG	X			
Atividade Distribuição				
AES SUL				
AMPLA ENERG				
EBE				
CELG				
CEMIG DIST				
CEMAT				
COELBA				
COELCE				
COSERN				
COPEL	X			
PAUL F LUZ				
CPFL PIRATIN				
ELEKTRO				
ELETROPAULO		X		
ENERSUL				
ESCELSA				
LIGHT				
RIO GDE ENER				

continua...

...continuação.

Empresa	Nível de governança		
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado
Atividade Holding			
BRASILIANA			
CEB			
CPFL ENERGIA			X
EQUATORIAL			X
MPX ENERGIA			X
REDE ENERGIA			
TERNA PART		X	
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA			
AMPLA INVEST			
GOIASPAR			
ENERGISA			
LIGHTPAR			
VBC ENERGIA			

Empresas Seleccionadas	Exercício: 2006		(Mil Reais)
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
Atividade Geração			
AES TIETE	-	6.504	285
BAESA	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	1.565	-	226
GER PARANAP	1.691	-	294
ENERGIAS BR	-	-	-
EMAE	-	-	828
IENERGIA	-	-	-
INVESTCO	-	-	-
ITAPEBI	-	-	-
LIGHT S/A	17.753	-	4.152
TERMOPE	-	-	905
TRACTEBEL	12.000	-	-
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	12.185	-	4.041
CELPA	917	-	2.206
CELPE	-	-	-
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE	-	-	-
CEMIG GT	-	-	-
Atividade Transmissão			
CESP	-	-	1.403
TRAN PAULIST	17.155	-	2.412
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	138.468	-	18.448
CEMIG	209.991	-	10.658
Atividade Distribuição			
AES SUL	2.464	-	810
AMPLA ENERG	7.088	-	1.413
EBE	4.830	-	1.102
CELG	-	-	-
CEMIG DIST	150.432	-	8.064
CEMAT	609	-	1.532
COELBA	-	-	-
COELCE	7.653	-	1.313
COSERN	-	-	709
COPEL	52.028	-	8.119
PAUL F LUZ	17.957	-	3.008
CPFL PIRATIN	7.717	-	1.135
ELEKTRO	14.592	-	2.649
ELETROPAULO	31.361	-	4.316
ENERSUL	3.278	-	732
ESCELSA	-	-	-
LIGHT	15.901	-	-

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
RIO GDE ENER	5.188	-	1.399
Atividade Holding			
BRASILIANA	-	-	-
CEB	-	-	-
CPFL ENERGIA	32.632	-	5.836
EQUATORIAL	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-
REDE ENERGIA	2.341	-	5.572
TERNA PART		-	80
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	1.313
GOIASPAR	-	-	-
ENERGISA	-	-	-
LIGHTPAR	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-

Empresas Selecionadas	Exercício: 2006 (Mil Reais)			
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios
Atividade Geração				
AES TIETE	2.238	516	(2)	-
BAESA	-	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	699	39	-	424
GER PARANAP	1.663	-	-	8
ENERGIAS BR	-	-	-	-
EMAE	5.053	-	-	603
IENERGIA	-	-	-	-
INVESTCO	-	-	-	-
ITAPEBI	-	-	-	-
LIGHT S/A	11.966	3.639	-	6.006
TERMOPE	-	-	-	-
TRACTEBEL	-	-	-	-
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC	7.436	32		632
CELPA	2.100	366	950	181
CELPE	-	-	-	-
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE	-	-	-	-
CEMIG GT	-	-	-	-
Atividade Transmissão				
CESP	7.418	-	-	230
TRAN PAULIST	16.040	5.204	-	306
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	160.744	20.786	13.289	
CEMIG	28.812	1.801		11.073
Atividade Distribuição				
AES SUL	1.876	453	-	3.319
AMPLA ENERG	9.824	254	-	5.155
EBE	7.966	300	-	1.444
CELG	-	-	-	-
CEMIG DIST	21.874	461	-	7.833
CEMAT	5.630	192	220	81
COELBA	-	-	-	-
COELCE	5.452	246	475	1.324
COSERN	-	-	-	-
COPEL	37.933	2.130	-	8.776
PAUL F LUZ	13.162	944	-	1.433
CPFL PIRATIN	5.028	293	-	584
ELEKTRO	9.091	389	994	2.504
ELETROPAULO	21.399	3.217	-	19.151
ENERSUL	3.176	-	-	1.108
ESCELSA	-	-	-	-

