



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**André Mejia Camêlo**

**ESTRUTURA CONCEITUAL DA CONTROLADORIA CORPORATIVA -  
PROPRIEDADE INFORMACIONAL PARA A GOVERNANÇA DE  
ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS: Estudo em Empresa Estatal de  
Distribuição de Energia Elétrica.**

**Dissertação**

**PORTO VELHO**

**2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ANDRÉ MEJIA CAMÊLO**

**ESTRUTURA CONCEITUAL DA CONTROLADORIA CORPORATIVA -  
PROPRIEDADE INFORMACIONAL PARA A GOVERNANÇA DE  
ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS: Estudo em Empresa Estatal de  
Distribuição de Energia Elétrica.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia para obtenção do grau de Mestre em Administração com concentração na área de Controladoria de Organizações.

**Orientador:** José Moreira da Silva Neto, Dr.

**PORTO VELHO**

**2010**

## FICHA CATALOGRÁFICA

CAMÊLO, André Mejia

C144e Estrutura conceitual da controladoria corporativa – propriedade informacional para a governança de organizações governamentais: estudo em empresa estatal de distribuição de energia elétrica . / André Mejia Camêlo: Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, 2010

79 p. ; 30cm

Tese (Mestrado) – Fundação Universidade Federal de Rondônia – Unir – Programa de Pós Graduação: Mestrado em Administração - PPGMAD, Porto Velho, 2010.

Orientação: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto

1 Controladoria. 2 Governança Corporativa. 3 Empresas Estatais. 4 Administração. I Autor II. Título

657.1:06.046.1

CRB11/576

**ANDRÉ MEJIA CAMÊLO**

**ESTRUTURA CONCEITUAL DA CONTROLADORIA CORPORATIVA -  
PROPRIEDADE INFORMACIONAL PARA A GOVERNANÇA DE  
ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS: Estudo em Empresa Estatal de  
Distribuição de Energia Elétrica.**

Dissertação julgada adequada para a obtenção do **Título de Mestre em Administração**, e aprovada em sua forma final pelo programa de pós-graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Porto Velho, 08 de outubro de 2010.

**Prof. Dr. Osmar Siena**

Coordenador do Programa de Pós Graduação  
Mestrado em Administração - PPGMAD

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto** (Orientador)

Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração PPGMAD/UNIR

**Prof. Dr. Osmar Siena** (Membro Interno)

Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração PPGMAD/UNIR

**Prof. Dr<sup>a</sup>. Luiza Maria Bessa Rebelo** (Membro Externo)

Universidade Federal do Amazonas - UFAM

*Aos meus pais Raimundo e Celeste (in memoriam), ao primeiro pela força e o apoio para seguir em frente. À segunda pelos valores que sustentaram minha caminhada até aqui.*

*À minha “madrasta” pelo apoio, incentivo e esforço para me oferecer uma boa educação.*

*À minha noiva, pelo companheirismo, carinho, compreensão e incentivo que me deram a força para concluir esta importante etapa da minha vida.*

*Ao meu irmão Alysson que me apoiou e que esteve sempre do meu lado nesta caminhada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por me proporcionar a oportunidade de participar deste projeto.

Aos professores, membros do colegiado do curso, pelo papel importantíssimo que desempenham no desenvolvimento da ciência e também para o nosso desempenho pessoal. Agradecimento especial à coordenação do curso – Prof. Osmar Siena – pelo estímulo incessante ao rigor metodológico que me tornou um pesquisador mais consciente da importância de estar engajado com a realização da visão do curso de ser “um curso equiparado aos melhores programas de pós-graduação *stricto sensu* do país”.

Ao meu orientador, Prof. Moreira, um exemplo de dedicação, empenho e atitude para com a construção do conhecimento, com o qual divido todos os méritos desta dissertação.

A todos os profissionais da Universidade Federal de Rondônia, que indiretamente me ajudaram desde a graduação até ao mestrado.

Aos colegas do PPGMAD pelo acompanhamento constante nestes anos de mestrado, transmitindo saber como ser humano e como profissional.

À Eletrobras Distribuição Rondônia (EDRO), que não somente entendeu a importância de conceber espaços para a realização da pesquisa, mas, sobretudo, por meio de seu Diretor Presidente, o Senhor Pedro Carlos Hosken Vieira, disponibilizou o conhecimento e as informações que tornaram a pesquisa viável.

Aos assessores, gerentes e coordenadores da EDRO pelo incentivo e apoio para a conclusão desta dissertação.

CAMELO, André Mejia. **Estrutura Conceitual da Controladoria Corporativa Propriedade informacional para a governança de organizações governamentais: Estudo em Empresa Estatal de Distribuição de Energia Elétrica.** Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) 92 p. Porto Velho, 2010.

---

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo consistiu em desenvolver uma estrutura conceitual para controladoria corporativa como propriedade informacional do sistema de governança, e a partir desta avaliar a simetria de atos e decisões corporativas dos agentes de governança em relação aos *stakeholders* de uma empresa estatal. O referencial teórico empírico foi dividido em três perspectivas: a primeira observa a governança corporativa em seus principais fundamentos, modelos e sistemas. A segunda analisa a atuação da controladoria nas organizações, bem como, os aspectos constituintes dos sistemas de controle. E, na terceira perspectiva, disserta-se a respeito da governança corporativa no âmbito das empresas estatais. Para atingir o objetivo desta pesquisa foi desenvolvida uma estrutura conceitual que caracteriza a controladoria corporativa como uma propriedade do sistema de governança. Posteriormente, foi realizada análise no conteúdo de documentos corporativos da empresa pesquisada, bem como em portais corporativos dos *stakeholders* a fim de identificar e classificar as categorias da estrutura conceitual no ambiente da mesma. Esta etapa fundamentou o desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados composto por 4 (quatro) categorias: Agentes de Governança, *Stakeholders*, Tipo de Decisões e Temas Estratégicos. Este instrumento foi utilizado para coletar dados referentes a atos e decisões corporativas dos agentes de governança, a partir de atas de reuniões. Para a classificação e análise dessas informações foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo e estatística descritiva, bem como análise multivariada. As informações coletadas foram apresentadas sob quatro formas: perfil decisório dos agentes de governança, relacionamento com os *stakeholders*, dinâmica de temas estratégicos versus tipos de decisões no ambiente corporativo, e finalmente, natureza de atos e decisões corporativas. Por fim, os achados da pesquisa evidenciaram disfunções relacionadas ao perfil dos agentes de governança da empresa estudada, bem como, a influência dos *stakeholders* nos atos e decisões corporativas dos agentes. Tais resultados apontaram a efetividade da estrutura conceitual da controladoria corporativa como propriedade informacional para os sistemas de governança de organizações governamentais.

**Palavras Chaves:** Controladoria, Governança Corporativa, Empresas Estatais.

CAMELO, Andre Mejia. **Conceptual Framework for Corporate Controllership – Informational Property to the Governance of State Ownership Enterprises: Study on State Ownership Company of Electricity Distribution**. Dissertação (Master's Degree). Program Graduate - Masters in Business Administration (PPGMAD) of the Federal University of Rondônia (UNIR) 92 p. Porto Velho, 2010.

---

## ABSTRACT

The aim of this study was to develop a conceptual framework to corporate controllership as information property of the governance system and, from this to evaluate the symmetry arising from acts and decisions of corporate governance agents in relation to stakeholders State Owned Enterprise (SOE). The theoretical references were divided into three perspectives: the first looks at corporate governance in its main ideas, models and systems. The second analyzes the role of controllership in organizations, as well as the constitutive aspects of control systems. And in the third perspective is examined corporate governance in State Owned Enterprises. To achieve the goal of this research was to develop a conceptual framework that characterizes the corporate controllership as property of governance system. Subsequently, were used the technique of content analysis of corporate documents of company studied, as well as corporate websites of the stakeholders, in order to identify and classify the variables of the conceptual framework in the enterprise environment. This step laid the foundation of a data collection instrument composed of four parts: Agents of Governance, Stakeholders, Type of Decisions and Strategic Themes. This instrument was used to collect data for actions and decisions of the agents of governance, based on the records of meetings. For classification and analysis of this data were used descriptive statistics and factor analysis. The final survey results were presented in four categories: profile of the decisions of the agents of governance, relationship with stakeholders, dynamic of strategic themes versus types of decisions in the corporate environment, and finally, nature of acts and corporate decisions. Finally, the findings of the research showed dysfunctions of governance's agents of the company studied, as well as influence of stakeholders in decisions and actions of the agents of governance. These results indicate the effectiveness of conceptual framework presented as informational property to the governance systems of government organizations.

**Key Words:** Controllership, Corporate Governance, State Owned Enterprises.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1: Sistema de Governança Corporativa .....	29
Figura 2: A governança corporativa como sistema de relações: o triangulo básico proprietário-conselho-diretoria.....	31
Figura 3: Governança Corporativa como Sistema de Relações: Modelo Aberto em Múltiplos interesses.....	32
Figura 4: Esquema de retroação simples.....	35
Figura 5: Relações Gerais entre as funções de planejamento e controle. ....	37
Figura 6: Vinculação do sistema de controle com o contexto social e organizacional. .....	41
Figura 7: Construção metodológica da pesquisa. ....	44
Figura 8: Formação da Estrutura Conceitual.....	46
Figura 9: A controladoria como um componente do sistema de governança. ....	48
Figura 10: Dinâmica e processos da controladoria corporativa.....	50
Figura 11: Diagrama de relacionamento da propriedade informacional com os princípios de governança. ....	51
Figura 12: Estrutura Conceitual da Controladoria Corporativa como Propriedade Informacional dos Sistemas de Governança Corporativa. ....	52
Figura 13: Diagrama de relacionamento das decisões com os <i>stakeholders</i> e agentes de governança.....	56
Figura 14: Conteúdo das Atas dos Agentes de Governança. ....	58
Figura 15: Diagrama dos Relacionamentos dos <i>Stakeholders</i> no Ambiente da Organização Estudada.....	63
Figura 16: Classificação dos objetivos da organização em temas estratégicos.....	64
Figura 17: Matriz de relacionamento dos <i>stakeholders</i> com temas estratégicos. ....	65
Figura 18: Matriz de classificação dos tipos de decisões por agente de governança. .....	67

### Lista de Gráficos

Gráfico 1: Amostra de Documentos/Atas de reunião dos órgãos de governança analisados. ....	57
Gráfico 2: Mapa Fatorial das variáveis agentes de governança por tipo de decisões. .....	71
Gráfico 3: Mapa fatorial de relacionamento dos agentes de governança com os <i>stakeholders</i> (siglas). ....	73
Gráfico 4: Mapa fatorial de tipo de decisões (sigla) e temas estratégicos (sigla).....	75
Gráfico 5: Mapa fatorial das variáveis temas estratégicos, <i>stakeholders</i> e agentes de governança.....	77

## Lista de Quadros

Quadro 1: Características dos modelos de governança corporativa .....	27
Quadro 2: objetivos, materiais e foco da análise para classificação dos <i>stakeholders</i> . .....	55
Quadro 3: Objetivos, materiais e foco da análise para classificação das decisões corporativas.....	55
Quadro 4: Quadro de Classificação dos <i>Stakeholders</i> .....	60

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de frequência de tipo de decisões por agente de governança. ....	70
Tabela 2 - Tabela de frequência de atos e decisões dos agentes de governança por tipo de <i>stakeholder</i> . .....	72
Tabela 3 - Tabela de frequência dos temas estratégicos por agente de governança. .....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Delimitação do Tema	12
1.2	Hipóteses e Definição do Problema da Pesquisa	15
1.3	Justificativa	16
1.3.1	Inserções teóricas à linha de pesquisa	16
1.3.2	Inserção ao estado da arte do tema da pesquisa	16
1.3.3	Inserção à prática do tema da pesquisa	17
1.4	Objetivos da Pesquisa	17
1.4.1	Objetivo Geral	17
1.4.2	Objetivos Específicos	17
1.5	Estrutura da Dissertação	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1	Governança Corporativa	19
2.1.1	Função-Objetivo das Organizações	19
2.1.2	Orientações de Governança Corporativa	20
2.1.3	Perspectiva Contratual das Organizações	23
2.1.4	Conflitos de Agência	24
2.1.5	Assimetria de Informações	25
2.1.6	O Conceito de Governança Corporativa	26
2.1.7	Principais Modelos de Governança	26
2.1.8	Sistemas de Governança	28
2.1.9	Princípios de Governança	32
2.2	Controladoria	34
2.2.1	O Controle e a Propriedade Informacional	34
2.2.2	Função Controle nas Organizações	35
2.2.3	Abrangência do Controle nas Organizações	36
2.2.4	Informações e o Processo Decisório - Insumos para o Controle de Gestão	38
2.2.5	Modelos de Controle de Gestão	40
2.3	Governança em Empresas Estatais	42
<b>3</b>	<b>DELINEAMENTO DA PESQUISA</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>PESQUISA EXPLORATÓRIO-QUALITATIVA</b>	<b>46</b>
4.1	Procedimentos Metodológicos da Pesquisa Exploratória-Qualitativa	46
4.2	Resultados da Pesquisa Exploratório-Qualitativa	47
4.2.1	Controladoria como um componente do Sistema de Governança	47
4.2.2	Propriedade Informacional e os Princípios de Governança	50
4.2.3	Formação da Estrutura Conceitual da Controladoria Corporativa	51
<b>5</b>	<b>PESQUISA DESCRITIVA QUALI-QUANTITATIVA</b>	<b>54</b>
5.1	Procedimentos Metodológicos da Pesquisa Quali-quantitativa	54
5.1.1	Métodos e procedimentos utilizados para a categorização de variáveis no ambiente da organização pesquisada	54

5.1.2	Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados para a Avaliação de Atos e Decisões dos Agentes de Governança.....	56
<b>5.2</b>	<b>Resultados da Pesquisa Descritiva Quali-Quantitativa .....</b>	<b>60</b>
5.2.1	Classificação das Categorias da Estrutura Referencial da Controladoria Corporativa no Ambiente da Organização Estudada .....	60
5.2.2	Avaliação de Atos e Decisões dos Agentes de Governança da Organização Estudada.....	68
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE B - GLOSSÁRIO.....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXO A – MEMORANDO DE SOLICITAÇÃO DE DOCUMENTOS .....</b>	<b>91</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Delimitação do Tema

Nos últimos anos, o tema governança corporativa ganhou notoriedade mundial, em razão dos grandes prejuízos financeiros, envolvendo corporações dos Estados Unidos e Inglaterra, causando prejuízos incomensuráveis ao mercado, e despertando a atenção da sociedade em geral para a relevância deste assunto.

A governança corporativa contempla as relações da organização, com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*), sua essência está centrada em mecanismos de solução dos conflitos de agência, decorrente da assimetria informacional e conflito de interesses entre as partes interessadas.

O movimento pela governança corporativa teve seu início em meados da década de 80 nos Estados Unidos, quando os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar contra algumas corporações que eram administradas de maneira irregular, em detrimento dos acionistas. Esse movimento foi se expandindo pelo mundo, chegando à Inglaterra, inicialmente, e depois se estendendo pelos demais países da Europa.

No Brasil, essa corrente é mais recente. Iniciou-se a partir de 1999, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e com o advento do primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Também a reforma da lei das sociedades anônimas em 2001 promoveu um considerável avanço nos padrões de governança na legislação brasileira.

A disseminação de códigos, regulamentos, manuais, etc. têm fundamentado a implantação das boas práticas de governança corporativa, possibilitando uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria informacional, minorando o problema de agência, procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas, de forma a maximizar a criação de valor das organizações.

Todavia, assim como as normas e regimentos internos da empresa não proporcionam informações dinâmicas para o controle de gestão das organizações, estes instrumentos podem se mostrar insuficientes para o controle das relações internas e externas das corporações, uma vez que os agentes de governança têm limites naturais que os impedem de observar todos os aspectos ambientais das atividades do sistema empresa, bem como dos interesses envolvidos.

Como exemplo, cita-se o fato de que o conselho de administração, a auditoria independente, e o conselho fiscal, tidos como agentes chaves do sistema de governança, podem não garantir que as melhores decisões sejam tomadas no que se refere aos interesses corporativos, isso por que, estes agentes não agem no “palco” de atuação da empresa. Por outro lado, a auditoria interna, que tem como função executar o controle de tarefas da organização, possui uma orientação operacional e não contempla no bojo de suas competências o controle de objetivos, políticas e estratégias.

A propósito, as demandas informacionais do sistema de governança, além da auditoria interna e da auditoria independente, vêm sendo supridas por meio da instituição de comitês, estes, por sua vez, levantam informações a respeito de questões consideradas relevantes para a tomada de decisão dos agentes. Todavia, por se tratarem de comitês, por vezes itinerantes, estes podem não acumular um conhecimento sistêmico necessário ao complexo ambiente de governança.

Neste contexto, analisando os princípios basilares de governança compreende-se que o *compliance* (conformidade no cumprimento de normas, leis e regulamentos) e a transparência e divulgação de informações relevantes das demonstrações financeiras e questões operacionais podem ser supridos pela auditoria independente e pela auditoria interna, bem como dispositivos normativos como a lei Sarbanes Oxley.

Todavia, se for considerado o *accountability* dos conselhos para com os *stakeholders* e o tratamento equitativo para com os mesmos, percebe-se a carência de informações a respeito de atos e decisões dos agentes de governança.

Observa-se neste sentido que os componentes sistêmicos da teoria do controle têm sido amplamente utilizados nas atividades de gestão das organizações, através da função de controladoria. Tradicionalmente orientada a influenciar os membros da organização para a implementação das estratégias deliberadas pelos executivos por meio de processos formais de planejamento, a controladoria, de forma progressiva, têm desempenhado no mundo todo, as funções de auxiliar (*stewardship*) e controlar (*controllershship*), através da integração de informações de diferentes áreas, baseando-se em padrões de orientação competitiva e mercadológica.

Ressalva-se, no entanto, que a controladoria tem seu foco centrado no controle de gestão, o que restringe sua atuação à estrutura organizacional das empresas. Desta forma, considerando a demanda de conhecimentos sistêmicos no ambiente de governança, e a contribuição da controladoria para o suprimento de informações e conhecimentos nas organizações, a pesquisa centrou-se na ampliação do escopo da função controladoria.

No ambiente das empresas estatais, esta problemática se torna relevante, haja vista as complexas relações de agência que envolvem estas empresas, sendo que por vezes diversos grupos de interesse constroem difusas cadeias de *accountability*, reduzindo o tratamento equitativo dos *stakeholders*. Observa-se ainda, a ineficiência da propriedade acionária e dos controles governamentais externos na imposição de atuação eficiente e do cumprimento da missão pública destas organizações. Este fato reforça a necessidade de elevação dos níveis de *disclosure* de atos e decisões dos agentes de governança atuantes nestas organizações.

Ressalta-se que as empresas controladas pelo Estado (estatais) ainda representam uma parte substancial do PIB, emprego e capitalização de mercado. Além disso, as empresas controladas pelo Estado são frequentemente prevalentes em serviços públicos e indústrias de infra-estrutura, tais como energia, transportes e telecomunicações, cujo desempenho é de grande importância para grande parte da população e para outros setores econômicos, (OCDE, 2005).

Instituições governamentais e não governamentais vêm buscando alternativas e soluções para a governança de empresas estatais como a Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST) e o Instituto Brasileiro de Governança (IBGC), embora os esforços de tais instituições sejam centrados na elaboração de códigos, normativos e manuais.

Assim, esta pesquisa propõe uma estrutural conceitual para que a controladoria possa proporcionar informações e conhecimentos demandados por agentes de governança e *stakeholders* das organizações governamentais.

Partiu-se do estudo das teorias existentes na literatura que fundamentam a governança corporativa, propiciando a compreensão do ambiente de atuação dos agentes de governança. Com base nesta compreensão, a pesquisa utilizou-se dos componentes da teoria geral dos sistemas, para descrever os inter-relacionamentos

dos agentes de governança com os *stakeholders* a luz dos mecanismos de retroação.

Utilizando-se da estratégia de estudo de caso, a pesquisa tem como objeto o sistema de governança de uma empresa estatal de distribuição de energia elétrica.

## 1.2 Hipóteses e Definição do Problema da Pesquisa

Para Good e Hatt (1969, p.75) a hipótese é “uma proposição que pode ser colocada à prova para provar sua validade.” Neste sentido a hipótese é uma suposta resposta para o problema da pesquisa.

No caso deste estudo as hipóteses são construídas em relações causais expressas por meio dos conectivos “se” e “então”, conforme abaixo:

✓ **Se** a elevação dos sistemas de governança corporativa é fator crítico para a efetividade das organizações governamentais. (OCDE, 2005)

✓ **Se** a governança corporativa é expressa por um sistema de valores que controla as organizações em sua rede de relações internas e externas. (CADBURY, 1999)

✓ **Se** as relações externas e internas da organização são controladas pelos agentes de governança. (IBGC, 2009)

✓ **Se** os agentes de governança controlam as relações externas e internas através de atos e decisões tomadas no ambiente corporativo. (ANDRADE e ROSSETI, 2009)

✓ **Se** a informação é um recurso potencial para influenciar relações e decisões (MCGEE E PRUSAK, 1994), e um componente fundamental dos sistemas de controle. (BERTALLANFY, 1977)

✓ **Se** os sistemas de controle geram as informações necessárias para orientar atos e decisões nas organizações. (ANTHONY e GOVINDARAJN, 2002)

**Então, qual a estrutura conceitual adequada para a atuação da controladoria como um elemento do sistema de governança corporativa de organizações governamentais?**

### 1.3 Justificativa

Para justificar a realização e a abordagem da pesquisa será analisada em relação a: sua inserção teórica à linha da pesquisa, sua inserção ao estado da arte do tema pesquisado e sua inserção ao ambiente prático do tema da pesquisa.

#### 1.3.1 Inserções teóricas à linha de pesquisa

A linha de pesquisa do presente estudo está inserida na corrente teórica da controladoria das organizações, que consiste basicamente em desenvolver, produzir e disseminar os conhecimentos sobre os processos de organizar, planejar, liderar e controlar os recursos e atividades estratégicas e operacionais, bem como de examinar e oferecer informações sobre os aspectos de inovação e visibilidades presentes e futuras nas organizações. Por advogar a necessidade de informações e conhecimentos no ambiente corporativo de organizações estatais, o estudo está contemplado pela linha de pesquisa controladoria de organizações.

#### 1.3.2 Inserção ao estado da arte do tema da pesquisa

As hipóteses e objetivos desta pesquisa contribuem para o desenvolvimento do estado da arte da literatura relacionada aos sistemas de governança uma vez que, o estudo lança um olhar sistêmico ao ambiente de governança, utilizando-se de componentes teóricos da teoria dos sistemas para analisar a dinâmica de funcionamento dos agentes de governança, esta proposição representa um avanço à literatura atinente à governança corporativa que tem seu foco centrado na definição de instrumentos normativos, que não consideram a dinâmica dos atos e decisões relativos ao ambiente corporativo.

Em outra perspectiva, a conjectura da controladoria corporativa amplia o escopo do controle de gestão, de forma que a função controle transponha a implementação de estratégias, passando a atuar também no ambiente em que estas são geradas. Acrescentando-se ainda, como possível contribuição do estudo, a caracterização das contribuições, expectativas e restrições dos *stakeholders* como fonte de atos e decisões dos agentes de governança, de uma maneira geral, descrevendo o processo de geração de estratégias.

### 1.3.3 Inserção à prática do tema da pesquisa

Considerando a falta de aderência dos sistemas de governança utilizados pelas empresas privadas à realidade das organizações estatais, este estudo fornece embasamento teórico para o desenvolvimento de sistemas de governança orientados às empresas de controle estatal. Neste, as informações a respeito de desvios, incongruências e desalinhamentos respaldam o monitoramento do conselho de administração, da diretoria executiva e do conselho fiscal, através da elevação do *disclosure* referente a atos e decisões dos agentes de governança atuantes nestas organizações. Tal aspecto reforça os mecanismos de *accountability* e *compliance*, e pode resultar em elevação do *fairness*.

## 1.4 Objetivos da Pesquisa

Fachin (2002) argumenta que os objetivos de uma pesquisa científica representam o fim que o trabalho se propõe a atingir, ou seja, dar uma resposta ao problema formulado e normalmente constitui-se em ações propostas para responder a problemática do estudo.

No delineamento metodológico utilizado para levantar as respostas deste estudo, os objetivos foram divididos em geral e específicos.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma estrutura conceitual para controladoria corporativa como propriedade informacional do sistema de governança de organizações estatais.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

De forma sistêmica, procurando alcançar o objetivo geral, pretende-se obter sucesso nos seguintes objetivos específicos:

(a) Compreender a inserção da controladoria nos sistemas formais de governança corporativa;

(b) Desenvolver uma Estrutura Conceitual para Controladoria Corporativa como propriedade informacional no Ambiente de Governança;

(c) Identificar as categorias da estrutura conceitual desenvolvida no ambiente da organização estudada;

(d) Avaliar, com base na estrutura conceitual, por meio de documentos corporativos de uma empresa estatal de distribuição de energia elétrica, atos e decisões dos agentes de governança em relação aos *stakeholders* da organização pesquisada.

## 1.5 Estrutura da Dissertação

Para poder cumprir com o objetivo de pesquisar a controladoria no ambiente corporativo, construindo, a partir disso, uma estrutura conceitual, configurou-se o trabalho em seis capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a pesquisa: seu tema, problema, importância e objetivo.

No segundo capítulo, constrói-se o referencial teórico que sustentou a pesquisa. Aborda-se a governança corporativa e o controle nas organizações, passando por suas teorias fundamentais. Neste capítulo exibem-se modelos de sistemas de governança, bem como de sistemas controle de gestão.

No terceiro capítulo, descreve-se o delineamento da pesquisa, subdividida em etapa exploratório-qualitativa e descritiva quali-quantitativa.

No capítulo quatro, abordam-se os procedimentos metodológicos e os resultados da etapa exploratório-qualitativa, configurando uma proposta de estrutura conceitual desenvolvida a partir do referencial teórico de da análise do ambiente de governança de organizações estatais.

No quinto capítulo, aborda-se a etapa descritiva e quali-quantitativa da pesquisa, seus métodos e seus resultados, culminando na avaliação dos atos e decisões dos agentes de governança em relação aos *stakeholders* da organização pesquisada.

No capítulo seis, as conclusões a respeito da pesquisa, suas implicações acadêmicas e organizacionais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, apresentam-se as referências de onde foi retirado o embasamento teórico de todos os outros capítulos do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta as bases conceituais que embasam o presente estudo, bem como os autores que tratam dos temas discutidos e verificados na pesquisa. Os conceitos aqui revistos não pretendem esgotar os assuntos, mas delimitar a discussão e fundamentar as bases teóricas pelas quais a pesquisa se construiu.

### **2.1 Governança Corporativa**

Desde meados dos anos 80 as relações entre as corporações empresariais e a sociedade têm se modificado. As relações das organizações passam a ser observadas sob o prisma da responsabilidade social corporativa. Assim, o foco preliminar da governança, tem sido a análise dos objetivos das organizações, tendo em vista suas interfaces com as demandas e os direitos de outros constituintes organizacionais.

#### **2.1.1 Função-Objetivo das Organizações**

A empresa pode ser considerada uma organização social com objetivos próprios, isto significa que na maioria das empresas pode ser identificado um conjunto de objetivos e propósitos, seja de forma explícita, como parte do plano de negócios da empresa, ou implicitamente, através do exame de sua história e das motivações das principais pessoas que nela trabalham, (ANSOFF 1990).

Na visão de Mohr (1973) os objetivos envolvem intenção e resultados, sendo que a intenção se baseia no consenso de intenções entre os elementos da organização e o resultado envolve metas com referências externas e internas. Para o autor estes parecem ser criações abstratas, isoladas ou coletivas dos indivíduos, já que derivam de desejos dos membros e das pressões do ambiente. A ação coletiva é avaliada por uma espécie de padrão, que é a determinação para uma meta ou objetivo anteriormente definido.

Por outro lado March e Simon (1958) categorizam os seguintes tipos de objetivos: (1) objetivos oficiais: aqueles que são os publicamente anunciados, encontrados nos estatutos e normas; (2) objetivos diretivos: aqueles que refletem a

real intenção dos líderes; e (3) objetivos operacionais (de desempenho): são os que podem ser medidos de maneira concreta.

Os padrões de alcance dos objetivos são determinados informalmente e fatalmente irão se modificar com o tempo, isso ocorre inicialmente porque as organizações estão em interação com o ambiente, e alteram-se por causa da competição, negociação e coalizão com o ambiente, além das alterações internas, como resultado de decisões dentro da organização, (HALL, 1984). Por outro lado, Anthony e Govindarajan (2002) afirmam que os objetivos não são subordinados a frações de tempo, existem enquanto não forem alterados, e raramente o são.

Considerando a complexidade que envolve a origem dos objetivos das organizações, a governança corporativa busca analisar a relação dos vários participantes na determinação da direção e performance das corporações. (MONKS; MINOV, 2001)

Este tipo de relação foi objeto de vários estudos sobre *stakeholders* e *shareholders*, sendo que as diferenças, entre tais estudos, giravam em torno do grau de importância dos *stakeholders* para a organização. Para autores como Friedman (1971), Boatright (1999), Silveira (2004) e Sternberg (1999), a importância dos *stakeholders* é determinada pelo grau da sua contribuição para o desempenho organizacional. Nesta linha de pensamento, o objetivo das organizações é atender aos acionistas, sendo que os demais *stakeholders* são importantes à medida que possam contribuir para a geração de lucros. Por outro lado, autores como Freeman (1984), Campbell (1997), Frooman (1999), Clarkson (1995) e Metcalfe (1998) consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*, sendo que os acionistas são apenas mais um grupo de *stakeholders*, e não os únicos ou mais importantes, não havendo, assim, interesses mais importantes ou mais legítimos que outros.

As próximas seções abordarão estas duas propostas com o intuito de fundamentar um entendimento a respeito dos interesses organizacionais.

### 2.1.2 Orientações de Governança Corporativa

Entendendo que os sistemas de governança possuem perspectivas distintas conforme a orientação considerada, nesta seção faz-se uma análise das orientações para a governança de forma a delimitar a percepção da mesma nesta pesquisa.

Primeiramente será dissertado a respeito da orientação dos *shareholders* e posteriormente serão apresentados os argumentos a favor da orientação aos *stakeholders*.

A orientação aos *shareholders* parte do pressuposto que as empresas são constituídas sob a perspectiva de proporcionarem retornos aos proprietários que integralizaram o capital subscrito nos contratos sociais, sendo o lucro a motivação mobilizadora da organização. Nesta vertente, as organizações não têm o objetivo primário de atender aos *stakeholders* no seu conjunto. O objetivo é atender um *stakeholder* em particular, o acionista, assim os demais *stakeholders* são um meio e não um fim em si mesmo.

Sob este ponto de vista, Friedman (1971) afirma que quem tem responsabilidade social são indivíduos e não as organizações, e uma vez que estas são instituições econômicas avaliadas pelo mercado, qualquer política adotada pelo administrador que possa contemplar indivíduos em detrimento da boa *performance*, gera duas consequências: a) custo adicional que implica em perda de *performance* e aí todos perdem (consumidores, fornecedores, empregados) e b) arbítrio do administrador que terá que estabelecer prioridades em relação aos beneficiários, devendo tal prerrogativa ser inerentemente de governos. O autor afirma que o objetivo das organizações é o lucro, e à medida que estas são administradas com este fim geram ganhos para a sociedade.

Para Boatright (1999) a legitimidade da maximização de interesse dos acionistas provém de serem maiores os seus riscos e de serem residuais as garantias de recuperação, ou de retorno dos seus investimentos. O autor observa que as empresas podem ser vistas como umnexo de “contratos” que buscam nos mercados os recursos necessários a sua sobrevivência, sendo que todos os *stakeholders* têm algum tipo de direito sobre as empresas. Obviamente que os proprietários também os têm, incluindo o de tomarem decisões que afetam indiretamente os interesses de todos os demais. Entretanto, os proprietários ou acionistas, não têm garantias de não expropriação ao longo do processo e enquanto a organização for solvente. Os acionistas, por sua vez, assumem riscos residuais de condução dos negócios. Silveira (2004) afirma que “[...] como os acionistas são os *stakeholders* que carregam mais riscos e menos direitos legais em relação à corporação, é em favor deles que as decisões devem ser tomadas.”.

Outro ponto levado em consideração por esta vertente é que a consideração de múltiplos interesses pode fazer com que a gestão das empresas acabe perdendo o foco, elevando os conflitos de agência. Segundo Sundaram e Inkpen (2001), a maximização de múltiplos interesses amplia as áreas de ocorrência de conflitos de agência, em virtude das seguintes razões: 1) ausência de um indicador único de desempenho; 2) dificuldade em conciliar interesses; 3) complexidade de critérios para hierarquizar contribuições e definir retribuições; 4) aumento dos graus de liberdade dos gestores para arbitrarem situações de conflito; 5) geração de condições para práticas oportunistas; e 6) comprometimento da maximização do valor da empresa.

Desta forma a orientação dessa linha de pensamento pode ser sintetizada da seguinte forma: “[...] quanto mais se perseguir a maximização do valor da empresa para os investidores, maiores serão os benefícios para a sociedade como um todo”, (STERNBERG, 1999).

Por outro lado, à ótica da orientação para os *stakeholders* as ações dos mesmos provocam modificações no ambiente externo, restringindo as ações da organização, sendo que a mesma, internamente, adaptar-se-á ao novo ambiente externo e/ou tentará influir nele, para diminuir ou reverter ação externa, (BORENSTEIN, 1999, p.5).

Clarkson (1995) considera que os *stakeholders* são:

[...] pessoas ou grupos que tem ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras. Tais reivindicações, direitos ou interesses são resultado de transações ou ter ações com a corporação ou pode ser legal, moral, individual ou coletiva.

A teoria dos *stakeholders* utiliza-se de mecanismos de análise da teoria sistêmica, referentes à interdependência e integração dos agentes que compõem um sistema, procurando explicar essa inter-relação e desenvolver fundamentação teórica atinente à responsabilidade social da organização com o ambiente onde está inserida, (CAMPBELL, 1997).

Já na visão de Frooman (1999) a teoria dos *stakeholders* deve fornecer um método de como os mesmos tentam influenciar uma organização na tomada de decisão, afetando assim o seu comportamento.

Uma das proposições mais abrangentes do objetivo das organizações, nesta linha de pensamento, está apoiada no conceito do *triple botton line*, esta não recusa, nem questiona a legitimidade do retorno aos investidores, mas pondera que as companhias também acumulam ganhos, se atuarem com olhos voltados para questões econômico-financeiras, ambientais e sociais. Esta concepção tem fomentado cobranças em relação à atuação das organizações, por parte de ativistas, e o próprio mercado de capitais, visando prestação de contas aos investidores, (ANDRADE; ROSSETI, 2009, p.119).

Considerando a natureza da organização objeto desta pesquisa, uma empresa estatal, considerar-se-á a governança orientada aos *stakeholders*.

### 2.1.3 Perspectiva Contratual das Organizações

A teoria dos *stakeholders* e a dos *shareholders* comungam uma visão econômica de que as organizações são “nexos de contratos”. Para Jensen e Meckling (1996) a

[...] clássica visão da firma como uma caixa preta, na qual insumos são convertidos em produtos, sem explicar como os objetivos dos participantes são trazidos para o equilíbrio, assim como resultados são distribuídos, dá lugar às contribuições em que o comportamento dos participantes, afeta os resultados organizacionais.

Os autores propõem redimensionar o conceito de organização como um “nexo de contratos” entre indivíduos, como tal a organização seria uma ficção legal, tendo sentido à medida que viabilizam contratos com os proprietários dos recursos, como capital, trabalhadores e consumidores.

De acordo com Jones (1995) os contratos podem assumir a forma de trocas, transações, ou delegação de autoridade para a tomada de decisão ou mesmo a forma de um documento legal, sendo que a delegação de autoridade, como uma das formas contratuais presentes nas organizações, proporciona aos administradores as condições para administrar *stakeholders*.

Na visão de Anthony *et. al.* (2000) a perspectiva dos contratos reconhece duas realidades importantes da empresa moderna.

1. Grupos diferentes de pessoas com objetivos diferentes devem trabalhar em um conjunto de relações recíprocas para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.
2. O processo de realização é dar e receber – o que cada grupo de *stakeholders* está disposto a contribuir para a empresa reflete o que o grupo espera receber em troca de sua cooperação.

Os *stakeholders* de uma organização podem ser caracterizados em dois grupos, os definidos pelo ambiente, e os definidos pelo processo. *Stakeholders* como proprietários, clientes e comunidade, tem o papel de definir o ambiente externo da empresa. Por outro lado, funcionários e fornecedores, trabalham dentro de um envolvimento definido e criado pelo ambiente do grupo de *stakeholders* para projetar e entregar os bens da empresa e prestar serviços a seus clientes, (ANTHONY, 2000, p.568).

#### 2.1.4 Conflitos de Agência

Na visão de Jensen e Meckling (1976) uma relação de agência é “[...] um contrato debaixo do qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço de seu interesse, o qual envolve alguma autoridade para a tomada de decisão”.

A delegação de autoridade advém da separação entre a propriedade e o controle das organizações. Essa dissociação teve como resultado o que Marris (1963) chamou de “empresas administradas”, sendo que estas empresas têm um administrador ou grupo em condições de decidir sobre as questões relevantes no ambiente organizacional.

Analisando tal condição, Srour (2005) afirma que para gerir a complexidade do ambiente a organização precisa de um quadro de técnicos, especialistas, gerentes e outros profissionais. Esta dinâmica burocrática cria uma hierarquia de posições, amparada pela divisão técnica do trabalho, o que concentra as decisões executivas, levando os dirigentes a deixar de consultar as bases representadas e a se distanciar das partes interessadas. Esta incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente é denominada conflito de agência.

A orientação aos *stakeholders* propõe que fornecedores, empregados, credores e outras partes interessadas também outorguem aos gestores a boa gestão e o bom retorno de seus recursos, e em sentido ampliado, a própria sociedade confia que as decisões dos gestores também estão voltadas a impedir que ocorram externalidades, sendo que nesta perspectiva os *stakeholders* também podem ser considerados principais.

Metcalf (1998) propõe que as organizações adotem princípios éticos e políticos de auto regulação, voltados para o conjunto das partes que contribuem para seus resultados, em complementação à irrecusável conformidade com as disposições legais que protegem seus interesses, contratuais ou não.

#### 2.1.5 Assimetria de Informações

A assimetria de informações pode ser caracterizada como uma situação na qual uma das partes da transação não possui toda a informação necessária para averiguar se os termos do contrato que está sendo proposto são mutuamente aceitáveis e serão implementados, bem como para avaliar o desempenho individual dos envolvidos (MILGRON; ROBERTS, 1992).