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios
LIGHT	10.808	3.414	-	5.608
RIO GDE ENER	1.950	233	-	1.307
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	-	-	-	-
CPFL ENERGIA	20.901	1.515	-	2.483
EQUATORIAL	-	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	12.914	1.902	1.735	365
TERNA PART	-	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	-	-	-	-
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Seleccionadas		Exercício: 2006		(Mil Reais)		
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica					
	Salário Indireto					
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches		
Atividade Geração						
AES TIETE	1.880	704	(7.346)	-		
BAESA	-	-	-	-		
CPFL GERAÇÃO	639	258	657	15		
GER PARANAP	1.593	1.459	2.423	17		
ENERGIAS BR	-	-	-	-		
EMAE	3.973	119	2.505	83		
IENERGIA	-	-	-	-		
INVESTCO	-	-	-	-		
ITAPEBI	-	-	-	-		
LIGHT S/A	16.713	3.270	10.871	440		
TERMOPE	-	-	-	-		
TRACTEBEL	-	-	-	-		
Atividade Geração – Distribuição						
CELESC	12.596	2.572	17.132	787		
CELPA	8.327	457	2.437	704		
CELPE	-	-	-	-		
Atividade Geração – Transmissão						
AFLUENTE	-	-	-	-		
CEMIG GT	-	-	-	-		
Atividade Transmissão						
CESP	5.915	404	6.552	879		
TRAN PAULIST	12.362	-	9.559	286		
Atividade Comercialização						
ELETROBRÁS	123.268	49.130	257.884	-		
CEMIG	70.027	16.460	169.910	1.608		
Atividade Distribuição						
AES SUL	3.274	535	6.589	54		
AMPLA ENERG	7.679	4.183	4.517	281		
EBE	6.560	1.137	14.050	169		
CELG	-	-	-	-		
CEMIG DIST	53.349	11.295	115.793	1.157		
CEMAT	4.414	333	3.519	91		
COELBA	-	-	-	-		
COELCE	4.310	2.019	9.167	678		
COSERN	-	-	-	-		
COPEL	49.586	8.824	35.077	451		
PAUL F LUZ	14.814	3.640	12.896	315		
CPFL PIRATIN	5.362	1.823	3.086	145		
ELEKTRO	11.039	6.346	4.007	286		
ELETROPAULO	20.158	1.623	739	542		
ENERSUL	3.740	699	1.726	200		
ESCELSA	-	-	-	-		
LIGHT	15.542	2.933	9.468	424		

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches
RIO GDE ENER	5.515	1.124	5.083	168
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	-	-	-	-
CPFL ENERGIA	26.556	7.244	19.234	493
EQUATORIAL	-	-	-	-
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	18.502	1.536	6.775	795
TERNA PART	-	-	-	-
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	-	-	-	-
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Selecionadas		Exercício: 2006		(Mil Reais)	
Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balanco Social		
			Sim	Não	
Atividade Geração					
AES TIETE	1.386.958	614.127	X		
BAESA	274.000	-	X		
CPFL GERAÇÃO	511.307	165.000	X		
GER PARANAP	600.135	86.222	X		
ENERGIAS BR	4.561.400	394.100		X	
EMAE	120.101	(78.900)	X		
IENERGIA	22.294	(44.402)		X	
INVESTCO	-	32.400		X	
ITAPEBI	215.233	67.052	X		
LIGHT S/A	5.423.107	(1.504.910)	X		
TERMOPE	501.098	100.320		X	
TRACTEBEL	2.705.532	979.146		X	
Atividade Geração – Distribuição					
CELESC	3.269.694	213.646	X		
CELPA	1.129.048	79.359	X		
CELPE	-	-			
Atividade Geração – Transmissão					
AFLUENTE	42.878	33.306		X	
CEMIG GT	-	-			
Atividade Transmissão					
CESP	2.060.337	(118.000)	X		
TRAN PAULIST	1.323.004	117.752	X		
Atividade Comercialização					
ELETROBRÁS	19.635.533	161.318	X		
CEMIG	9.681.271	1.718.841	X		
Atividade Distribuição					
AES SUL	1.368.784	63.965	X		
AMPLA ENERG	2.206.865	191.121	X		
EBE	2.040.700	142.000	X		
CELG	-	-			
CEMIG DIST	6.314.222	770.000	X		
CEMAT	1.107.069	83.779	X		
COELBA	2.734.343	540.600		X	
COELCE	1.691.328	298.258	X		
COSERN	691.131	141.300		X	
COPEL	5.384.600	1.242.700	X		
PAUL F LUZ	4.550.499	767.000	X		
CPFL PIRATIN	2.091.408	306.000	X		
ELEKTRO	2.294.700	501.700	X		
ELETROPAULO	8.354.182	373.371	X		
ENERSUL	823.600	50.400	X		
ESCELSA	1.281.225	139.600	X		
LIGHT	5.211.669	(210.323)	X		
RIO GDE ENER	1.639.671	121.000	X		

continua...