Para Hendriksen e Van Breda (1999) a assimetria de informações é um problema causado por informação incompleta, em que nem todos os fatos são conhecidos por ambas as partes e assim, certas consequências não são consideradas.

A assimetria de informação é oriunda dos contratos, sejam eles formais ou informais, sendo que esta proporciona fatores como: o risco moral (*moral hazard*) e a seleção adversa (*adverse selection*).

De acordo com Milgrom e Roberts (1992), o risco moral é uma forma de oportunismo que surge depois que é efetivado um contrato, porque atitudes que possuem diferentes premissas não são livremente observáveis e então as pessoas que as tomam podem buscar seus próprios interesses a expensas dos interesses dos outros. Os autores enfatizam que o risco moral é um fenômeno muito comum nas organizações.

Já em relação à seleção adversa, Milgrom e Roberts (1992) afirmam que esta ocorre quando a informação não é distribuída uniformemente entre o agente e o principal. Difere do risco moral por surgir antes do contrato ser efetivado.

A principal forma encontrada por acadêmicos e profissionais para reduzir a assimetria de informação e os problemas de agência é a adoção dos conceitos de governança corporativa.

#### 2.1.6 O Conceito de Governança Corporativa

Expostos os itens conjunturais da governança corporativa analisar-se-á alguns conceitos operacionais de governança, com vista à preparação para a análise dos modelos de governança.

Lodi (2000) define a governança corporativa como o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes, os executivos da empresa e os conselheiros de administração.

Corroborando com essa afirmativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009) define governança corporativa como sendo, o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Em outra linha de pensamento Cadbury (1999) afirma que a governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações em sua rede de relações internas e externas. Ela então reflete os padrões de uma corporação, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade. Zylbersztajn (2003) corrobora com esta perspectiva quando afirma que governar organizações implica em cultivar a transparência, informar os múltiplos principais, respeitando os direitos dos *stakeholders*, aqueles que, apesar de não serem acionistas, são afetados pelas ações e estratégias das organizações. Esta pesquisa observa a governança sob esta ótica.

Exposto o conceito de governança adotado na pesquisa, serão apresentados os diversos modelos de governança.

#### 2.1.7 Principais Modelos de Governança

Várias pesquisas buscam levantar e descrever as diferentes estruturas (modelos) de governança existentes nas empresas, bem como entre os países. Destacam-se os estudos de Prowse (1994), Aoki e Kim (1995) e La Porta et. al. (2000).

Yamamoto e Prado (2003) afirmam que os trabalhos na área de governança, geralmente destacam dois modelos de governança:

1. O modelo Anglo-Americano
2. O modelo Germânico-Japonês

O modelo americano baseia-se na proteção legal, encontrada, principalmente nos Estados Unidos e Inglaterra, caracterizando-se pela pulverização do controle acionário das empresas, pela separação da propriedade e da gestão, e por um sistema legal (*enforcement*) que intervém e regula as relações entre credores, acionistas e gerentes das organizações, tendo como principal objetivo a criação de valor para as empresas e a criação de valor para os acionistas.

O interesse individual dos acionistas dentro desse modelo é amplamente protegido por um mercado acionário com alta liquidez, alta necessidade de transparência das informações e o sistema legal dos direitos de acionistas não controladores.

Por outro lado, o modelo encontrado principalmente na Alemanha, no Japão e nos países da Europa Continental é caracterizado pela presença de grandes investidores que possuem uma parcela única significativa de ações e a administração, normalmente está sob maior monitoramento. Os grandes investidores podem ser bancos, outras instituições financeiras, outra empresa, além de estruturas familiares. Neste modelo, as empresas devem equilibrar os interesses de acionistas com aqueles de outros grupos que são afetados pelas suas atividades como, por exemplo, empregados, fornecedores, clientes, e comunidade.

O Quadro 1 sintetiza as principais características dos modelos de governança.

Características	Modelos	
	Anglo-Saxônico	Nipo-Germanico
<b>Objetivo Principal</b>	Criação de valor para os acionistas	Criação de valor para os acionistas e demais <i>stakeholders</i> .
<b>Nível de Concentração de Capital</b>	Participações pulverizadas	Maior concentração
<b>Participação Acionária versus Liquidez</b>	Bolsas de Valores garantem liquidez às participações de curto prazo	Participações acionárias de longo prazo e cruzadas. Liquidez não privilegiada
<b>Nível de transparência para o mercado</b>	Elevado	Baixo

**Quadro 1: Características dos modelos de governança corporativa**

Fonte: Adaptado de Silva e Zotes (2004)

Observa-se assim, dois modelos bem distintos: no primeiro, a obrigação primordial dos administradores é agir em nome dos interesses dos acionistas, enquanto o segundo prevê que, além dos acionistas, um conjunto muito mais amplo de interesses deve vir a ser contemplado.

No caso das empresas estatais brasileiras, conforme exposto na seção 2.4, deve-se buscar uma miscigenação de ambos os modelos, embora o modelo nipo-germânico apresente características mais aderentes a estas empresas.

Os modelos anglo-saxônicos e nipo-germânico orientam o desenho dos sistemas de governança, apresentados na próxima seção.

## **2.2 Sistemas de Governança**

Os relacionamentos entre os *stakeholders* caracterizam a empresa como uma conexão de contratos formais e informais, incompletos por natureza, que implicam em questões a serem equacionadas *ex-ante* e *ex-post* aos fatos objetos desses contratos. O cumprimento desses contratos e as soluções destes possíveis conflitos têm sido objeto dos sistemas de governança.

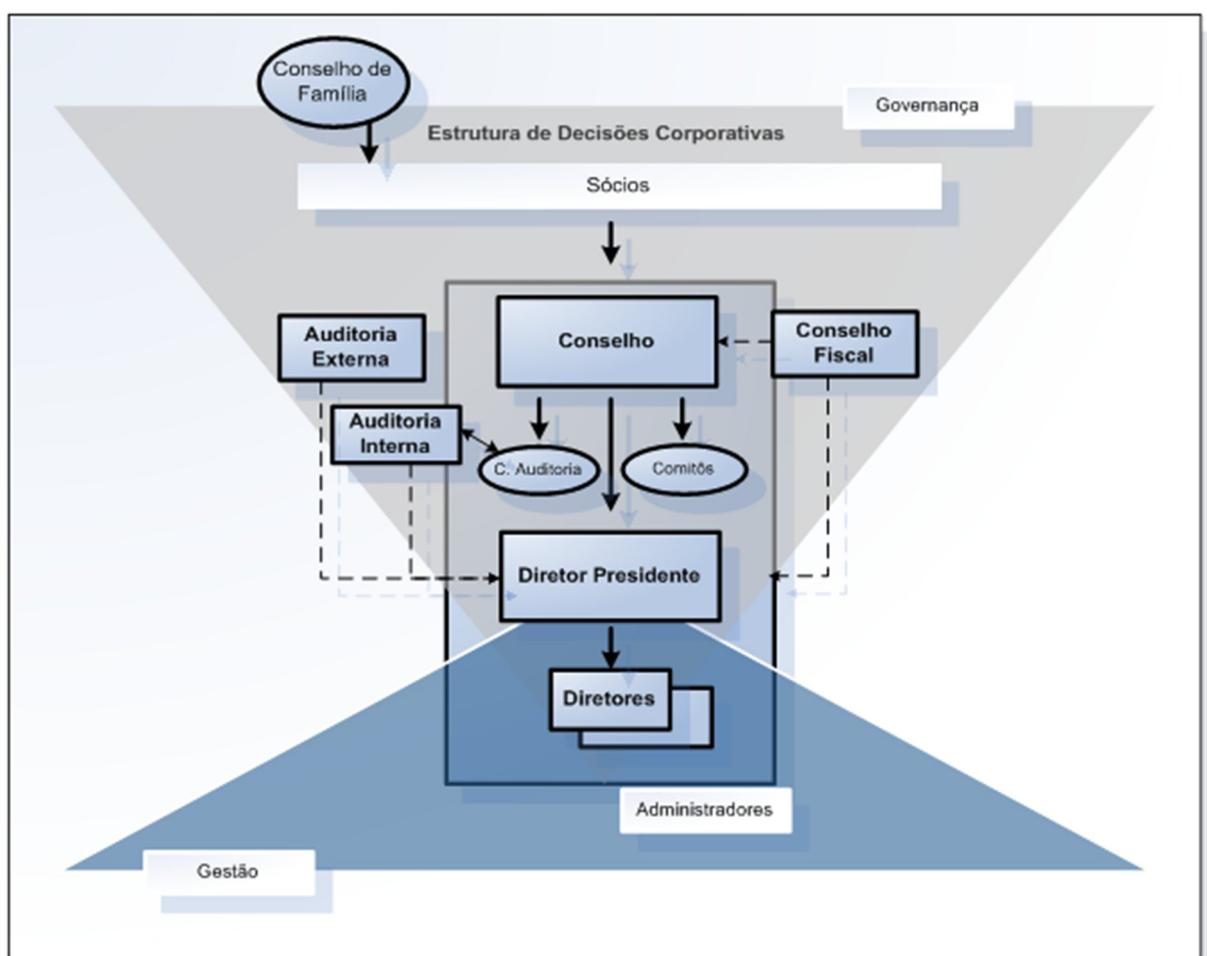
Os sistemas de governança são fundamentados, principalmente, por códigos de melhores práticas. Pode-se dizer que estes existem sob três formas: a primeira, normas por país, a segunda, normas estabelecidas por grandes investidores institucionais, e a terceira códigos criados por empresas individuais.

No Brasil destaca-se o código das melhores práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1999 e teve apoio da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Este instituto é considerado nacional e internacionalmente um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de governança corporativa no país, pelo reconhecimento e disseminação da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das empresas brasileiras em se fortalecerem através da adoção das mesmas. Segundo o IBGC (2009), as boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para longevidade.

De acordo com o código das melhores práticas de governança do IBGC (2009), os princípios e práticas de governança corporativa se aplicam a qualquer tipo

de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle, sendo que seus pontos fundamentais do código centram-se na necessidade de minimizar conflitos de interesses e na qualificação dos conselheiros. Para isso, o documento abrange práticas relacionadas à propriedade, ao conselho de administração, a gestão, a auditoria independente, ao conselho fiscal e à conduta e conflito de interesses.

No entendimento do IBGC (2009) integram o sistema de governança os arranjos estruturais e operacionais das empresas, tais como: conselho de administração, conselho fiscal, auditoria (interna e externa), comitês, diretor presidente e demais diretores, conforme figura 1.



**Figura 1: Sistema de Governança Corporativa**

Fonte: Adaptado do IBGC (2009)

Segundo Santos e Almeida (2002), o conselho de administração nas corporações, geralmente, é aquele que determina as próprias regras de governança corporativa com base em expectativas, concordâncias, consentimentos ou acordos

de acionistas e de criteriosa deliberação coletiva, este por sua vez, é o principal mecanismo interno para redução de conflito de agência.

Para o IBGC (2009) o papel do **conselho de administração** é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. Sua missão é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (*shareholders* e demais *stakeholders*), de modo que cada um receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.

Por outro lado, a função do **conselho fiscal** dentro de uma estrutura de governança de uma companhia é fiscalizar os atos dos administradores, verificando o cumprimento dos deveres legais e estatutários, devendo denunciar erros, fraudes ou crimes que descobrir e sugerir providências úteis aos órgãos da administração ou à assembleia geral quando for o caso. Rodrigues e Mendes (2004) explicam que

[...] o conselho fiscal tem uma função importante para interligação entre a governança societária promovida pelos acionistas de uma companhia e a governança corporativa empregada para produzir resultados e assim aumentar o valor do negócio.

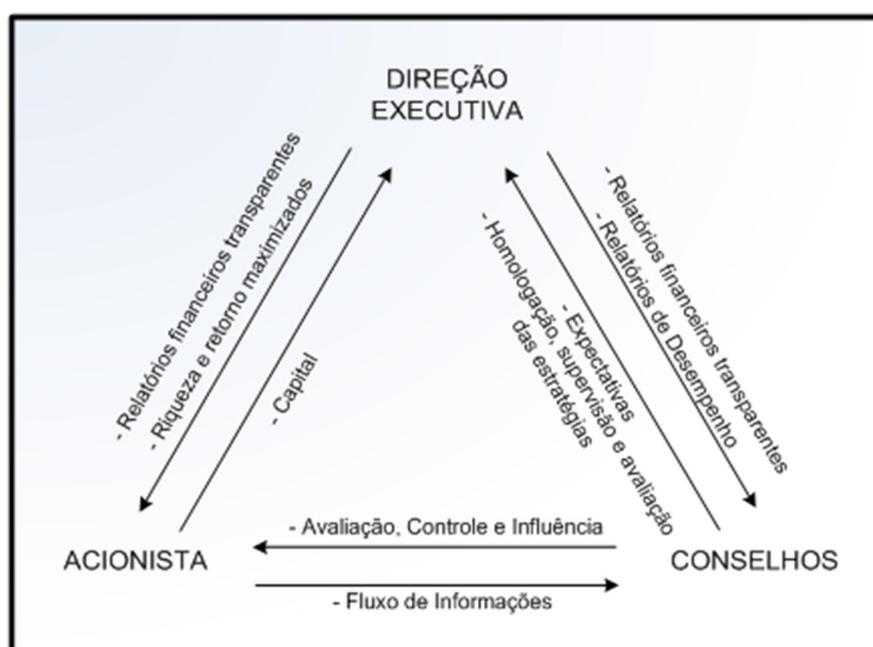
O **diretor presidente** em conjunto com os **demais diretores** é responsável pela gestão da organização, sendo responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração.

Os **comitês** são órgãos assessórios ao conselho de administração. Sua existência não implica delegação de responsabilidades que competem ao conselho de administração como um todo. Dentre os comitês que podem ser formados estão: de Auditoria, Recursos Humanos/Remuneração, Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros. A quantidade de comitês deve observar o porte da organização. Um número excessivo desses grupos pode reproduzir indevidamente a estrutura interna da organização e gerar interferência inoportuna na gestão.

O **comitê de auditoria** tem a função de analisar as demonstrações financeiras, promover supervisão e responsabilização da área financeira, garantindo que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis, que a auditoria interna desempenhe o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio da sua própria revisão, as práticas da diretoria e da Auditoria Interna.

A **auditoria interna** tem a responsabilidade de monitorar e avaliar corretamente a adequação dos controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe a este agente atuar proativamente na recomendação do aperfeiçoamento dos controles, das normas e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.

As figuras 2 e 3 apresentam na visão de Andrade e Rosseti (2009) a governança corporativa como um sistema de relações, primeiramente com o triângulo básico (proprietário, conselho, acionista) em uma visão de governança orientada aos *shareholders* e posteriormente o modelo aberto em múltiplos interesses, em uma visão de governança orientada aos *stakeholders*.



**Figura 2: A governança corporativa como sistema de relações: o triângulo básico proprietário-conselho-diretoria.**

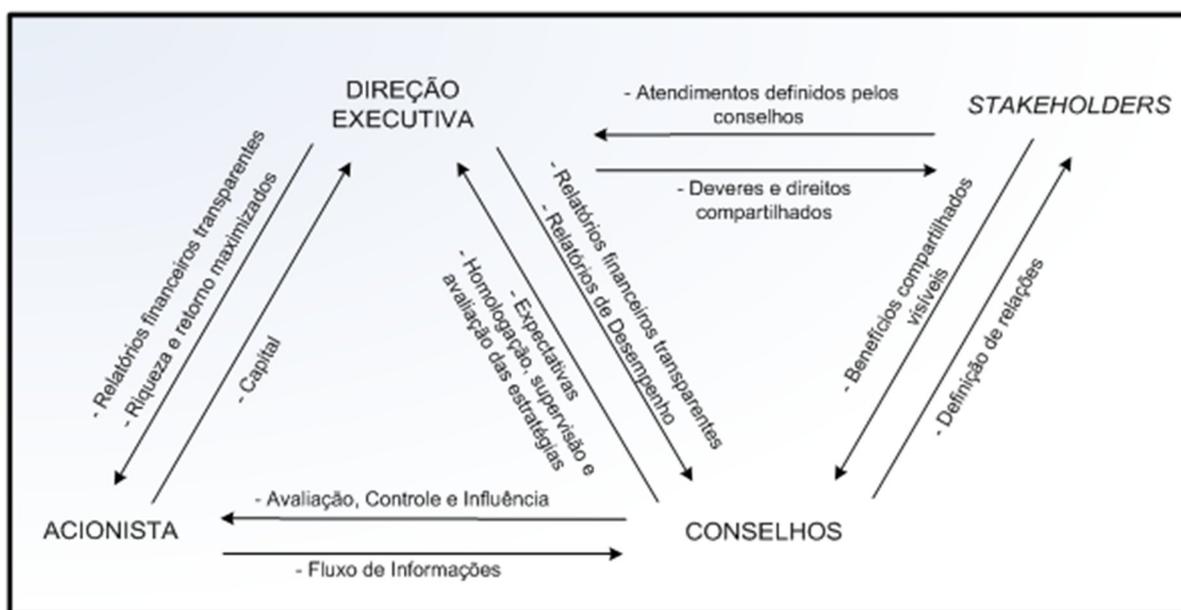
Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2009)

O triângulo básico apresenta uma relação dos acionistas com a diretoria executiva, na qual os primeiros fornecem capital e esperam relatórios financeiros transparentes e retorno maximizado. Já em relação ao conselho de administração os acionistas relacionam-se através de avaliação, controle e influência e esperam um fluxo adequado de informações.

A relação entre a diretoria com o conselho de administração se dá por meio da apresentação das estratégias e funções, bem como de relatório de desempenho

por parte da diretoria. Por outro o conselho de administração apresenta suas expectativas e homologa, supervisiona e avalia as estratégias adotadas.

O modelo aberto em múltiplos interesses acrescenta os *stakeholders* no sistema de governança. Neste sentido, o relacionamento da diretoria com estes *stakeholders* se dá por meio do atendimento dos mesmos definidos pelos conselhos e de deveres e direitos compartilhados com a organização. Do ponto de vista dos conselhos as relações com os *stakeholders* relativos aos benefícios compartilhados são visíveis.



**Figura 3: Governança Corporativa como Sistema de Relações: Modelo Aberto em Múltiplos interesses.**

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2009)

### 2.2.1 Princípios de Governança

A governança corporativa apoia-se em um conjunto de princípios, regras e procedimentos que os *stakeholders* estabelecem para melhorar a gestão da empresa. Empresas éticas tendem a possuir valor maior do que aquelas que não se preocupam com este aspecto, (RODRIGUES; MENDES, 2004).

Nesta linha de pensamento observa-se que a sociedade preza por empresas que se valorizam, que sejam transparentes, e nas quais a administração se preocupa, permanentemente, com o aumento de produtividade, diminuição dos riscos do investidor e elevação da transparência.

Para Sterinberg (2003) é um engano imaginar que praticar boa governança implica quase somente acatar regulamentos. Governança tem tudo a ver com qualidade da atitude e escalas de valores, no mais puro sentido humano. Daí alguns considerarem que a boa governança depende do alinhamento de pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders*.

Desta forma, as governanças corporativas, ao buscar atingir seus objetivos, têm como princípios basilares, conforme especialistas e difusores do conceito: a transparência (*disclosure*), o senso de justiça (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), o cumprimento de leis (*compliance*) e a ética (*ethics*).

Estes princípios já vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro de Robert Monks na década de 1990, que mudou o curso da governança corporativa nos Estados Unidos, focando sua atenção nos direitos dos acionistas e mobilizando-os para o exercício de um papel ativo nas corporações, centrando atenções no senso de justiça e cumprimento de leis, (ANDRADE; ROSSETI, 2009).

Em 1992, foi divulgado o relatório de Cadbury que centrou em dois outros valores da boa governança – prestação de contas e transparência – com foco em aspetos financeiros e nos papéis dos acionistas, dos conselhos, dos auditores e dos executivos. Referindo-se ao Princípio de Transparência (*disclosure*) o IBGC (2009) explicitou que, mais do que a “obrigação de informar”, a administração deve cultivar o “desejo de informar” sabendo que da boa comunicação interna e externa resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros.

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

O princípio da Equidade (*Fairness*) caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou dos *stakeholders*, como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

A essência do princípio da prestação de contas (*accountability*) fundamenta-se na prestação de contas que os agentes de governança devem realizar sobre a sua atuação a quem os elegeu, respondendo, integralmente, por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

Já o princípio da responsabilidade corporativa (sustentabilidade) defende que os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações. A responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade e a sociedade em que atua.

Após apresentados os conceitos que sustentaram a construção teórica atinente ao tema governança corporativa, apresentar-se-á os conceitos que embasarão o entendimento da controladoria para fins da pesquisa.

## **2.3 Controladoria**

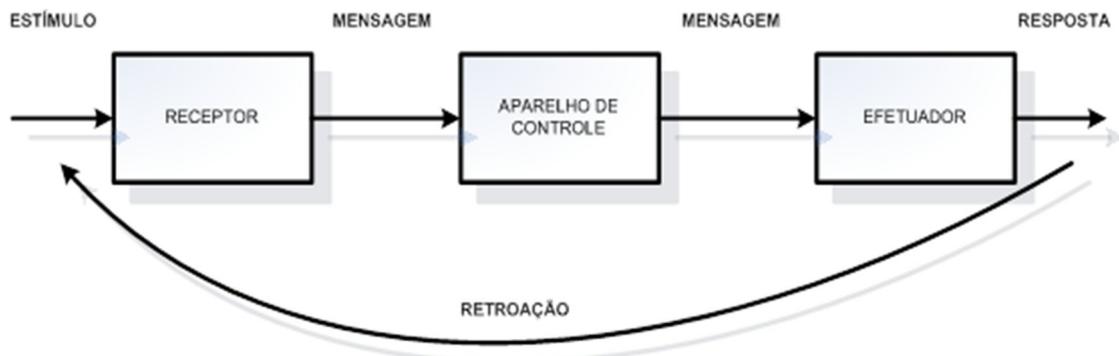
Considerando que a literatura atinente ao controle tem sua origem relacionada aos componentes da teoria geral do sistema, esta seção iniciará abordando os sistemas, a informação e o controle.

### **2.3.1 O Controle e a Propriedade Informacional**

Na visão de Bertalanfy (2009) o conceito central da teoria da informação e do controle é o de retroação. Para o autor o sistema, de acordo com a Figura 4, compreende primeiramente um receptor ou “órgão sensorial” que recebe um estímulo e transmite uma mensagem para um centro, este por sua vez recombina a mensagem e envia para um efector, finalmente, o funcionamento do efector é enviado de volta ao receptor e controlado por ele, o que torna o sistema auto regulado, garantindo a estabilização ou a direção da ação.

Observa-se que os dispositivos de retroação são utilizados para estabilizar certas ações, ou ainda para a direção de ações a uma meta, caso em que a

aberração no alcance dessa meta retroage como informação até que a meta ou alvo seja atingido.



**Figura 4: Esquema de retroação simples**

Fonte: Bertalanffy (2009, p.69)

Wiener *apud* Bertalanffy (2009, p.70) afirma que os mecanismos de natureza retroativa são a base do comportamento teleológico ou finalista nas máquinas construídas pelo homem assim como nos organismos vivos e nos sistemas sociais.

Todavia, deve-se considerar que o esquema de retroação é de natureza especial, pressupõe arranjos estruturais, havendo, contudo muitas regulações diferentes nos organismos que são de natureza diferente, a saber, aquelas nas quais a desordem é efetuada por uma inter-regulação dinâmica de processos, sendo que todas as regulações primárias nos sistemas orgânicos têm a natureza de interações dinâmicas.

Assim, observa-se que os sistemas, que são governados por interações dinâmicas de seus componentes, estabelecem disposições fixas e condições que tornam o sistema e suas partes mais eficientes, mas também diminuem e por fim abolem sua equipotencialidade.

Estes mecanismos sistêmicos de controle têm sido largamente utilizados pela função controle nas organizações, conforme apresentado a seguir.

### 2.3.2 Função Controle nas Organizações

De forma progressiva, a função controle tem atuado nas empresas exercendo as funções de integrar as informações de diversas áreas, assessorando os executivos na definição das estratégias e apoiando o processo de gestão, a fim de suprir as necessidades de maior controle e monitoramento das operações, dos

processos internos e do comportamento das pessoas nas organizações. Para Welsh (2006) controlar organizações significa energizar e estimular à consecução de uma missão.

Almeida, Parisi e Pereira (2001) observam que as incumbências desta função estão associadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da empresa, e, quando cumpridas adequadamente, viabilizam o processo de gestão. Desta forma, as atividades das áreas de controle de gestão estão associadas ao processo decisório da organização, orientando-o através do controle de resultados obtidos contrapostos aos esperados, e a todos os controles existentes no entorno deste apoio.

O espectro da função das áreas de controle de gestão foi sendo ampliado ao longo do tempo. Originalmente, sua base encontrava-se na contabilidade. Ao longo do tempo, com o aumento da complexidade nas organizações, esse espectro foi ampliado e novas áreas de preocupação foram sendo incorporadas, (SCHNORRENBARGER e LUNKES, 2009).

Na pretensão de ampliar o entendimento da função controle nas organizações delimitar-se-á a abrangência deste nos níveis organizacionais e decisórios.

### 2.3.3 Abrangência do Controle nas Organizações

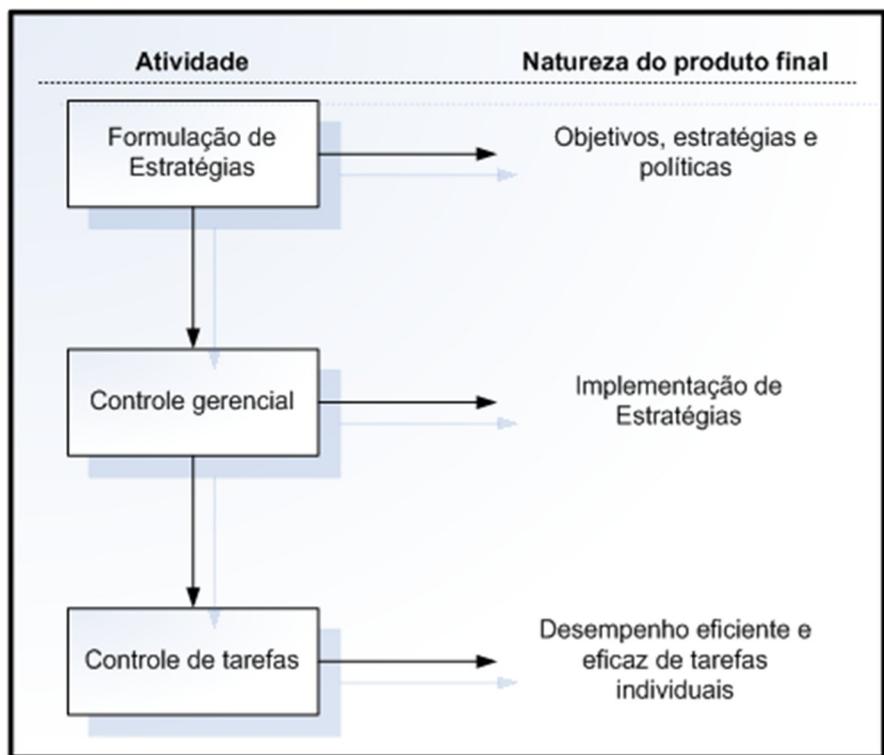
Anthony e Govindarajan (2002) definem três tipos de controle nas organizações: A formulação de estratégias, o controle gerencial e o controle de tarefas, como podem ser visualizados na Figura 5.

Na visão dos autores a formulação de estratégias é o menos sistemático desses três conceitos e o controle de tarefas é o mais sistemático, sendo que o controle gerencial situa-se no meio.

A **formulação de estratégias** é o processo pelo qual são decididos os objetivos de uma organização e as formas para atingir esses objetivos, e uma vez definidos, os objetivos da organização são considerados irrevogáveis, até que sejam reavaliados.

Para Anthony e Govindarajan (2002) uma organização pode escolher entre inumeráveis caminhos para atingir seus objetivos, sendo que as estratégias adotadas definem a direção que a alta administração deseja para a organização. A mudança de estratégias depende dos riscos e oportunidades detectadas, como

estes não são detectados sistematicamente ou em intervalos regulares, as decisões estratégicas são assistemáticas. Neste sentido, o processo de formulação de estratégias inclui o reexame de estratégias da organização. Como principal instrumento de formulação estratégica cita-se o planejamento estratégico.



**Figura 5: Relações Gerais entre as funções de planejamento e controle.**

Fonte: Adaptado de Anthony e Govindarajan (2002)

Neste contexto, cabe observar as críticas de Mintzberg et. al. (2000) a respeito do processo de formulação de estratégias, tais autores afirmam que este processo não contempla a dinâmica dos fatores ambientes, e por se tratar de um processo racional pode contemplar miopia, incongruências e comportamentos oportunistas dos gestores.

O **Controle gerencial** é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam as estratégias adotadas de forma que os objetivos da organização sejam atingidos. Anthony e Govindarajan (2002) apontam as seguintes atividades do controle gerencial: (1) planejar o que a organização deve fazer; (2) coordenar as atividades de várias partes da

organização; (3) comunicar a informação; (4) avaliar a informação; (5) decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar (6) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

O **controle de tarefas** é o processo de assegurar que as tarefas sejam cumpridas eficaz e eficientemente. Este processo é orientado para transações, isto é, compreende o controle de tarefas individualizadas. As regras para cumprir as tarefas fazem parte do processo controle gerencial. A menos que ocorram circunstâncias imprevistas, o controle de muitos tipos de tarefas consiste em zelar para que as atividades operacionais obedeçam a essas regras. A maior parte das informações numa organização está relacionada a controle de tarefas. A diferença entre o controle de tarefas e o controle gerencial está no fato de que muitos sistemas de controle são científicos, e o controle gerencial não pode ser reduzido a uma ciência, por compreender o comportamento dos executivos. Em geral o controle de tarefas é realizado pela auditoria interna.

Observa-se que este estudo busca avançar a respeito da atuação da função controle no ambiente de formulação de estratégias. A definição dos limites de controle leva à delimitação da informação e do processo decisório, uma vez que estes itens podem ser considerados insumos dos sistemas de controle.

#### 2.3.4 Informações e o Processo Decisório - Insumos para o Controle de Gestão

A informação tem como um de seus méritos propiciar à empresa condições para que seus gestores tomem decisões apropriadas, através da combinação e do uso eficiente de outros recursos, tais como os humanos, os tecnológicos e os físicos, que compõem sua estrutura (Glautier e Underwood, 1976). Nesta linha de pensamento McGee e Prusak (1994) consideram a informação um recurso saliente, em razão de seu potencial em influenciar as relações e decisões tomadas pelos gestores.

De forma mais enfática, que os autores acima citados, Moscovice, Sinkin e Bangranoff (2002), advogam que o nível de êxito nas atividades de uma organização depende da forma como seus gestores gerenciam e usam suas informações, estes autores evidenciam a relevância das pessoas e de suas relações, uma vez que elas usam e comunicam as informações.

Os gestores de uma organização tomam decisões, se comunicam e lideram, em primeiro lugar em função de suas características, e em segundo lugar considerando os objetivos e as expectativas daqueles que o contrataram. O ato de tomar decisões pode ser considerado a principal função de um executivo, uma vez que destas resultam os demais processos, bem como o cumprimento ou não da missão da empresa.

Considerando que a função de um gestor é tomar decisões, o mesmo está, constantemente, às voltas com a obtenção, análise e transmissão de informações que embasam as diferentes decisões em uma organização. Entretanto, o grau de cada decisão, depende do nível hierárquico em que o gestor se encontra, variando em complexidade de acordo com o nível organizacional que o mesmo se encontra.

De acordo com ANSOF (1990, p.24) do ponto de vista decisório, o problema geral da empresa é configurar e direcionar o processo de conversão de recursos de tal modo que seja otimizada a consecução de seus objetivos. O autor construiu três categorias de decisões. Sendo estas:

- a) Estratégica (pertinentes à relação da empresa com seu ambiente):** Preocupa-se principalmente com problemas externos, e não internos. O problema estratégico, diz respeito ao estabelecimento de um “equilíbrio de impedância” entre a empresa e seu ambiente ou, em termos usuais trata-se do problema de decidir;
- b) Operacionais:** Absorvem maior parte da energia e da atenção da empresa. Visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa. As principais áreas de decisão são alocação de recursos entre áreas funcionais, a programação de operações, o acompanhamento e aplicação de medidas de controle.
- c) Administrativas:** Preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa de um modo que crie o maior potencial possível de desempenho. Uma parte da decisão administrativa lida com a estruturação de relações de autoridade e responsabilidade. A outra diz respeito à aquisição e ao desenvolvimento de recursos.

No sentido de ampliar o entendimento a respeito da atuação dos sistemas de controle na organização apresentam-se, de maneira sintética, dois modelos de

controle de gestão que possuem diferentes perspectivas o de Anthony e Govindarajan (2002) e o de Gomes e Amat (2001).

### 2.3.5 Modelos de Controle de Gestão

O trabalho de Anthony e Govindarajan (2001) busca identificar os componentes de um sistema de controle. Os autores abordam o sistema sob a ótica da teoria geral dos sistemas, para eles um sistema de controle é formado pelos seguintes dispositivos: sensor, detector, executante e rede de comunicação, sendo que: (1) O sensor é um dispositivo de medição que reage ao aparecimento de uma situação; (2) o avaliador determina a importância da situação que está ocorrendo. Geralmente essa importância é avaliada com um padrão ou uma expectativa de o que deveria estar ocorrendo; (3) o componente executante, dispositivo que altera o comportamento do sistema quando o componente avaliador indica a necessidade de alteração; (4) a rede de comunicação transmite a informação entre o detector e o avaliador e entre o avaliador e o executante.

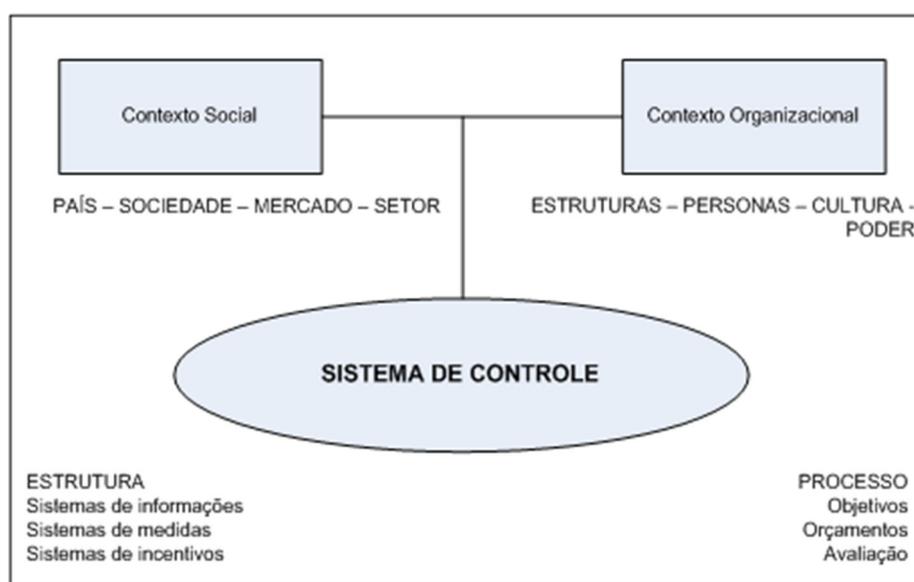
No entanto os autores ressaltam contrastes existentes entre o controle de gestão e os processos simples de controle, são os seguintes:

- **O padrão não é estabelecido:** É resultado de um processo consciente de planejamento, por meio do qual o grupo dirigente decide o que a organização deve fazer;
- **O controle gerencial não é automático:** Embora haja rotinas para comparar as informações sobre o que está ocorrendo e os padrões de comportamento desejado, os executivos ainda têm necessidade de avaliar se as diferenças entre o desempenho real e o desempenho-padrão são suficientemente importantes para ações corretivas e, em caso afirmativo, quais ações corretivas a adotar;
- **O controle gerencial exige coordenação entre indivíduos:** Uma organização consiste em muitas partes separadas, e o controle gerencial deve assegurar que todas as partes tenham harmonia entre si;
- **A ligação entre a necessidade de ação e o comportamento necessário para obter-se ação desejada não é, de maneira nenhuma transparente:** Não é possível saber que decisão um executivo tomará quando ele considera uma diferença entre o desempenho real e o desempenho esperado, nem que

comportamentos outros terão em resposta ao aceno deste executivo;

- **Grande parte do controle é autocontrole:** As pessoas atuam não necessariamente porque recebem instruções específicas de seus superiores, mas por que seus próprios julgamentos lhes indicam a ação apropriada.

Nesta linha de pensamento, Gomes e Amat (2001) afirmam que a literatura existente sobre controle organizacional tem estudado parcialmente a problemática real para o controle. Isso se deve, em grande parte, a ênfase atribuída aos aspectos formais e racionais no desenho dos sistemas de controle, ignorando por completo o seu funcionamento real, e especialmente, o contexto social e organizacional em que estes sistemas se desenvolvem, de acordo com Figura 6. Para os autores o controle de gestão não pode ser entendido somente através de uma perspectiva técnica.



**Figura 6: Vinculação do sistema de controle com o contexto social e organizacional.**

Fonte: GOMES, J. S.; AMAT, J. M. (2001)

Segundo os autores citados, o sistema de controle propriamente dito, compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura de controle está desenhada de acordo com as responsabilidades de cada gestor e compreende três elementos: sistemas de medidas, sistemas de informações e sistema de incentivos. O processo de controle, por sua vez, compreende três elementos: a formulação de objetivos, o orçamento e a avaliação de desempenho.

O contexto organizacional em que opera o sistema de controle influencia fortemente o desenho e o funcionamento do sistema. Este contexto compreende a

estrutura, as estratégias, as pessoas e as relações interpessoais entre estas. Por último, os autores colocam que o ambiente social é um fator fundamental para a compreensão do controle de gestão, e que o contexto social inclui: o mercado, o setor, o país, a sociedade, etc.

## **2.4 Governança em Empresas Estatais**

Apesar do amplo processo de desestatização ocorrido internacionalmente nas décadas de 1980 e 1990, as empresas estatais permanecem desempenhando significativo papel na implementação de políticas públicas e na oferta de bens e serviços à sociedade, (FILHO; PICOLIN, 2008).