...continuação.

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balço Social	
			Sim	Não
Atividade Holding				
BRASILIANA	3.902.034	398.049		X
CEB	901.247	(154.192)		X
CPFL ENERGIA	8.914.012	1.404.096	X	
EQUATORIAL	855.600	137.900		X
MPX ENERGIA	-	(1.789)		X
REDE ENERGIA	3.216.731	88.518	X	
TERNA PART	374.456	127.000		X
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	8.408.887	68.784		X
AMPLA INVEST	1.691.328	46.130		X
GOIASPAR	-	-		
ENERGISA	1.623.600	79.511		X
LIGHTPAR	-	2.803		X
VBC ENERGIA	3.060.786	286.162		X

Empresas Seleccionadas		Exercício: 2006		
Empresa	Nível de governança			
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado	
Atividade Geração				
AES TIETE				
BAESA				
CPFL GERAÇÃO				
GER PARANAP				
ENERGIAS BR			X	
EMAE				
IENERGIA				
INVESTCO				
ITAPEBI				
LIGHT S/A			X	
TERMOPE				
TRACTEBEL			X	
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC		X		
CELPA				
CELPE				
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE				
CEMIG GT				
Atividade Transmissão				
CESP	X			
TRAN PAULIST	X			
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	X			
CEMIG	X			
Atividade Distribuição				
AES SUL				
AMPLA ENERG				
EBE				
CELG				
CEMIG DIST				
CEMAT				
COELBA				
COELCE				
COSERN				
COPEL	X			
PAUL F LUZ				
CPFL PIRATIN				
ELEKTRO				
ELETROPAULO		X		
ENERSUL				
ESCELSA				
LIGHT				
RIO GDE ENER				

continua...

...continuação.

Empresa	Nível de governança		
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado
Atividade Holding			
BRASILIANA			
CEB			
CPFL ENERGIA			X
EQUATORIAL			X
MPX ENERGIA			X
REDE ENERGIA			
TERNA PART		X	
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA			
AMPLA INVEST			
GOIASPAR			
ENERGISA			
LIGHTPAR			
VBC ENERGIA			

Empresas Seleccionadas	Exercício: 2007		(Mil Reais)
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
Atividade Geração			
AES TIETE	-	5.287	283
BAESA	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	1.045	-	240
GER PARANAP	1.093	-	300
ENERGIAS BR	-	-	2.920
EMAE	-	-	806
IENERGIA	-	-	-
INVESTCO	36	-	93
ITAPEBI	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-
TERMOPE	-	-	-
TRACTEBEL	12.200	-	917
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	12.432	-	4.039
CELPA	1.082	-	2.155
CELPE	-	17.131	1.742
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE	-	-	-
CEMIG GT	109.976	-	2.276
Atividade Transmissão			
CESP	-	-	1.369
TRAN PAULIST	15.721	-	1.290
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	224.013	-	20.351
CEMIG	486.483	-	10.818
Atividade Distribuição			
AES SUL	5.481	-	893
AMPLA ENERG	-	-	-
EBE	5.328	-	1.031
CELG	-	-	-
CEMIG DIST	332.201	-	8.317
CEMAT	757	-	1.465
COELBA	-	-	-
COELCE	6.409	-	1.297
COSERN	-	-	-
COPEL	54.254	-	8.347
PAUL F LUZ	14.919	-	3.028
CPFL PIRATIN	5.920	-	1.166
ELEKTRO	12.372	-	2.690
ELETROPAULO	31.603	-	4.241
ENERSUL	3.068	-	739
ESCELSA	3.995	-	953
LIGHT	-	-	-

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica		
	Remuneração Variável		Número de Colaboradores
	Participação nos Lucros/ Resultados	Participação nos Resultados	
RIO GDE ENER	4.834	-	1.490
Atividade Holding			
BRASILIANA	-	-	-
CEB	-	-	871
CPFL ENERGIA	28.073	-	7.176
EQUATORIAL	5.778	-	1.215
MPX ENERGIA	-	-	27
REDE ENERGIA	3.432	-	5.534
TERNA PART	283	-	107
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-
ENERGISA	8.067	-	4.224
LIGHTPAR	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-

Empresas Selecionadas Exercício: 2007 (Mil Reais)