Segundo a Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) as empresas controladas pelo Estado (estatais) ainda representam uma parte substancial do PIB, emprego e capitalização de mercado. Além disso, as empresas controladas pelo Estado são frequentemente prevalentes em serviços públicos e indústrias de infraestrutura, tais como energia, transportes e telecomunicações, cujo desempenho é de grande importância para grande parte da população e para outras partes do setor de negócios. Consequentemente, a governança das estatais será fundamental para assegurar uma contribuição positiva para a eficiência econômica e competitividade geral do país.

Para alguns autores, não deve haver diferença nos princípios que tratam da governança corporativa em empresas privadas e estatais. Conforme Barrett *apud* Ryan e NG (2000, p.1) os princípios de governança corporativa são os mesmos tanto no setor público quanto privado. Boa governança corporativa requer clara definição de responsabilidade e clara compreensão dos relacionamentos entre as partes interessadas da organização e aqueles responsáveis por administrar seus recursos e produzir seus resultados.

De uma maneira geral, observa-se que as empresas estatais apresentam diversas disfunções: combina falhas típicas do capital concentrado e do capital diluído, está sujeita a riscos de espoliação dos acionistas por motivos políticos, apresenta problemas de agência pela falta de motivação dos gestores e aversão ao risco, não possui uma definição clara de objetivos agravando o problema de agência, possui baixa eficiência dos controles internos e externos focando

procedimentos e não resultados e possui risco de captura por grupo representando interesses específicos (corporativismo).

A OCDE (2005) aponta para um conjunto de restrições incorridas pelas empresas estatais quanto à plena adesão às práticas de governança indicadas ao setor privado (a) As empresas estatais estão sujeitas a restrições mais brandas em termos orçamentários, que podem protegê-las contra ações de tomada de controle via mercado e falência. Ainda que possível, esta última situação na prática raramente ocorre, gerando pressões adicionais sobre os gastos públicos para equacionar a empresa estatal em situação financeira difícil; (b) Muitas estatais, por sua própria natureza, operam em áreas nas quais a competição com o setor privado é pequena ou inexistente; (c) Os padrões de transparência e prestação de contas são diferentes daqueles do setor privado, uma vez que orientados principalmente para o controle dos gastos públicos; (d) Com frequência, não há um claro proprietário, mas vários potenciais proprietários buscando objetivos diferentes. Ministérios — um ou vários — e o Parlamento podem se alternar na condição de principal (proprietário) frente à empresa, em uma complexa relação de agência, com múltiplos e por vezes dispersos grupos de principais construindo uma cadeia difusa de *accountability*.

Assim, considerando as especificidades das empresas estatais, observa-se a maior ênfase das características deste segmento de empresas alinhadas com o modelo nipo-germânico de governança.

### 3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, bem como a estrutura desenvolvida pela pesquisa, a fim de se atingir os objetivos propostos.

O método da pesquisa se caracteriza como dedutivo, uma vez que partiu de concepções teóricas gerais para interpretar fenômenos corporativos de uma determinada organização. A natureza do estudo caracteriza-se como aplicada, pois almeja gerar conhecimentos práticos dirigidos à solução de problemas específicos. E, quanto à estratégia a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso.

Para uma melhor compreensão, a esquematização metodológica das fases e etapas da pesquisa é apresentada na Figura 7.

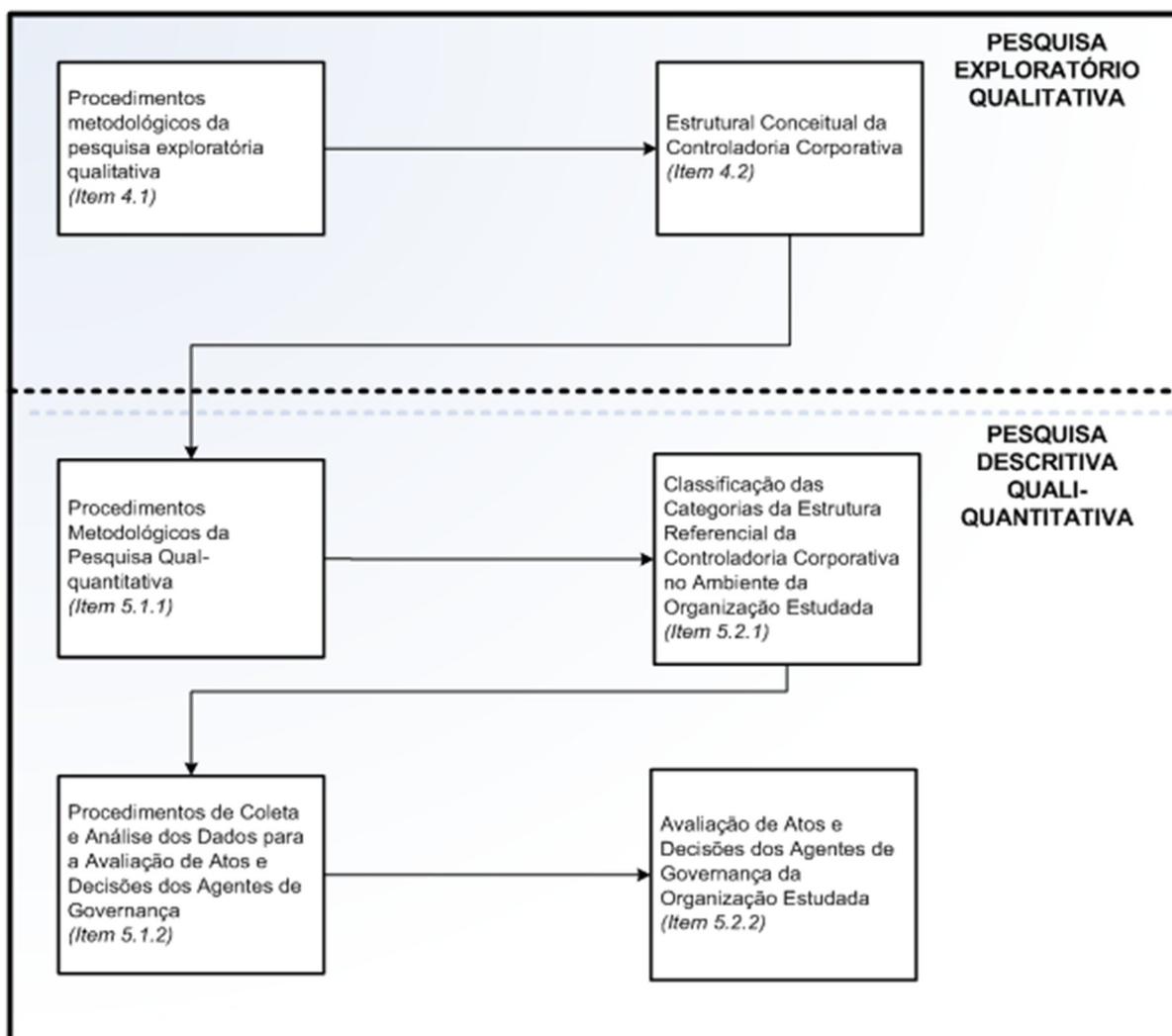


Figura 7: Construção metodológica da pesquisa.

Fonte: Elaborada pelo autor

Em dimensão de complementaridade a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: (a) exploratória qualitativa e (b) descritiva quali-quantitativa.

A primeira etapa buscou, a partir do referencial bibliográfico e de pesquisas em regimentos e estatutos sociais de organizações estatais, desenvolver uma estrutura conceitual para a controladoria corporativa como propriedade informacional para a governança destas organizações.

A segunda etapa, a partir dos resultados da primeira fase, procurou descrever as categorias da estrutura conceitual no ambiente da organização estudada, utilizando-se técnicas de análise de conteúdo em documentos corporativos (contratos, atas de reunião dos agentes de governança, estatutos, etc.). Após a identificação das categorias da estrutura conceitual no ambiente da organização estudada, foi realizada um análise específica em atas de reunião dos agentes de governança, com o intuito de quantificar atos e decisões corporativos dos mesmos em relação aos *stakeholders*. Neste fase a pesquisa utilizou-se de análise fatorial para elucidar as relações mais relevantes.

## 4 PESQUISA EXPLORATÓRIO-QUALITATIVA

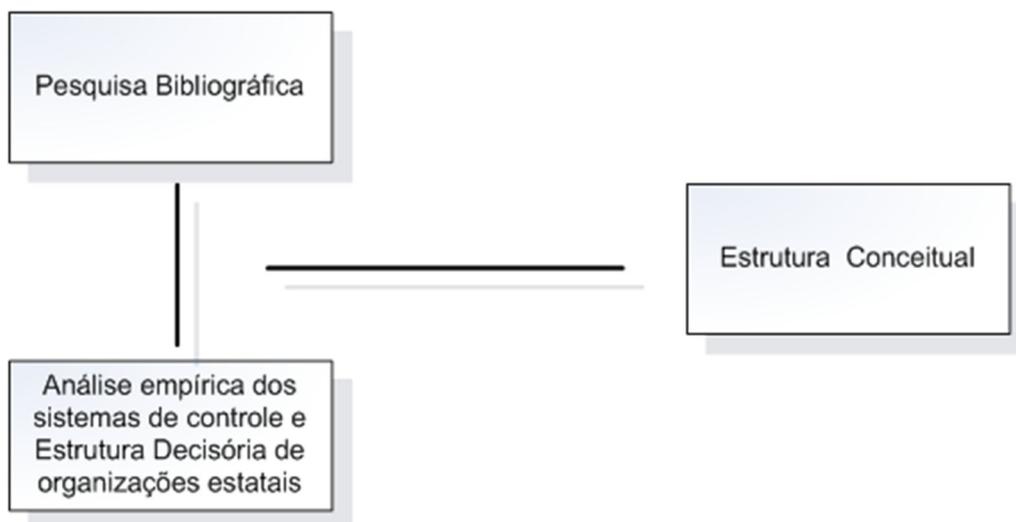
Neste capítulo apresenta-se a descrição metodológica da pesquisa exploratória e qualitativa, desenvolvida para fins de desenvolvimento da estrutura referencial, bem como os resultados com ela alcançados.

### 4.1 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa Exploratório-Qualitativa

A pesquisa exploratório-qualitativa foi utilizada por ser necessário o aprofundamento do conhecimento e da compreensão sobre a controladoria corporativa, já iniciando na pesquisa bibliográfica.

Buscou-se, junto à organizações de controle estatal e na bibliografia existente, elementos que se relacionam à construção desse tema. Os componentes obtidos são alvo de análise, avaliação e resultam em premissas a serem avaliadas em uma etapa subsequente descritiva, que busca avaliar atos e decisões dos agentes de governança da organização pesquisa em relação aos *stakeholders*.

Uma característica desta etapa exploratória é o inter-relacionamento contínuo do âmbito acadêmico com as práticas de controle e governança de organizações estatais, conforme Figura 8.



**Figura 8: Formação da Estrutura Conceitual**

Fonte: Elaborada pelo autor

Na revisão da literatura sobre governança corporativa, foi encontrado e selecionado para fins deste estudo o modelo de um sistema de governança apresentado pelo IBGC (2009), seu estudo levou à compreensão dos componentes

fundamentais do sistema de governança, bem como da atuação dos agentes.

A avaliação empírica da constituição dos conselhos e da estrutura decisória das organizações estatais apontou para o fato de que os sistemas de controle e governança das empresas estatais devem estar orientados aos *stakeholders*.

Por outro lado, a construção teórica proposta por Bertalanffy (2009) para os mecanismos de retroação denotaram a forma de atuação dos sistemas de controle no ambiente de governança.

## **4.2 Resultados da Pesquisa Exploratório-Qualitativa**

O desenvolvimento da estrutura conceitual foi subdividida em três partes: a) controladoria corporativa como um componente do sistema de governança; b) propriedade informacional e os princípios de governança; e c) formação do modelo teórico da pesquisa. As etapas (a) e (b) contemplam as relações teóricas propostas e visam demonstrar o enquadramento, os objetivos e a atuação da controladoria corporativa. Já a etapa (c) apresenta de forma integrada o constructo da pesquisa.

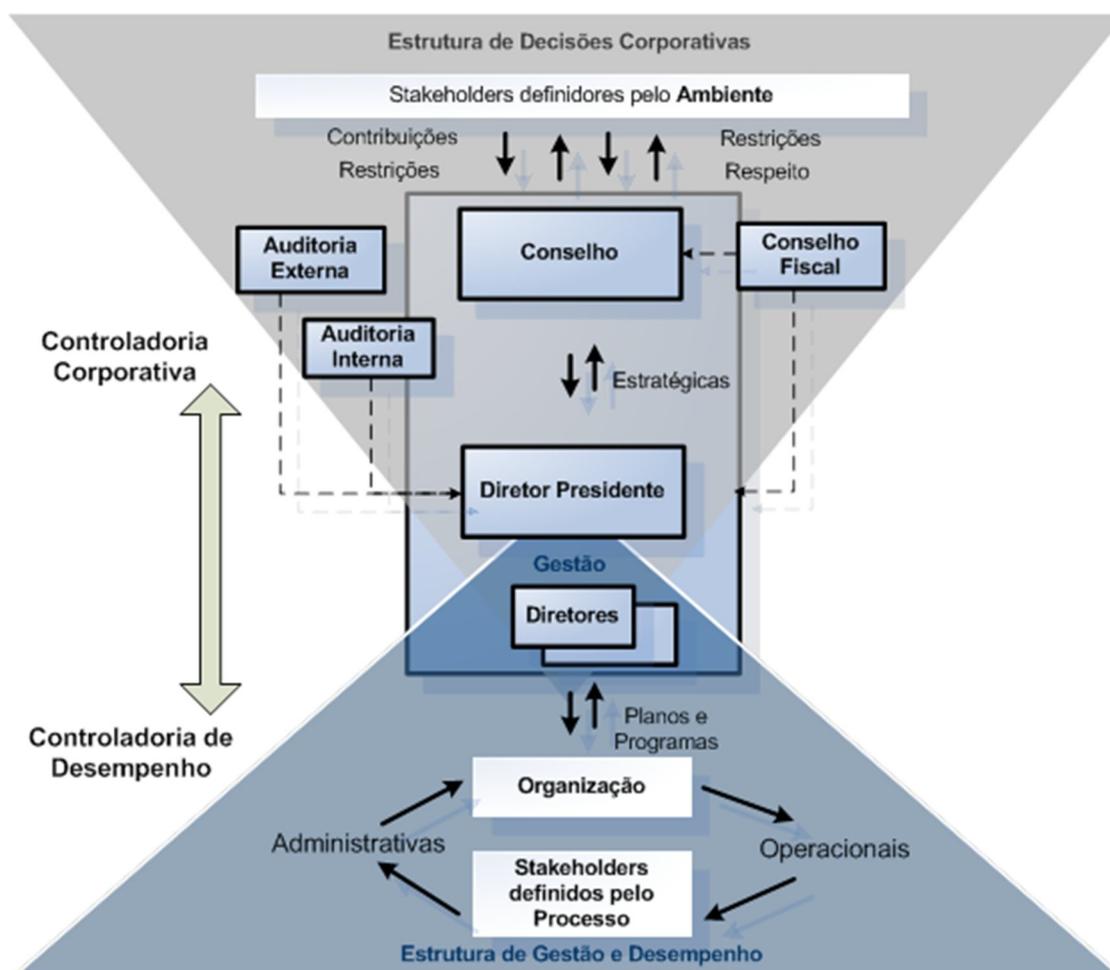
### **4.2.1 Controladoria como um componente do Sistema de Governança.**

A controladoria como tradicionalmente é conhecida, atua de forma a assegurar que as gerências da organização cumpram as estratégias adotadas, partindo-se do pressuposto de que as estratégias adotadas fornecem a direção adequada à organização. Desta forma a controladoria é concebida em uma perspectiva tradicional de planejamento estratégico.

Mintzberg et. al. (2000) afirmam que a formulação de estratégias parte de uma prescrição dos agentes (administradores) da organização, podendo não contemplar um direcionamento adequado para a organização. Enfatiza-se ainda que essa concepção da controladoria pode não contemplar o problema de agência em sua plenitude. Assim a premissa fundamental deste estudo é a de que a controladoria é necessária também ao ambiente no qual as estratégias são deliberadas e acompanhadas.

Considerando esta linha de pensamento, fez-se necessário delimitar o ambiente da controladoria atuante no ambiente corporativo. Então, para fins deste

delineamento, são apresentadas duas estruturas: a) estrutura de gestão e desempenho e (b) estrutura de decisões corporativas. Conforme Figura 9.



**Figura 9: A controladoria como um componente do sistema de governança.**  
Fonte: Elaborada pelo autor com base no IBGC (2009)

A estrutura de gestão e desempenho é formada pela organização, seus processos e os relacionamentos com os *stakeholders* que são definidos pelos processos. Os gestores de nível tático e operacional atuam nesta estrutura com a função de melhorar a prontidão organizacional e viabilizar a execução das estratégias, tomando decisões administrativas e operacionais.

Nesta estrutura, a controladoria de desempenho utiliza-se do orçamento, da contabilidade por responsabilidades, do *Balanced Scorecard*, *Dashboards*, da auditoria interna, dentre outras ferramentas que possibilitam o controle de estratégias, políticas e diretrizes.

A estrutura de decisões corporativas é formada pelos agentes de governança, sua função é resguardar as relações da organização com os *stakeholders* definidos

pelo ambiente de atuação da organização. Estas relações se materializam através de contratos implícitos e explícitos que contemplam contribuições, expectativas e restrições que cada *stakeholder* tem para com a organização.

O posicionamento dos agentes de governança em relação às contribuições, expectativas e restrições de cada *stakeholder* têm como resultado a formulação de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, que se manifestam através de planos e programas que adentram a estrutura de gestão e desempenho, como padrões da controladoria de desempenho.

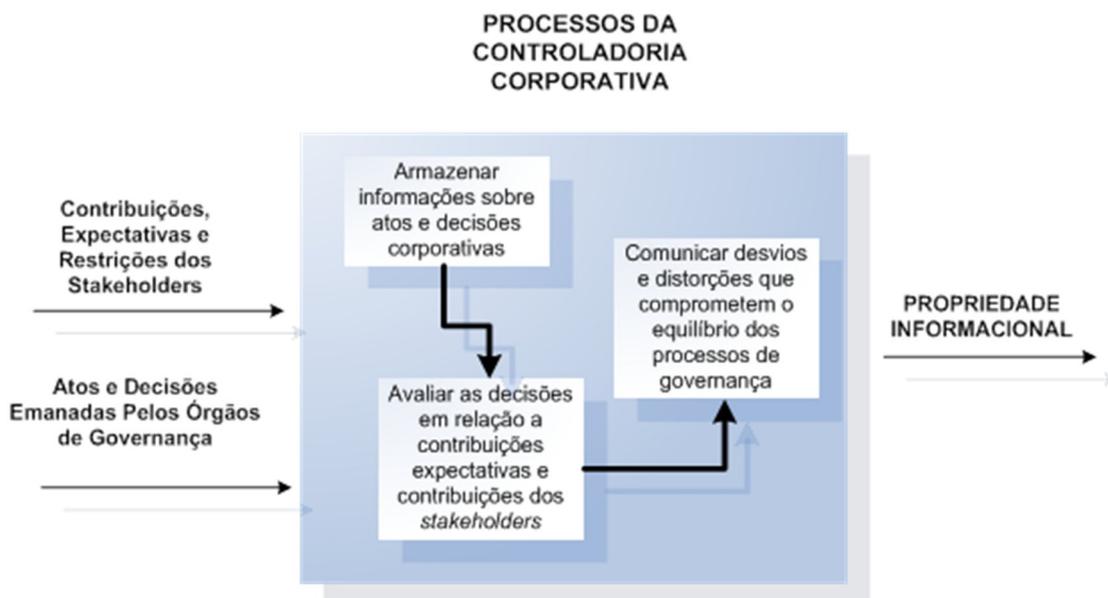
Na estrutura de decisões corporativas, a controladoria deve atuar de forma a identificar contribuições, expectativas e restrições concernentes aos *stakeholders* definidos pelo ambiente de atuação da empresa, proporcionando orientação para alinhamento de decisões estratégicas.

É importante ressaltar, que a dinâmica dos *stakeholders* pode não ser integralmente contemplada pelos agentes de governança, uma vez que estes não atuam diretamente no âmbito das ações e movimentos referentes aos relacionamentos da organização. A informação que alimenta o controle fica a cargo de comitês, o que pode não garantir a dinamicidade necessária ao processo.

No entanto, levando-se em consideração a perspectiva sistêmica, uma organização é governada pelas interações dinâmicas de seus componentes (órgãos de governança) com o ambiente externo (*stakeholders*), devendo esta buscar padrões que tornem seus processos mais eficientes, abolindo desvios e garantindo o equilíbrio. Desta forma, pode-se afirmar que este estudo lança um olhar sistêmico à governança corporativa.

A organização deve se utilizar de dispositivos de retroação de forma a estabilizar ações dos órgãos de governança, ou ainda direcionar seus atos e decisões em relação às contribuições, expectativas e restrições dos *stakeholders*, conforme veremos na Figura 10.

Os *inputs* da controladoria corporativa são atos e decisões emanadas pelos órgãos de governança, que são avaliadas e mensuradas com base nos interesses, contribuições e expectativas dos *stakeholders*. Este processo possibilita a comunicação de desvios e distorções por parte dos agentes de governança, neste estudo, este elemento foi denominado propriedade informacional.



**Figura 10: Dinâmica e processos da controladoria corporativa.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

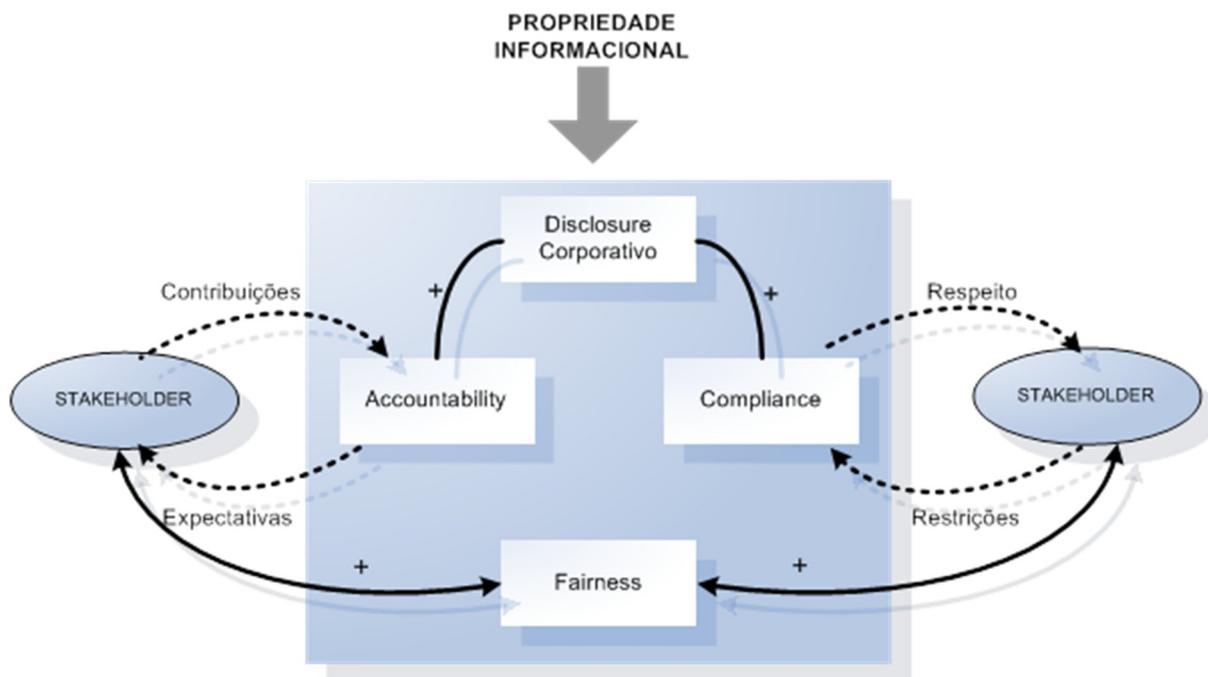
A propriedade informacional é a prontidão de informações e conhecimentos para o alinhamento de ações e decisões dos órgãos de governança em relação aos *stakeholders*, este elemento facilita a efetividade dos princípios de governança, conforme ilustrado na próxima seção.

#### 4.2.2 Propriedade Informacional e os Princípios de Governança

No ambiente corporativo, as informações relacionadas a atos e decisões corporativas, quando comparadas com contribuições, expectativas e restrições dos *stakeholders* apontam para comportamentos assimétricos dos agentes de governança. A comunicação destes comportamentos na estrutura de decisões corporativas consiste em propriedade informacional à efetividade dos princípios de governança.

A Figura 11 demonstra que os comportamentos assimétricos dos agentes de governança quando comunicados reforçam os níveis de *disclosure* corporativo.

Havendo maiores níveis de *disclosure* corporativo o relacionamento dos agentes de governança com os *stakeholders* tende a estreitar, o que significa, também, um reforço nos níveis de *accountability*. Por outro lado, se as restrições impostas pelos *stakeholders* à organização são transparentes e objeto de controle, a tendência é de fortalecimento do *compliance* no ambiente corporativo.



**Figura 11: Diagrama de relacionamento da propriedade informacional com os princípios de governança.**

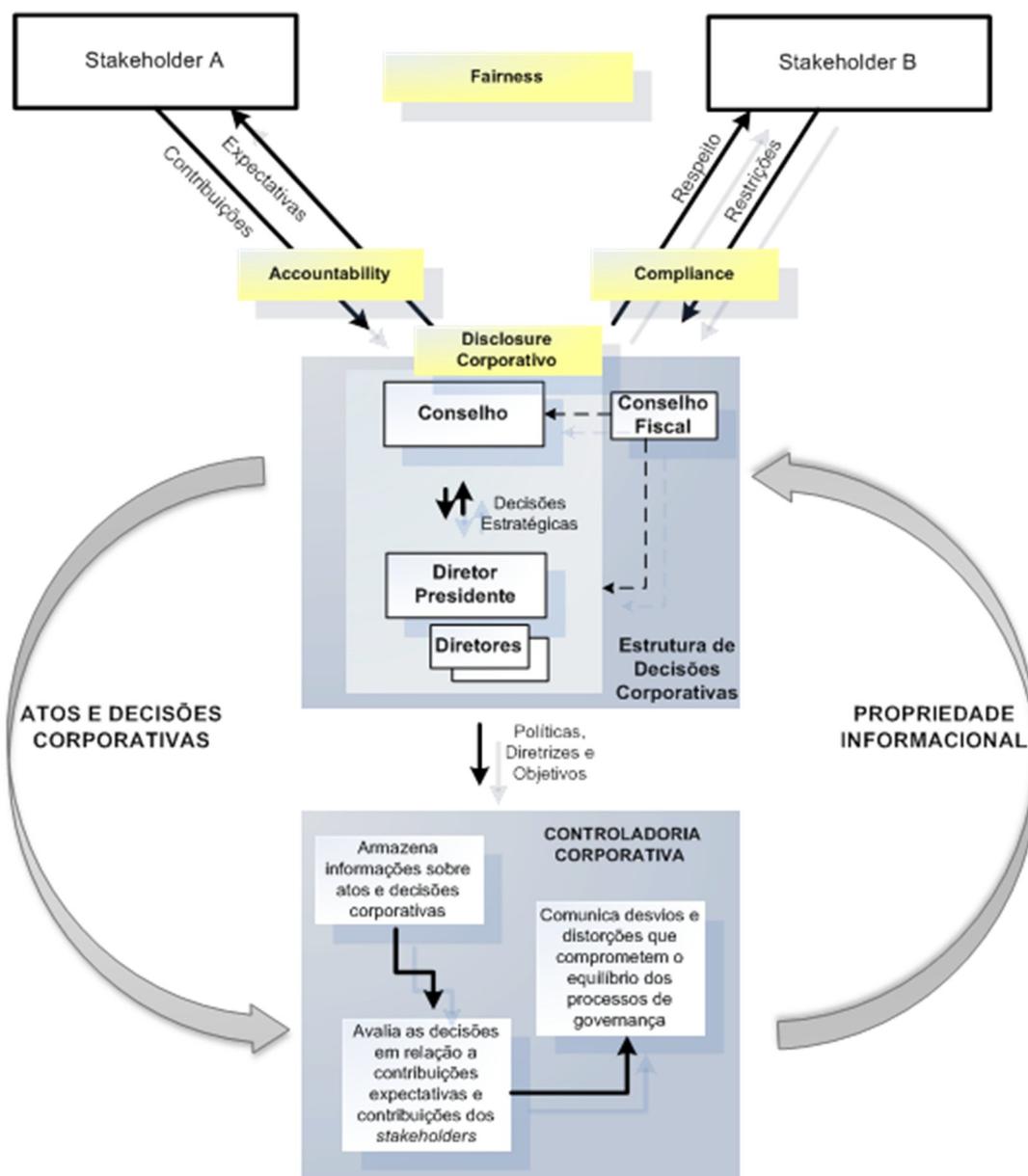
Fonte: Elaborada pelo autor.

Elevando os níveis de *accountability* e *compliance* do ambiente corporativo a tendência é de que o equilíbrio (*fairness*) de atos e decisões dos agentes de governança em relação aos *stakeholders* sejam elevados. Desta forma, a controladoria atuando no ambiente corporativo possibilita maior efetividade dos princípios de governança. Observa-se, porém, que as hipóteses construídas neste subitem não serão testadas nesta pesquisa, no entanto, irão balizar a análise dos dados da pesquisa.

#### 4.2.3 Formação da Estrutura conceitual da Controladoria Corporativa

Nas seções anteriores foram abordados: o ambiente, a dinâmica e os processos da controladoria corporativa, pois o entendimento é que elas sustentaram o desenvolvimento da Estrutura Referencial denominada **controladoria corporativa como elemento de propriedade informacional para os sistemas de governança de organizações governamentais**.

A Figura 12 sintetiza as principais relações da Estrutura Referencial da Controladoria Corporativa.



**Figura 12: Estrutura Conceitual da Controladoria Corporativa como Propriedade Informacional dos Sistemas de Governança Corporativa.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

O conceito de governança orientada aos *stakeholders* sustenta o modelo, uma vez que nesta perspectiva o objetivo das organizações deriva de contribuições, expectativas, restrições e respeito a tais *stakeholders*. Corroborando e, em adição a este entendimento é oportuno apresentar as principais premissas do modelo:

- ✓ **Premissa 1:** as contribuições dos *stakeholders* demandam uma contrapartida apresentada em forma de expectativas, esta relação materializa o princípio de *accountability*.
- ✓ **Premissa 2:** os *stakeholders* impõem restrições à organização e esperam

que estas sejam respeitadas, esta relação materializa o princípio de *compliance*.

- ✓ **Premissa 3:** O fortalecimento dos mecanismos de *accountability* e *compliance* aumenta a possibilidade de ocorrência do *fairness*.
- ✓ **Premissa 4:** Para aumentar os níveis de *accountability* e *compliance* é necessário uma elevação dos níveis de *disclosure*
- ✓ **Premissa 5:** Para aumentar os níveis de *disclosure* é necessária a propriedade informacional.
- ✓ **Premissa 6:** a controladoria corporativa é o componente do sistema de governança que através de informações e conhecimentos integra contribuições, expectativas e restrições dos *stakeholders* com os atos e decisões emanados pelos agentes de governança.

## **5 PESQUISA DESCRITIVA QUALI-QUANTITATIVA.**

Neste capítulo apresenta-se a descrição metodológica e apresentação dos resultados da pesquisa descritiva quali-quantitativa, desenvolvida para fins de caracterização das categorias da estrutura conceitual apresentada na seção anterior no ambiente da organização estudada, de avaliação dos atos e decisões dos agentes de governança em relação aos *stakeholders*.

### **5.1 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa Quali-quantitativa**

#### **5.1.1 Métodos e procedimentos utilizados para a categorização de variáveis no ambiente da organização pesquisada**

Esta etapa se inicia apresentando o foco da análise e os materiais utilizados, subdividindo-se em duas etapas: a) classificação dos *stakeholders* e a) classificação de temas estratégicos e decisões no ambiente corporativo.

Nos próximos subitens serão apresentadas as relações teóricas estabelecidas entre os conceitos utilizados na pesquisa. Tais conceitos podem ser mais bem compreendidos no glossário dos termos (apêndice B) deste trabalho.

Dentre as variáveis expostas no modelo teórico, os princípios de governança e a função dos agentes de governança foram descritos no referencial teórico. Assim, fez-se necessário o desenvolvimento de uma pesquisa preliminar visando: (a) identificar e classificar os *stakeholders* da organização pesquisada e (b) identificar a natureza e característica dos atos e decisões dos órgãos de governança, de forma a possibilitar a triangulação dos dados da pesquisa. Esta fase representa um elo entre a estrutura conceitual e os dados empíricos coletados e analisados.

O Quadro 2 apresenta os objetivos, os materiais e o foco da análise. Para a identificação dos *stakeholders* foram realizadas análises de conteúdo em atas de reunião dos órgãos de governança e em relatório da administração, sendo que a análise teve como foco, além do relacionamento da organização com seus *stakeholders*, os conteúdos referentes à governança corporativa e as orientações estratégicas.

Para classificar os *stakeholders* foram analisados portais corporativos focando em conteúdos como, funções, competências, atribuições e missão. O objetivo desta

etapa foi classificar os *stakeholders* identificados, com base em contribuições, expectativas e restrições. Esta etapa delimitou o horizonte de análise da pesquisa.

Objetivo de Análise	Materiais de Análise	Foco da Análise
Identificar os <i>stakeholders</i> que se relacionam com a organização	Atas de Reuniões dos órgãos de governança	- Relacionamentos com <i>stakeholders</i>
	Relatório da Administração	- Governança corporativa - Orientações estratégicas
Classificar <i>stakeholders</i> com base em contribuições, expectativas e restrições dos <i>stakeholder</i> .	Portais Corporativos dos <i>stakeholders</i>	- Funções - Competências - Atribuições - Missão

**Quadro 2: objetivos, materiais e foco da análise para classificação dos *stakeholders*.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Por fim, os *stakeholders* foram subdivididos em dois grupos, os definidores do ambiente, e os pertencentes ao processo, observando-se que o grupo definidor do ambiente será o foco de análise desta pesquisa, partindo-se do pressuposto que, no caso em foco, os *stakeholders* definidos pelo processo são objeto da estrutura de gestão e desempenho.

Após a classificação dos *stakeholders*, foram analisados documentos com o intuito de categorizar as decisões emanadas pelos órgãos de governança. Durante a análise foi observado que as decisões podem ser classificadas em categorias: (a) tipos de decisões e (b) temas estratégicos, conforme o Quadro 3: .

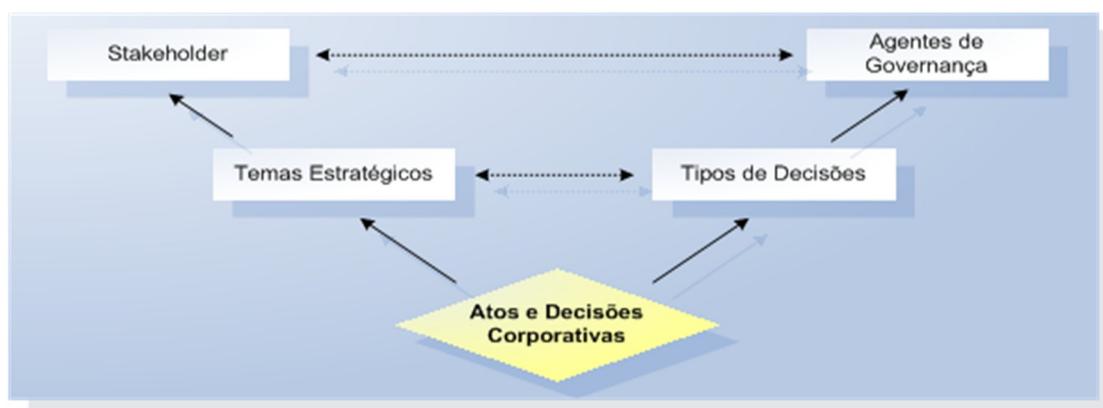
Objetivos da Análise	Materiais de Análise	Foco de Análise
Identificar tipo de decisões	Estatuto social e regimento interno dos órgãos de governança.	- Funções e Competências dos órgãos de governança;
Identificar temas estratégicos	Atas de reunião dos órgãos de governança	- Decisões emanadas pelos órgãos em relação aos <i>stakeholders</i>
	Contrato de Metas e Desempenho Empresarial (acionista)	- Orientações e Diretrizes Estratégicas; - Penalidades pelo Descumprimento de Metas; - Responsabilidades da organização;
	Contrato de Concessão (Agente Regulador)	- Condições para prestação do serviço público; - Obrigações da concessionária Prerrogativas da concessionária
	Relatório de Prestação de Contas Anual	- Indicadores de Desempenho e Controles Internos; - Cumprimento das recomendações dos órgãos; - Irregularidades apontadas.

**Quadro 3: Objetivos, materiais e foco da análise para classificação das decisões corporativas.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os temas estratégicos representam contribuições e expectativas dos *stakeholders*, estão relacionados com o conteúdo das decisões estratégicas e representando políticas, diretrizes e objetivos corporativos. A definição dos temas estratégicos originou-se da análise dos contratos de metas e desempenho (acionista), do contrato de concessão (agente regulador) e dos relatórios de prestação de contas da organização (órgãos de controle).

Considerando que os atos e decisões representam a fonte primária de dados da pesquisa, a classificação destas em temas e tipos de decisões estabeleceu uma relação entre os órgãos de governança e os *stakeholders* da organização. Os temas se referem às contribuições e expectativas dos *stakeholders*, já os tipos de decisões se referem à natureza das decisões dos órgãos de governança, conforme Figura 13.



**Figura 13: Diagrama de relacionamento das decisões com os *stakeholders* e agentes de governança.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 5.1.2 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados para a Avaliação de Atos e Decisões dos Agentes de Governança.

Esta seção irá apresentar questões relacionadas à elaboração do instrumento de coleta de dados utilizado na fase de análise e codificação dos dados da empresa pesquisada. São esclarecidos também aspectos relacionados à amostragem dos dados da pesquisa.