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios
Atividade Geração				
AES TIETE	1.495	563	177	-
BAESA	-	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	869	78	-	562
GER PARANAP	2.573	624	-	172
ENERGIAS BR	-	-	-	-
EMAE	7.123	-	-	385
IENERGIA	-	-	-	-
INVESTCO	278	30	-	18
ITAPEBI	-	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-	-
TERMOPE	-	-	-	-
TRACTEBEL	-	-	-	-
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC	7.895	31	-	747
CELPA	4.089	422	906	1.590
CELPE	3.708	231	711	2.684
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE	-	-	-	-
CEMIG GT	6.586	287	-	2.979
Atividade Transmissão				
CESP	9.143	-	-	111
TRAN PAULIST	15.689	3.326	-	-
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	184.048	22.187	132.178	-
CEMIG	30.683	1.158	-	12.032
Atividade Distribuição				
AES SUL	2.324	706	-	3.542
AMPLA ENERG	-	-	-	-
EBE	10.123	0	0	660
CELG	-	-	-	-
CEMIG DIST	23.487	693	-	8.644
CEMAT	3.900	410	160	53
COELBA	-	-	-	-
COELCE	5.647	561	378	2.718
COSERN	-	-	-	-
COPEL	57.076	2.296	-	10.128
PAUL F LUZ	16.030	1.025	-	2.374
CPFL PIRATIN	4.718	448	-	656
ELEKTRO	8.564	344	506	-
ELETROPAULO	20.556	2.040	-	42.938
ENERSUL	5.178	-	-	1.241
ESCELSA	9.072	-	-	-

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Assistência Médica Hospitalar e Odontológica	Educação	Transporte	Outros Benefícios
LIGHT	-	-	-	-
RIO GDE ENER	2.314	732	-	2.416
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	-	-	-	-
CPFL ENERGIA	25.284	2.523	-	6.288
EQUATORIAL	2.272	60	-	891
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	13.244	1.269	1.610	1.838
TERNA PART	1.163			6
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	4.033	1.436	-	3.162
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Selecionadas	Exercício: 2007 (Mil Reais)			
Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches
Atividade Geração				
AES TIETE	2.074	806	(2.956)	-
BAESA	-	-	-	-
CPFL GERAÇÃO	717	313	1.133	28
GER PARANAP	1.431	1.672	1.596	15
ENERGIAS BR		7.200	-	-
EMAE	4.406	209	2.694	93
IENERGIA	-	-	-	-
INVESTCO	428	28	-	-
ITAPEBI	-	-	-	-
LIGHT S/A	-	-	-	-
TERMOPE	-	-	-	-
TRACTEBEL	-	-	8.800	-
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC	18.298	1.595	18.540	899
CELPA	8.761	755	1.342	225
CELPE	5.236	2.103	5.783	42
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE	-	-	-	-
CEMIG GT	14.553	337	22.982	360
Atividade Transmissão				
CESP	6.626	638	7.049	70
TRAN PAULIST	7.716		3.864	120
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	127.708	54.464	175.828	-
CEMIG	69.116	15.265	101.696	1.651
Atividade Distribuição				
AES SUL	3.718	885	6.528	80
AMPLA ENERG	-	-	-	-
EBE	5.997	2.001	15.164	137
CELG	-	-	-	-
CEMIG DIST	53.206	11.196	73.570	1.230
CEMAT	5.183	958	651	6
COELBA	-	-	-	-
COELCE	4.770	2.544	8.862	799
COSERN	-	-	-	-
COPEL	54.476	7.848	(64.348)	500
PAUL F LUZ	16.442	4.092	13.489	383
CPFL PIRATIN	5.951	1.770	3.088	181
ELEKTRO	12.547	5.224	2.614	320
ELETROPAULO	21.055	629	111.938	635
ENERSUL	4.738	798	1.978	43
ESCELSA	7.010	888	3.716	118
LIGHT	-	-	-	-

continua...

...continuação.

Empresa	Formas de Remuneração Estratégica			
	Salário Indireto			
	Alimentação	Capacitação e desenvolvimento profissional	Complemento de aposentadoria	Creches
RIO GDE ENER	5.484	1.221	2.853	180
Atividade Holding				
BRASILIANA	-	-	-	-
CEB	-	-	-	-
CPFL ENERGIA	30.228	7.712	21.640	778
EQUATORIAL	4.902	1.020	1.470	73
MPX ENERGIA	-	-	-	-
REDE ENERGIA	20.475	2.951	2.969	233
TERNA PART	602	215		
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	-	-	-	-
AMPLA INVEST	-	-	-	-
GOIASPAR	-	-	-	-
ENERGISA	17.427	973	18.576	397
LIGHTPAR	-	-	-	-
VBC ENERGIA	-	-	-	-

Empresas Selecionadas		Exercício: 2007		(Mil Reais)	
Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balança Social		
			Sim	Não	
Atividade Geração					
AES TIETE	1.463.880	609.110	X		
BAESA	303.000	-		X	
CPFL GERAÇÃO	647.748	280.020	X		
GER PARANAP	634.238	72.783	X		
ENERGIAS BR	4.513.475	439.791		X	
EMAE	95.988	(81.000)	X		
IENERGIA	23.591	(2.988)		X	
INVESTCO	205.492	61.455	X		
ITAPEBI	241.564	83.880		X	
LIGHT S/A	4.992.378	1.077.241		X	
TERMOPE	-	78.000		X	
TRACTEBEL	3.043.427	1.045.627		X	
Atividade Geração – Distribuição					
CELESC	3.166.800	345.990	X		
CELPA	1.129.491	114.217	X		
CELPE	1.988.206	311.526	X		
Atividade Geração – Transmissão					
AFLUENTE	40.568	31.466		X	
CEMIG GT	2.665.603	747.024	X		
Atividade Transmissão					
CESP	2.181.706	179.000	X		
TRAN PAULIST	1.315.414	855.483	X		
Atividade Comercialização					
ELETROBRÁS	22.453.551	1.547.857	X		
CEMIG	10.245.914	1.735.449	X		
Atividade Distribuição					
AES SUL	1.310.684	34.689	X		
AMPLA ENERG	2.126.696	153.331		X	
EBE	1.993.086	231.000	X		
CELG					
CEMIG DIST	5.976.411	771.000	X		
CEMAT	1.128.979	147.144	X		
COELBA	2.898.234	647.416		X	
COELCE	1.702.377	245.000	X		
COSERN	749.818	169.114		X	
COPEL	5.422.126	1.106.610	X		
PAUL F LUZ	4.460.696	819.000	X		
CPFL PIRATIN	1.976.945	323.000	X		
ELEKTRO	2.256.073	466.900	X		
ELETROPAULO	7.130.829	712.631	X		
ENERSUL	693.237	(58.056)	X		
ESCELSA	1.229.536	118.582	X		
LIGHT	4.755.189	1.010.996	X		
RIO GDE ENER	1.601.825	165.000	X		

continua...

...continuação.

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	Balço Social	
			Sim	Não
Atividade Holding				
BRASILIANA	8.748.241	(270.780)		X
CEB	873.887	120.302		X
CPFL ENERGIA	9.409.535	1.643.436	X	
EQUATORIAL	878.974	154.444	X	
MPX ENERGIA	-	(104.139)		
REDE ENERGIA	3.300.191	51.454	X	
TERNA PART	508.689	214.251	X	
Atividade Participação em Outras Sociedades				
AES ELPA	7.193.352	188.744		X
AMPLA INVEST	1.702.377	60.639		X
GOIASPAR	-	-		
ENERGISA	1.610.357	327.758	X	
LIGHTPAR	-	16.097		X
VBC ENERGIA	2.715.300	455.560		X

Empresas Selecionadas		Exercício: 2007		
Empresa	Nível de governança			
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado	
Atividade Geração				
AES TIETE				
BAESA				
CPFL GERAÇÃO				
GER PARANAP				
ENERGIAS BR			X	
EMAE				
IENERGIA				
INVESTCO				
ITAPEBI				
LIGHT S/A			X	
TERMOPE				
TRACTEBEL			X	
Atividade Geração – Distribuição				
CELESC		X		
CELPA				
CELPE				
Atividade Geração – Transmissão				
AFLUENTE				
CEMIG GT				
Atividade Transmissão				
CESP	X			
TRAN PAULIST	X			
Atividade Comercialização				
ELETROBRÁS	X			
CEMIG	X			
Atividade Distribuição				
AES SUL				
AMPLA ENERG				
EBE				
CELG				
CEMIG DIST				
CEMAT				
COELBA				
COELCE				
COSERN				
COPEL	X			
PAUL F LUZ				
CPFL PIRATIN				
ELEKTRO				
ELETROPAULO		X		
ENERSUL				
ESCELSA				
LIGHT				
RIO GDE ENER				

continua...

...continuação.