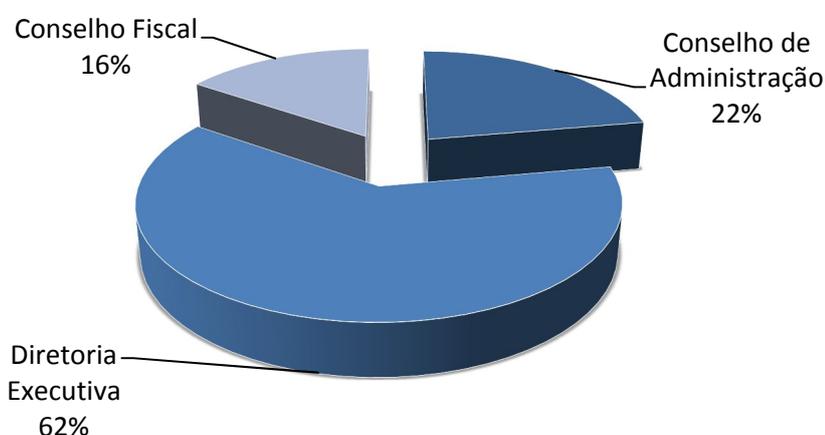
O instrumento de coleta de dados desenvolvido neste trabalho tem como objeto de análise, as atas de reuniões dos agentes de governança da organização pesquisada. O instrumento é composto por quatro partes: (a) caracterização do documento; (b) conteúdo dos documentos; (c) variáveis de análise e (d) relações

internas da estrutura de decisões corporativas, conforme apêndice A.

A primeira parte do instrumento contempla os dados básicos das atas de forma a caracterizar os documentos analisados. Na segunda parte do instrumento constam as variáveis de entradas dos textos, objetivando organizar o banco de dados dos documentos analisados.

Por fim, na terceira parte constam as variáveis da análise de conteúdo.

Nesta fase da pesquisa foram analisadas 162 atas de reunião dos órgãos de governança relativas ao período de janeiro de 2008 a maio de 2010, correspondendo a um horizonte temporal de 30 meses, com uma estratificação natural em relação ao órgão de governança correspondente, conforme Gráfico 1

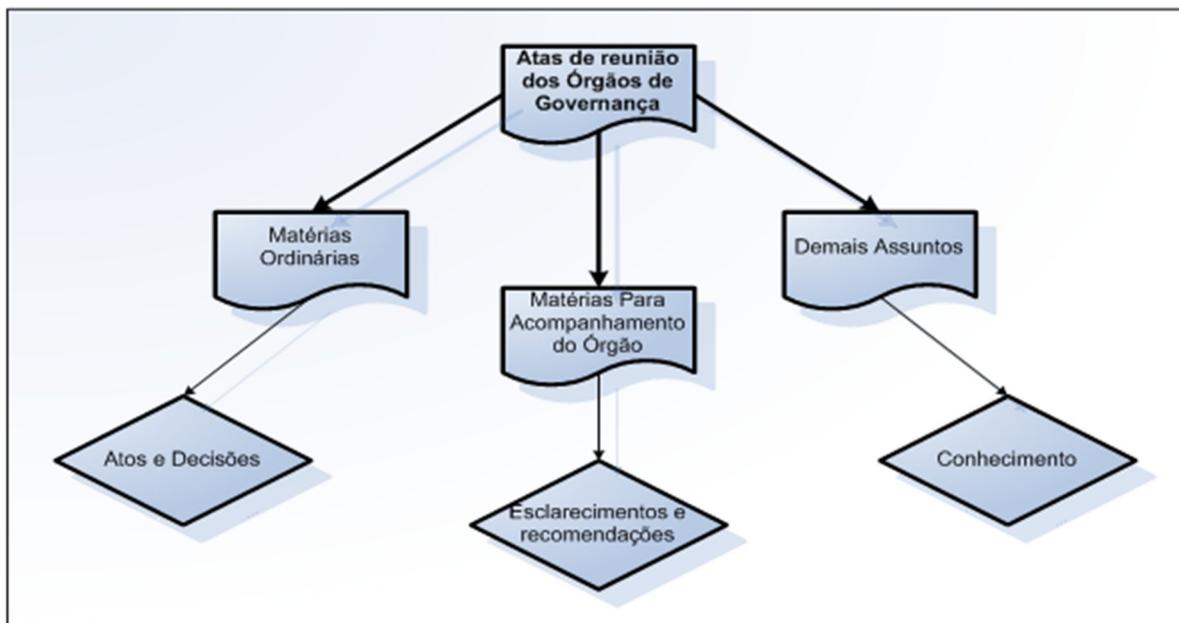


**Gráfico 1: Amostra de Documentos/Atas de reunião dos órgãos de governança analisados.**

Fonte: elaborada pelo autor.

Observa-se que as reuniões de diretoria executiva ocorrem semanalmente, já as reuniões dos conselhos de administração e fiscal ocorrem mensalmente, ou em caráter extraordinário.

As atas de reunião do conselho de administração, fiscal e diretoria executiva, têm sua organização dividida, conforme Figura 14, da seguinte forma: matérias ordinárias, matérias para acompanhamento do órgão e demais assuntos, sendo que as matérias ordinárias contemplam os atos e decisões corporativos, já as matérias para acompanhamento do órgão e demais assuntos contemplam temas pelos quais os conselhos solicitam esclarecimentos, apontam recomendações ou tomam conhecimentos dos mesmos.



**Figura 14: Conteúdo das Atas dos Agentes de Governança.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Após o lançamento dos documentos dos agentes de governança em um banco de dados procedeu-se a fase de análise de conteúdo das matérias, utilizando como ferramenta de apoio o software Sphinx®.

O Sphinx® Léxica permite a categorização de palavras, e se fundamenta no princípio da codificação e armazenamento de textos em categorias específicas, possibilitando as verificações e estruturações necessárias para a coleta e análise dos dados.

O processo de análise de conteúdo foi realizado da seguinte forma (a) leitura das atas e (b) interpretação dos padrões das deliberações constantes nas atas.

Observa-se que a etapa de categorização das variáveis no ambiente da organização pesquisa consistiu na codificação dos itens constantes das atas, sendo que pela relevância que representa para a pesquisa esta foi descrita em uma seção específica.

Sendo que a segunda parte da análise se sustentou no levantamento da frequência de ocorrência dos *stakeholders*, tipos de decisões e temas estratégicos, de forma a identificar prioridades e foco de atenção dos agentes de governança.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise fatorial, sendo esta uma técnica estatística que busca através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comum existentes em um conjunto de

fenômenos, o intuito é desvendar estruturas existentes, mas que não são observáveis diretamente.

No estudo a técnica de análise fatorial foi utilizada para identificar padrões relacionados ao comportamento dos agentes de governança em relação aos *stakeholders*, bem como os tipos de decisões e temas estratégicos. A utilização da técnica evidenciou os principais achados da pesquisa, como pode ser verificado no próximo capítulo.

## 5.2 Resultados da Pesquisa Descritiva Quali-Quantitativa

Nesta seção é apresentada a classificação das categorias da controladoria corporativa no ambiente da organização estudada, bem como a avaliação dos atos e decisões dos agentes de governança em relação aos *stakeholders*.

### 5.2.1 Classificação das Categorias da Estrutura Referencial da Controladoria Corporativa no Ambiente da Organização Estudada

As categorias da estrutura conceitual são: *stakeholders*, temas estratégicos, tipos de decisões.

Stakeholders: durante a análise foram identificados 13 (treze) *stakeholders*: a) Eletrobrás (controladora); b) Agente Regulador; c) Ministério de Minas e Energia; d) Tribunal de Contas da União; e) Controladoria Geral da União; f) Secretaria do Tesouro Nacional; g) Prefeituras Municipais; h) Companhias de Águas e Esgotos; i) Ministério Público; j) Assembléia Legislativa; k) Governo do Estado; l) Fornecedores; e m) Sindicatos. O conteúdo do relacionamento dos *Stakeholders* com a organização foi analisado e categorizado de acordo com o Quadro 4.

Tipo de Stakeholder	Stakeholder	Contribuições, Restrições e Expectativas	Orientação
Acionista	Eletrobrás	Organização que financia a organização e espera que esta atue com rentabilidade e sustentabilidade.	Ambiente
Agente Regulador	Agência Nacional de Energia Elétrica	Organização que visa proporcionar condições favoráveis para a comercialização da energia elétrica, de forma a proporcionar equilíbrio entre os agentes, resguardando os interesses da sociedade. Visa à atuação da empresa com eficiências, baixos custos, níveis de qualidade de serviços, continuidade e segurança no fornecimento e qualidade no atendimento à sociedade	Ambiente
Estrutura de Controle do Estado	Tribunal de Contas da União Controladoria geral da União Secretaria do Tesouro Nacional	Visam aperfeiçoar a atuação do estado enquanto acionista, potencializado investimentos da União em benefício da Sociedade, prezando pela correta aplicação do dinheiro público, analisando irregularidades e fraudes em relação ao dinheiro público cometida pelos empregados e administradores públicos. Preocupam-se ainda com a dívida das empresas públicas.	Ambiente

**Quadro 4: Quadro de Classificação dos Stakeholders.** (CONTINUA)  
Fonte: Elaborada pelo autor.

<b>Tipo de Stakeholder</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>Contribuições, Restrições e Expectativas</b>	<b>Orientação</b>
<b>Financiador ou Credor</b>	Eletrobrás	Organização que fornece recursos para os projetos de investimentos e programas de governo executados pela empresa.	<b>Ambiente</b>
<b>Governo enquanto Tributador</b>	Governo do Estado de Rondônia Governo Federal	Representam o estado atuando em seu papel de tributar, fornecendo restrições à empresa através de regulamentos e relacionando-se com a empresa através do recolhimento de tributos	<b>Ambiente</b>
<b>Agente de políticas públicas do setor</b>	Ministério de Minas e Energia (Eletrobrás)	Agente de políticas públicas do setor elétrico, formulando-as e elaborando programas e projetos a serem desenvolvidas pelas empresas públicas que atuam no setor.	<b>Ambiente</b>
<b>Parceiros em políticas públicas</b>	Prefeituras Governo do Estado	Relacionam-se com outros agentes públicos, como prefeituras e governos estaduais, que atuam como parceiro no desenvolvimento de programas do ministério de minas e energia, esperando a correta aplicação dos recursos e prestação de contas adequada.	<b>Ambiente</b>
<b>Vigilância</b>	Assembléia Legislativa Ministérios Públicos: Estadual e Federal	Relacionam-se com a organização, observando a atuação da empresa, defendendo os interesses da sociedade.	<b>Ambiente</b>
<b>Fornecedores</b>	Fornecedores Diversos	Fornecer recursos humanos e materiais a serem utilizados nos processos operacionais da organização.	<b>Processo</b>
<b>Empregados e Sindicatos</b>	Sindicatos Diversos	Possuem interesses financeiros e sociedades em relação á organização	<b>Processo</b>
<b>Clientes governamentais</b>	Companhia de Águas e Esgotos	Relacionam-se com a organização como clientes, entretanto, sua especificidade está no fato de a energia ser insumo essencial para seus serviços públicos, assim apresentam como um risco ao negócio através do fator inadimplência.	<b>Ambiente</b>
<b>Coligadas</b>	Coligadas Diversas	Relacionam-se com a empresa contribuindo com a economia de escala em compras a projetos a serem executados pela empresa.	<b>Processo</b>

#### **Quadro 4: Quadro de Classificação dos Stakeholders. (CONCLUSÃO)**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Enquanto acionista, o governo federal atua por meio de uma organização *holding* do setor elétrico – a Eletrobrás, que é detentora de 99,96% do capital social da organização estudada. Observa-se, porém, que a Eletrobrás atua também como um financiador/credor desta organização objeto de estudo.

Por outro lado, enquanto agente regulador, o governo intervém através da Agência Nacional de Energia Elétrica, sendo que esta é também, um órgão que representa os direitos dos consumidores. Já os *stakeholders* Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União e a Secretaria do Tesouro Nacional, foram

categorizados como estrutura de controle do estado, por imputarem restrições comuns à organização.

Outro relacionamento apontado é o da organização com o Estado em seu papel de tributador, nele foram identificados: o governo do estado por meio da secretaria de finanças e o governo federal representado pela Secretaria da Receita Federal.

O Ministério de Minas e Energia tem como principal objeto relacional com a organização, a execução de programas governamentais, desta forma, ele foi classificado como agente de políticas públicas.

Prefeituras, Municípios e o Governo do Estado foram identificados como parceiros em políticas públicas, ou programas governamentais relacionados à energia elétrica.

A Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia foi identificada como um *stakeholder* que representa alto risco ao negócio da organização estudada, devido ao fator inadimplência.

O Ministério Público Estadual e Federal e Assembléia Legislativa foram classificados como instituições que atuam como vigilância, restringindo a atuação da organização objeto de estudo por meio da representação dos interesses de cidadãos, diante da complexidade dos interesses sociais, econômicos e ambientais.

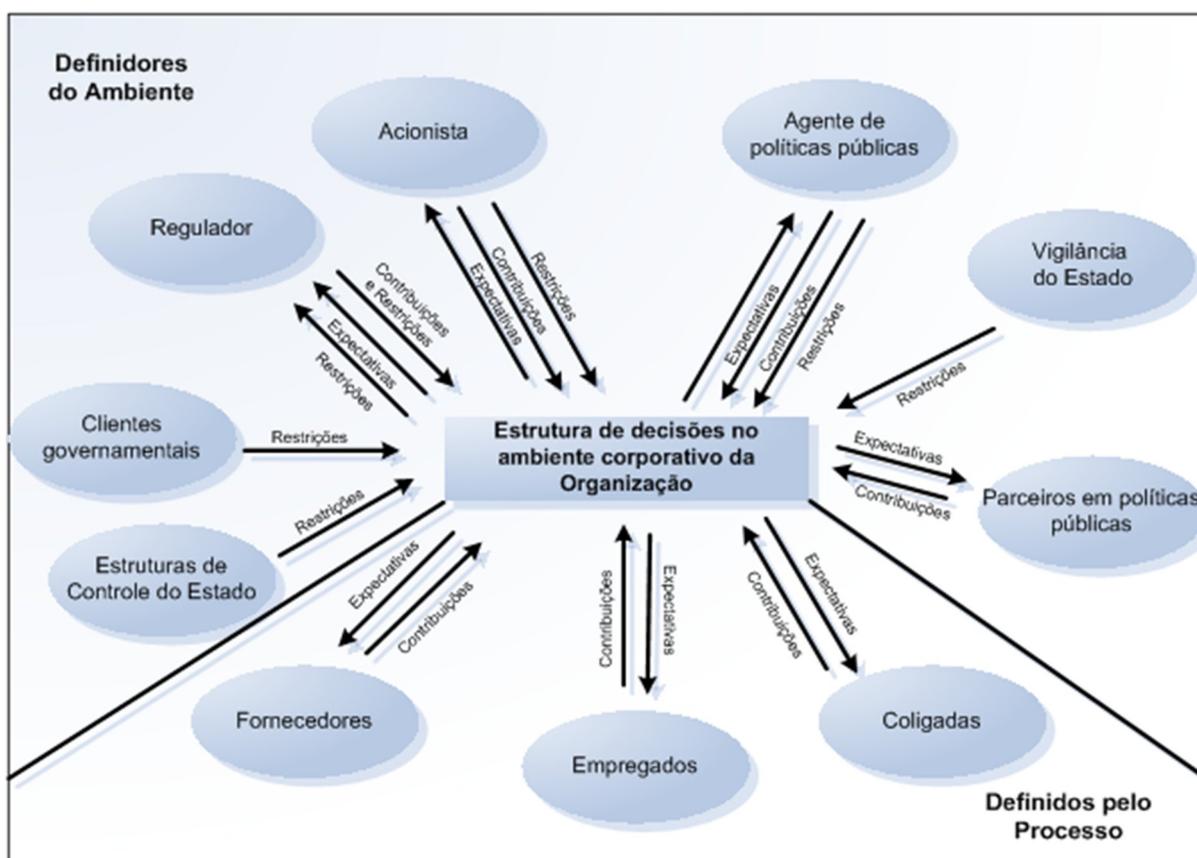
Os fornecedores estabelecem relações comerciais por meio do suprimento de materiais e serviços utilizados nos processos da organização. Já as coligadas estabelecem parcerias em processos de compra, licitação e suprimento valendo-se de benefícios da economia de escala. E, os sindicatos resguardam os direitos e interesses dos empregados da organização.

Enfatiza-se que *stakeholders* como acionista agente de políticas públicas e agente regulador, são os definidores das políticas da organização. Apresentam contribuições e expectativas em relação à organização, fornecem recursos e diretrizes estratégicas, e esperam que a organização tenha uma administração eficiente de forma a cumprir sua missão e a executar os programas governamentais do setor com eficiência. Por outro lado, o agente regulador atua como um guardião dos interesses da sociedade e dos consumidores. Além disso, estes *stakeholders* oferecem restrições à organização por meio de normas e regulamentos de atuação.

Os parceiros em políticas públicas contribuem com recursos para a execução dos programas governamentais do setor de atuação da organização pesquisada, e esperam a correta aplicação e prestação de contas dos recursos.

Já os *stakeholders* caracterizados como estruturas de controle do Estado, potencializam a atuação do Estado enquanto proprietário, prezando pela boa aplicação dos recursos públicos, restringindo a atuação da administração da organização (empresa) por meio de leis, regulamentos, fiscalizações, etc.

A Figura 15 ilustra as principais relações da organização com seus *stakeholders*.



**Figura 15: Diagrama dos Relacionamentos dos Stakeholders no Ambiente da Organização Estudada.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Temas Estratégicos: esta etapa consistiu na classificação das decisões em relação aos objetivos da organização.

Foram identificados nos documentos pesquisados dezessete objetivos distribuídos em seis orientações estratégicas. Os objetivos são: a) aumentar rentabilidade; b) gerar caixa; c) melhorar estrutura de capital; d) melhorar qualidade

no atendimento aos consumidores; e) reduzir o percentual de inadimplência; f) reduzir perdas de energia elétrica; g) melhorar os níveis de qualidade e continuidade no fornecimento de energia elétrica; h) melhorar qualidade dos serviços prestados; i) melhorar as condições operacionais do sistema elétrico; j) reduzir os custos de operação; k) executar programas governamentais; l) expandir o sistema elétrico; m) investir em pesquisa e desenvolvimento e em eficiência energética; n) aprimorar métodos de gestão; o) melhorar as práticas de gestão de pessoas; p) atuar de forma sustentável; q) cumprir a legislação e normas vigentes. A Figura 16 apresenta os objetivos organizados nas seis temáticas estratégicas.

Adequação Financeira	Eficiência Comercial	Eficiência Operacional	Programas Governamentais	Prontidão Organizacional	Responsabilidade de Corporativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a Rentabilidade</li> <li>• Gerar Caixa</li> <li>• Melhorar a Estrutura de Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a qualidade no atendimento aos consumidores</li> <li>• Reduzir o percentual de Inadimplência</li> <li>• Reduzir as Perdas de energia elétrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar os níveis de qualidade e continuidade de fornecimento de energia</li> <li>• Melhorar a Qualidade dos Serviços Prestados</li> <li>• Melhorar as Condições operacionais do sistema elétrico</li> <li>• Reduzir os Custos de operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar os programas governamentais</li> <li>• Investimento em P&amp;D e Eficiência Energética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar Métodos de Gestão</li> <li>• Melhorar práticas de Gestão de Pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuar de maneira Sustentável</li> <li>• Cumprir as legislação e normas vigentes</li> </ul>

**Figura 16: Classificação dos objetivos da organização em temas estratégicos.**  
Fonte: Elaborada pelo autor.

A adequação financeira integra decisões relacionadas ao aumento da rentabilidade do capital empregado, a busca pela liquidez e solvência da organização (empresa) e o equilíbrio na estrutura de capital.

A eficiência comercial se refere às decisões que buscam aumentar a qualidade do atendimento dos consumidores, melhorar seus processos de combate a perdas de energia oriundas da deficiência de seus processos de comercialização e fiscalização de furtos, e processos de inadimplência, processos estes de relacionamento com o poder regulatório e clientes governamentais, sendo que a eficiência objetivada melhora os resultados econômicos da organização.