Empresa	Nível de governança		
	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado
Atividade Holding			
BRASILIANA			
CEB			
CPFL ENERGIA			X
EQUATORIAL			X
MPX ENERGIA			X
REDE ENERGIA			
TERNA PART		X	
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA			
AMPLA INVEST			
GOIASPAR			
ENERGISA			
LIGHTPAR			
VBC ENERGIA			

APÊNDICE - B

Desempenho financeiro medido por meio da margem de lucro - Exercício 2003 (Mil Reais)

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
Atividade Geração			
AES TIETE	778.992	195.371	25,08
BAESA			
CPFL GERAÇÃO	276.487	2.777	1,00
GER PARANAP	632.522	85.517	13,52
ENERGIAS BR	3.329.305	(156.421)	-4,70
EMAE		25.000	
IENERGIA	18.822	(58.263)	-309,55
INVESTCO		(9.205)	
ITAPEBI			
LIGHT S/A			
TERMOPE			
TRACTEBEL	1.830.936	517.154	28,25
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	2.139.020	168.189	7,86
CELPA	873.476	58.300	6,67
CELPE	1.185.491	97.882	8,26
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE			
CEMIG GT			
Atividade Transmissão			
CESP		628.000	
TRAN PAULIST	846.593	222.376	26,27
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	19.495.793	323.125	1,66
CEMIG	5.623.317	1.197.642	21,30
Atividade Distribuição			
AES SUL	1.122.138	288.126	25,68
AMPLA ENERG	1.913.449	(75.376)	-3,94
EBE	1.674.395	101.205	6,04
CELG			
CEMIG DIST			
CEMAT	825.137	(50.423)	-6,11
COELBA	2.248.393	164.323	7,31
COELCE	1.029.655	91.440	8,88
COSERN	467.557	57.825	12,37
COPEL	2.990.822	171.137	5,72
PAUL F LUZ	5.775.188	(40.780)	-0,71
CPFL PIRATIN	1.654.554	168.123	10,16
ELEKTRO	1.785.234	396.540	22,21
ELETROPAULO	6.462.266	86.275	1,34
ENERSUL	563.086	13.893	2,47

continua...

...continuação.

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
ESCELSA	1.514.003	176.928	11,69
LIGHT	3.780.705	(488.403)	-12,92
RIO GDE ENER	1.169.121	(23.158)	-1,98
Atividade Holding			
BRASILIANA		(21.763)	
CEB	694.269	(21.202)	-3,05
CPFL ENERGIA	6.057.069	(297.392)	-4,91
EQUATORIAL	422.587	(57.219)	-13,54
MPX ENERGIA			
REDE ENERGIA	2.266.130	(189.486)	-8,36
TERNA PART			
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	6.489.211	(198.794)	-3,06
AMPLA INVEST			
GOIASPAR			
ENERGISA	723.296	17.588	2,43
LIGHTPAR			
VBC ENERGIA	2.931.724	(219.929)	-7,50

Desempenho financeiro medido por meio da margem de lucro - Exercício 2004 (Mil Reais)

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
Atividade Geração			
AES TIETE	980.814	291.512	29,7
BAESA			
CPFL GERAÇÃO	313.169	71.053	22,7
GER PARANAP	641.557	46.610	7,3
ENERGIAS BR	3.702.692	106.875	2,9
EMAE	225.600	9.200	4,1
IENERGIA	20.062	12.744	63,5
INVESTCO			
ITAPEBI	66.000	60.000	90,9
LIGHT S/A			
TERMOPE	325.627	76.000	23,3
TRACTEBEL	2.469.931	775.192	31,4
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	2.644.660	200.969	7,6
CELPA	1.025.300	(124.600)	-12,2
CELPE	1.397.925	76.687	5,5
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE			
CEMIG GT			
Atividade Transmissão			
CESP	2.130.000	34.000	1,6
TRAN PAULIST	1.097.994	348.778	31,8
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	19.912.647	1.293.314	6,5
CEMIG	6.984.557	1.384.801	19,8
Atividade Distribuição			
AES SUL	1.232.308	(131.361)	-10,7
AMPLA ENERG	2.246.665	33.183	1,5
EBE		129.818	
CELG			
CEMIG DIST			
CEMAT	1.030.552	20.846	2,0
COELBA	2.609.051	343.356	13,2
COELCE	1.334.283	36.529	2,7
COSERN	543.717	112.873	20,8
COPEL	3.925.774	374.148	9,5
PAUL F LUZ	6.313.083	323.050	5,1
CPFL PIRATIN	1.726.822	93.154	5,4
ELEKTRO	2.045.903	259.800	12,7
ELETROPAULO	7.430.496	5.635	0,1
ENERSUL	699.663	93.783	13,4
ESCELSA	1.725.222	156.308	9,1
LIGHT	4.084.476	(97.606)	-2,4

continua...

...continuação.

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
RIO GDE ENER	1.356.449	30.752	2,3
Atividade Holding			
BRASILIANA		(19.689)	
CEB	769.906	(19.557)	-2,5
CPFL ENERGIA	6.736.253	278.919	4,1
EQUATORIAL	526.125	122.928	23,4
MPX ENERGIA		24.631	
REDE ENERGIA	2.650.946	(199.449)	-7,5
TERNA PART			
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	7.465.960	(57.049)	-0,8
AMPLA INVEST			
GOIASPAR			
ENERGISA	845.240	17.974	2,1
LIGHTPAR			
VBC ENERGIA	3.104.768	260.253	8,4

Desempenho financeiro medido por meio da margem de lucro - Exercício 2005 (Mil Reais)

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
Atividade Geração			
AES TIETE	1.220.073	556.052	45,6
BAESA			
CPFL GERAÇÃO	393.442	117.190	29,8
GER PARANAP	615.068	113.081	18,4
ENERGIAS BR	4.323.225	439.406	10,2
EMAE	184.450	(53.100)	-28,8
IENERGIA	22.291	63	0,3
INVESTCO	198.646	19.725	9,9
ITAPEBI			
LIGHT S/A			
TERMOPE	540.718	157.340	29,1
TRACTEBEL	2.599.847	920.096	35,4
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	2.994.460	207.470	6,9
CELPA	1.124.792	98.372	8,7
CELPE	1.603.646	134.849	8,4
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE			
CEMIG GT			
Atividade Transmissão			
CESP	1.839.873	196.000	10,7
TRAN PAULIST	1.205.213	468	0,0
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	20.776.501	974.589	4,7
CEMIG	8.235.621	2.003.399	24,3
Atividade Distribuição			
AES SUL			
AMPLA ENERG	2.146.000	126.000	5,9
EBE	1.976.400	41.400	2,1
CELG			
CEMIG DIST	6.393.847	990.000	15,5
CEMAT	1.233.464	186.801	15,1
COELBA	2.702.117	581.445	21,5
COELCE	1.581.522	189.124	12,0
COSERN	619.655	116.733	18,8
COPEL	4.853.536	502.377	10,4
PAUL F LUZ	7.070.385	755.819	10,7
CPFL PIRATIN	1.853.455	232.600	12,5
ELEKTRO	2.201.244	658.300	29,9
ELETROPAULO	8.321.469	(184.421)	-2,2
ENERSUL	871.221	163.900	18,8
ESCELSA	1.223.333	155.200	12,7
LIGHT	4.885.733	242.844	5,0
RIO GDE ENER	1.503.261	113.660	7,6

continua...

...continuação.

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
Atividade Holding			
BRASILIANA		13.140	
CEB	853.257	27.533	3,2
CPFL ENERGIA	7.738.912	1.021.278	13,2
EQUATORIAL	665.444	228.844	34,4
MPX ENERGIA			
REDE ENERGIA	3.049.131	(22.612)	-0,7
TERNA PART			
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	8.367.540	(110.730)	-1,3
AMPLA INVEST	493.951	1.432	0,3
GOIASPAR			
ENERGISA	957.145	72.675	7,6
LIGHTPAR			
VBC ENERGIA	3.148.843	378.554	12,0

Desempenho financeiro medido por meio da margem de lucro - Exercício 2006 (Mil Reais)

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
Atividade Geração			
AES TIETE	1.386.958	614.127	44,3
BAESA	274.000		0,0
CPFL GERAÇÃO	511.307	165.000	32,3
GER PARANAP	600.135	86.222	14,4
ENERGIAS BR	4.561.400	394.100	8,6
EMAE	120.101	(78.900)	-65,7
IENERGIA	22.294	(44.402)	-199,2
INVESTCO		32.400	
ITAPEBI	215.233	67.052	31,2
LIGHT S/A	5.423.107	(1.504.910)	-27,7
TERMOPE	501.098	100.320	20,0
TRACTEBEL	2.705.532	979.146	36,2
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	3.269.694	213.646	6,5
CELPA	1.129.048	79.359	7,0
CELPE	2.022.320	217.799	10,8
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE	42.878	33.306	77,7
CEMIG GT			
Atividade Transmissão			
CESP	2.060.337	(118.000)	-5,7
TRAN PAULIST	1.323.004	117.752	8,9
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	19.635.533	161.318	0,8
CEMIG	9.681.271	1.718.841	17,8
Atividade Distribuição			
AES SUL	1.368.784	63.965	4,7
AMPLA ENERG	2.206.865	191.121	8,7
EBE	2.040.700	142.000	7,0
CELG			
CEMIG DIST	6.314.222	770.000	12,2
CEMAT	1.107.069	83.779	7,6
COELBA	2.734.343	540.600	19,8
COELCE	1.691.328	298.258	17,6
COSERN	691.131	141.300	20,4
COPEL	5.384.600	1.242.700	23,1
PAUL F LUZ	4.550.499	767.000	16,9
CPFL PIRATIN	2.091.408	306.000	14,6
ELEKTRO	2.294.700	501.700	21,9
ELETROPAULO	8.354.182	373.371	4,5
ENERSUL	823.600	50.400	6,1
ESCELSA	1.281.225	139.600	10,9
LIGHT	5.211.669	(210.323)	-4,0
RIO GDE ENER	1.639.671	121.000	7,4

continua...

...continuação.

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
Atividade Holding			
BRASILIANA	3.902.034	398.049	10,2
CEB	901.247	(154.192)	-17,1
CPFL ENERGIA	8.914.012	1.404.096	15,8
EQUATORIAL	855.600	137.900	16,1
MPX ENERGIA	0	(1.789)	
REDE ENERGIA	3.216.731	88.518	2,8
TERNA PART	374.456	127.000	33,9
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	8.408.887	68.784	0,8
AMPLA INVEST	1.691.328	46.130	2,7
GOIASPAR			
ENERGISA	1.623.600	79.511	4,9
LIGHTPAR		2.803	
VBC ENERGIA	3.060.786	286.162	9,3

Desempenho financeiro medido por meio da margem de lucro - Exercício 2007 (Mil Reais)

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
Atividade Geração			
AES TIETE	1.463.880	609.110	41,6
BAESA	303.000		0,0
CPFL GERAÇÃO	647.748	280.020	43,2
GER PARANAP	634.238	72.783	11,5
ENERGIAS BR	4.513.475	439.791	9,7
EMAE	95.988	(81.000)	-84,4
IENERGIA	23.591	(2.988)	-12,7
INVESTCO	205.492	61.455	29,9
ITAPEBI	241.564	83.880	34,7
LIGHT S/A	4.992.378	1.077.241	21,6
TERMOPE		78.000	
TRACTEBEL	3.043.427	1.045.627	34,4
Atividade Geração – Distribuição			
CELESC	3.166.800	345.990	10,9
CELPA	1.129.491	114.217	10,1
CELPE	1.988.206	311.526	15,7
Atividade Geração – Transmissão			
AFLUENTE	40.568	31.466	77,6
CEMIG GT	2.665.603	747.024	28,0
Atividade Transmissão			
CESP	2.181.706	179.000	8,2
TRAN PAULIST	1.315.414	855.483	65,0
Atividade Comercialização			
ELETROBRÁS	22.453.551	1.547.857	6,9
CEMIG	10.245.914	1.735.449	16,9
Atividade Distribuição			
AES SUL	1.310.684	34.689	2,6
AMPLA ENERG	2.126.696	153.331	7,2
EBE	1.993.086	231.000	11,6
CELG			
CEMIG DIST	5.976.411	771.000	12,9
CEMAT	1.128.979	147.144	13,0
COELBA	2.898.234	647.416	22,3
COELCE	1.702.377	245.000	14,4
COSERN	749.818	169.114	22,6
COPEL	5.422.126	1.106.610	20,4
PAUL F LUZ	4.460.696	819.000	18,4
CPFL PIRATIN	1.976.945	323.000	16,3
ELEKTRO	2.256.073	466.900	20,7
ELETROPAULO	7.130.829	712.631	10,0
ENERSUL	693.237	(58.056)	-8,4
ESCELSA	1.229.536	118.582	9,6
LIGHT	4.755.189	1.010.996	21,3
RIO GDE ENER	1.601.825	165.000	10,3

continua...

...continuação.

Empresa	Receita Operacional Líquida	Lucro Líquido	ML %
Atividade Holding			
BRASILIANA	8.748.241	(270.780)	-3,1
CEB	873.887	120.302	13,8
CPFL ENERGIA	9.409.535	1.643.436	17,5
EQUATORIAL	878.974	154.444	17,6
MPX ENERGIA	0	(104.139)	
REDE ENERGIA	3.300.191	51.454	1,6
TERNA PART	508.689	214.251	42,1
Atividade Participação em Outras Sociedades			
AES ELPA	7.193.352	188.744	2,6
AMPLA INVEST	1.702.377	60.639	3,6
GOIASPAR			
ENERGISA	1.610.357	327.758	20,4
LIGHTPAR		16.097	
VBC ENERGIA	2.715.300	455.560	16,8