A eficiência operacional da empresa se refere à qualidade dos serviços prestados, às condições operacionais do sistema elétrico, e enfoca a redução de

perdas de energia oriundas de deficiências do sistema elétrico, a redução dos custos operacionais e à melhoria dos níveis de qualidade e de continuidade do fornecimento.

A prontidão organizacional diz respeito a decisões relacionadas aos métodos de gestão, como estrutura organizacional, tecnologia da informação, comunicação organizacional, políticas de gestão de pessoas como treinamento e desenvolvimento, gestão por competência, etc.

A responsabilidade corporativa integra o cumprimento de normas, leis e regulamentos aplicáveis à organização e ao compromisso com a sustentabilidade na atuação da organização.

Os programas governamentais representam a realização de políticas de expansão do setor bem como os investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Após a classificação dos objetivos em temas estratégicos, foi realizada uma análise do relacionamento dos mesmos com as contribuições e interesses de cada *stakeholder*, conforme Figura 17.

Stakeholders	Temas	Adequação Financeira	Eficiência Comercial	Eficiência Operacional	Programas Governamentais	Prontidão Organizacional	Responsabilidade Corporativa
Acionista		↑ ↓	↓	↓	↓	↓	↑
Financiador/Credor		↓			↑		↑
Agente Regulador		↓	↑	↑	↑		↑
Estrutura de Controle do Estado					↑		↑
Agente de Políticas Públicas					↓ ↑		
Parceiros em Políticas Públicas					↓ ↑		
Governo (tributador)							↑
Vigilância							↑
Fornecedores		↑	↓	↓	↓		
Empregados/Sindicatos		↑				↓	↑
Clientes Governamentais			↑				
Coligadas				↓	↓		

**Figura 17: Matriz de relacionamento dos *stakeholders* com temas estratégicos.**

Fonte: Elaborada pelo autor.



A existência de uma relação de contribuição do *stakeholder* em relação ao Tema.



A existência de uma relação de expectativa do *stakeholder* em relação ao Tema.

O acionista contribui com a organização, garantindo recursos a serem utilizados para que ela se apresente e atue com eficiência comercial e operacional,

executando seus projetos de investimentos, prezando pelos melhores padrões de gestão, de forma que ela seja administrada com responsabilidade corporativa. Por outro lado, espera-se resultados em forma de adequação financeira.

Já o financiador, fornece recursos financeiros a serem utilizados nos projetos de investimentos, esperando uma execução sustentável.

O agente regulador, por sua vez, possibilita uma adequação financeira à organização, estabelecendo as tarifas de venda. E, espera que a organização atue com eficiência comercial e operacional, realizando os investimentos necessários para regularidade na prestação do serviço. Além disso, o regulador espera que as organizações cumpram os regulamentos de atuação e que a administração empreendida contemple aspectos socioambientais.

A Estrutura de Controle do Estado espera que a organização atue com responsabilidade corporativa cumprindo normas, regulamentos e leis que se aplica à organização, além disso, estes *stakeholders* esperam que a organização utilize com eficiência os recursos públicos.

O agente de políticas públicas estabelece diretrizes e disponibiliza recursos para a execução de programas governamentais, assim como, os parceiros em políticas públicas. Ambos esperam que os programas de investimentos relacionados a tais políticas sejam executados com eficiência.

O governo em seu papel de tributador espera que a organização cumpra a legislação aplicada aos tributos e aquelas que se aplicam às operações da organização.

Os *stakeholders* que contemplam vigilância esperam que a organização atue de forma sustentável, prezando pelo respeito ao cidadão e ao consumidor de seus serviços, bem como considere questões socioambientais.

A motivação dos empregados, que têm seus interesses representados também pelos sindicatos, contribui para a prontidão organizacional. Por outro lado, os empregados esperam uma contrapartida na forma de benefícios econômicos e qualidade de vida no trabalho, esperando também uma administração com responsabilidade corporativa.

Os clientes governamentais afetam negativamente a eficiência comercial, sendo que o fator inadimplência representa um alto risco ao negócio.

As coligadas possuem uma relação com a organização que proporciona economia de escala nos processos de suprimento de materiais, contribuindo com a eficiência operacional e a execução dos projetos de investimentos.

Tipos de Decisões: Após a classificação dos temas e o relacionamento destes com os *stakeholders*, as ações e decisões foram classificadas por tipos de decisões, estes foram classificados de acordo com as variáveis relacionadas ao modelo teórico, de acordo com a Figura 18.

Órgão de Governança	Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Diretoria Executiva
<b>Tipos de decisões</b>			
<b>Estratégica</b>			
Definir diretrizes e objetivos da organização	X		X
Deliberar e acompanhar planos e programas	X	X	X
Deliberar sobre riscos ao negócio	X		X
Deliberar sobre a Estrutura de Capital e Empréstimos	X	X	X
<b>Administrativa</b>			
Autorizar a propor mudanças na estrutura organizacional	X		X
Definir políticas de gestão de pessoas			X
Aprovar e acompanhar os orçamentos internos			X
<b>Operacional</b>			
Autorizar a execução de atos negociais	X		X
Deliberar sobre o acesso e o uso dos ativos e bens da Organização	X		X
Autorizar questões operacionais ligadas a empregados			X
<b>Agente de Governança</b>			
Deliberar sobre assuntos relacionados aos conselheiros, presidente e demais diretores	X		X
Contratar auditoria Independente	X		X
<b>Princípios de Governança</b>			
Deliberar e aprovar normas e regimentos da organização	X	X	X
Deliberar sobre Irregularidades e desvios de conduta	X	X	X
Deliberar a respeito de mecanismos de disclosure	X	X	X
Deliberar a respeito de mecanismos de accountability	X	X	X

**Figura 18: Matriz de classificação dos tipos de decisões por agente de governança.**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Decisões sobre diretrizes e objetivos da organização, elaboração e acompanhamento de planos e programas, riscos do negócio, empréstimos e estrutura de capital, foram definidas como estratégicas. Sendo que em relação a estas decisões, o conselho fiscal deve acompanhar apenas as relativas aos planos e programas, empréstimos e estrutura de capital.

As decisões relativas a mudanças na estrutura organizacional, políticas de gestão de pessoas e orçamentos internos foram categorizadas como decisões administrativas. Em relação a estas decisões o conselho de administração deliberará apenas a respeito da estrutura de capital, sendo que os demais itens serão objeto de apreciação da diretoria executiva.

Em relação às decisões operacionais foram contempladas decisões como: autorização de atos negociais, acesso e uso de ativos da organização e autorização de questões ligadas a empregados. Sendo que destas decisões o conselho de administração irá deliberar apenas em relação à primeira.

Os conselhos deliberam também a respeito de questões ligadas a governança como agentes e como princípios. No que se refere aos agentes de governança a preocupação é com questões relacionadas aos conselheiros, ao presidente, demais diretores e auditoria independente.

Já em relação aos princípios de governança existem deliberações a respeito de normas e regimentos, irregularidades e desvio de conduta, mecanismos de *accountability* e *disclosure*.

Esta fase da pesquisa fundamentou a construção do instrumento de coleta de dados a ser apresentado na próxima seção.

### 5.2.2 Avaliação de Atos e Decisões dos Agentes de Governança da Organização Estudada

Esta seção apresenta os resultados da análise efetuada em 162 (cento e sessenta e duas) atas componentes da amostra da pesquisa, que se referem a reuniões dos agentes de governança no período de janeiro de 2008 a junho de 2010.

Perfil Decisorial dos Agentes de Governança: No que se refere à frequência do tipo de decisão por agente de governança a análise identificou 458 decisões. Destas, 80 (oitenta) representações referem-se a decisões estratégicas, 58

(cinquenta e oito) às decisões administrativas, 172 (cento e setenta e duas) à decisões operacionais, 7 (sete) em relação a agentes de governança e 125 (cento e vinte e cinco) em relação aos princípios de governança.

Destacam-se neste sentido, as decisões operacionais que representam 38% do total, ressaltando os itens autorização de atos negociais e questões operacionais ligadas a empregados. Este aspecto pode denotar uma orientação à questões operacionais inadequadas para a estrutura de decisões corporativas.

Por outro lado, as decisões relacionadas aos princípios de governança representaram 27% do total das decisões, com destaque para os mecanismos de *compliance*, *disclosure* e irregularidades e desvio de conduta, que representam 24% do total das decisões. De forma negativa, destacam-se as questões relativas a decisões estratégicas com apenas 19% do total, sobretudo o item diretrizes e objetivos, com apenas 2% do total.

Ponderando as decisões da diretoria executiva em base mensal, assim como no parágrafo anterior, observa-se que 25% das decisões emanadas na estrutura de decisões corporativas são de natureza operacional, este percentual se divide entre a diretoria executiva e o conselho de administração, sendo que dentre os itens que mais interferem nestes dados estão: autorização de atos negociais e questões operacionais ligadas a empregados, corroborando com o exposto na etapa anterior, onde a diretoria executiva e o conselho de administração acumularam atos e decisões referentes aos *stakeholders* definidos pelo processo.

Acrescenta-se que o baixo nível de decisões administrativas denota a baixa preocupação com a prontidão de resposta da organização às pressões do ambiente, sobretudo no que se refere aos conselhos de administração e fiscal.

Ao contrário, as decisões relativas aos princípios de governança têm no conselho fiscal o maior peso, apresentando 61%.

Em relação às decisões estratégicas, 44% referem-se ao conselho fiscal, a baixa preocupação do conselho de administração e diretoria executiva denota uma impropriedade da estrutura de governança.

A Tabela 1 e o Gráfico 2 demonstram as relações mais expressivas dos agentes de governança e os tipos de atos e decisões emanadas.

**Tabela 1 - Tabela de frequência de tipo de decisões por agente de governança.**

Categoria	Tipo de Decisão	Sigla	Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Diretoria Executiva	Total	%
Estratégicas	Diretrizes e objetivos	Dir&Obj	2	2	3	7	2%
	Planos e programas	Plan&Prog	6	11	23	40	9%
	Riscos do negócio	RisNeg	2	7	6	15	3%
	Empréstimos e Estrutura de Capital	Emp&EC	8	2	8	18	4%
<b>Total de decisões Estratégicas</b>			<b>18</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>17%</b>
Administrativas	Estrutura organizacional	EstOrg	3	0	8	11	2%
	Políticas de gestão de pessoas	PolGP	3	3	7	13	3%
	Normas e regimentos da organização	Norm&Reg	1	4	29	34	7%
<b>Total de Decisões Administrativas</b>			<b>7</b>	<b>7</b>	<b>44</b>	<b>58</b>	<b>13%</b>
Operacionais	Atos Negociais	Aneg	27	0	85	112	24%
	Ativos e bens da organização	Atv&Bns	1	0	2	3	1%
	Questões operac. ligadas à empregados	OperEmp	0	0	57	57	12%
<b>Total de Decisões Operacionais</b>			<b>28</b>	<b>0</b>	<b>144</b>	<b>172</b>	<b>38%</b>
Agentes de Governança	Conselheiros, presidente e demais diretores	CPDir	7	1	6	14	3%
	Auditoria independente	AudInd	2	6	1	9	2%
<b>Total de Decisões relacionadas a Agentes de Governança</b>			<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>5%</b>
Princípios de Governança	Mecanismos de Compliance	Compl	0	14	1	15	3%
	Irregularidades e desvio de conduta	IrregDC	3	5	21	29	6%
	Mecanismos de disclosure	Disclos	12	22	12	46	10%
	Mecanismos de accountability	Account	12	17	6	35	8%
<b>Total de Decisões Relacionadas a Princípios de Governança</b>			<b>27</b>	<b>58</b>	<b>40</b>	<b>125</b>	<b>27%</b>
<b>Total de Decisões por Tipo</b>			<b>89</b>	<b>94</b>	<b>275</b>	<b>458</b>	<b>100%</b>
Tipos de decisões médias em base mensal dos agentes de governança			89	94	69	252	100%
% do Tipo de Decisões Estratégicas			36%	44%	20%	50	20%
% do Tipo de Decisões Administrativas			28%	28%	44%	25	10%
% do Tipo de Decisões Operacionais			44%	0%	56%	64	25%
% do Tipo de Decisões Agentes de Governança			51%	39%	10%	18	7%
% do Tipo de Decisões Princípios de Governança			28%	61%	11%	95	38%

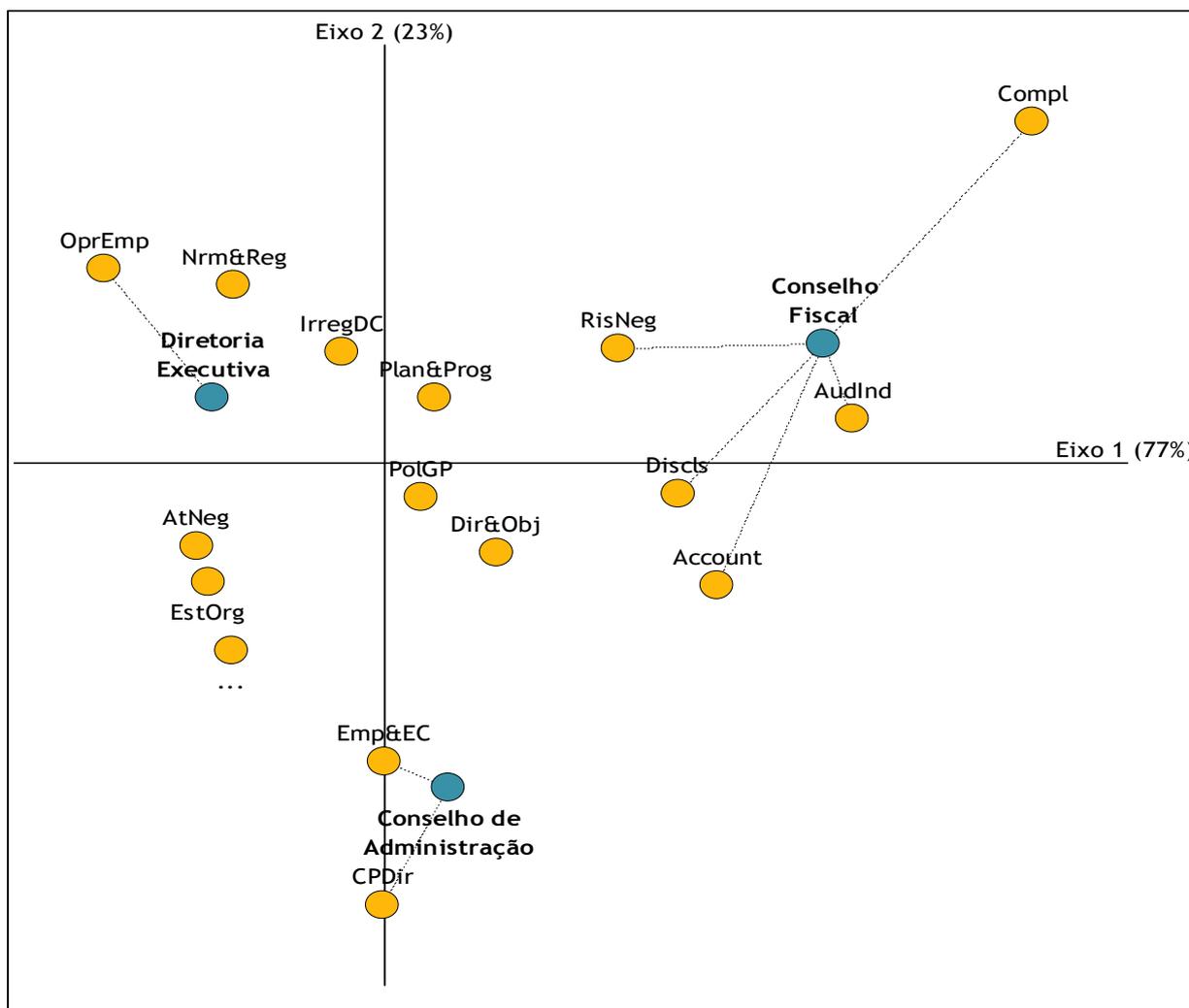
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o conselho fiscal, o conselho de administração e a diretoria executiva encontram-se em quadrantes distintos. Notando-se uma clara relação do conselho fiscal com os princípios de governança, além da preocupação com os riscos do negócio e com a auditoria independente.

Já a diretoria executiva está expressamente relacionada com questões operacionais ligadas aos empregados, ressaltando que grande parte destas questões referem-se à constituição de comissões, bem como a preocupação da diretoria executiva com normas e regimentos da organização e irregularidades e desvio de conduta, denotando sérios problemas estruturais da organização.

Decisões relativas a autorização de atos negociais, estrutura organizacional e ativos e bens da organização, representam um ponto de interface entre o conselho de administração e a diretoria executiva.

Por outro lado, o conselho de administração tem expressiva relação com decisões referentes a empréstimos e estrutura de capital e questões relacionadas a conselheiros, presidente e demais diretores.



**Gráfico 2: Mapa Fatorial das variáveis agentes de governança por tipo de decisões.**

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como principal aspecto crítico cita-se o distanciamento dos agentes de governança com decisões do tipo diretrizes e objetivos, planos e programas e riscos do negócio. Este aspecto denota uma orientação casuística da administração tornando a organização vulnerável às pressões ambientais.

Como ponto de exclamação observa-se a uma ação do conselho fiscal no guardo dos princípios de governança, no entanto por possuir uma função orientativa este, não sustenta a efetividade do sistema de governança, apenas contribui para a mesma.

Relacionamento com os Stakeholders: a análise identificou 544 (quinhentos e quarenta e quatro) referências aos *stakeholders* descritos no Quadro 4, destes, 385 (trezentos e oitenta e cinco) relacionados à *stakeholders* definidores do ambiente e

169 (cento e sessenta e nove) referente aos *stakeholders* definidos pelo processo, conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Tabela de frequência de atos e decisões dos agentes de governança por tipo de *stakeholder*.**

Tipo	Nome do Stakeholder	Sigla	Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Diretoria Executiva	Total	%
Ambiente	Acionista/Controlador	Acnst	22	23	80	125	22,6%
	Agente de Políticas Públicas do Estado	AgPP	19	7	41	67	12,1%
	Agente Regulador	AREg	17	13	80	110	19,9%
	Estrutura de Controle do Estado	ECE	9	11	11	31	5,6%
	Financiador/Credor	Fin/Cred	8	7	14	29	5,2%
	Parceiros em Políticas Públicas	PPP	1	3	6	10	1,8%
	Governo (tributador)	Gov-Trib	1	5	3	9	1,6%
	Vigilância	Vig	0	2	2	4	0,7%
	Clientes Governamentais	Cli/Gov	2	4	9	15	2,7%
Total de referências de <i>Stakeholders</i> do Ambiente			79	75	246	400	72%
Processo	Fornecedores	Forn	28	9	74	111	20,0%
	Coligadas	Col	5	2	15	22	4,0%
	Empregados e Sindicato	Emp&Sdt	4	1	16	21	3,8%
Total de referências de <i>Stakeholders</i> do Processo			37	12	105	154	27,8%
Total de referências aos <i>stakeholders</i>			116	87	351	554	100,0%
Referências médias em base mensal dos agentes de governança			116	87	88	291	
% Referências em relação aos <i>stakeholders</i> do ambiente			68%	86%	70%	75%	
% Referências em relação aos <i>stakeholders</i> ao processo			32%	14%	30%	25%	

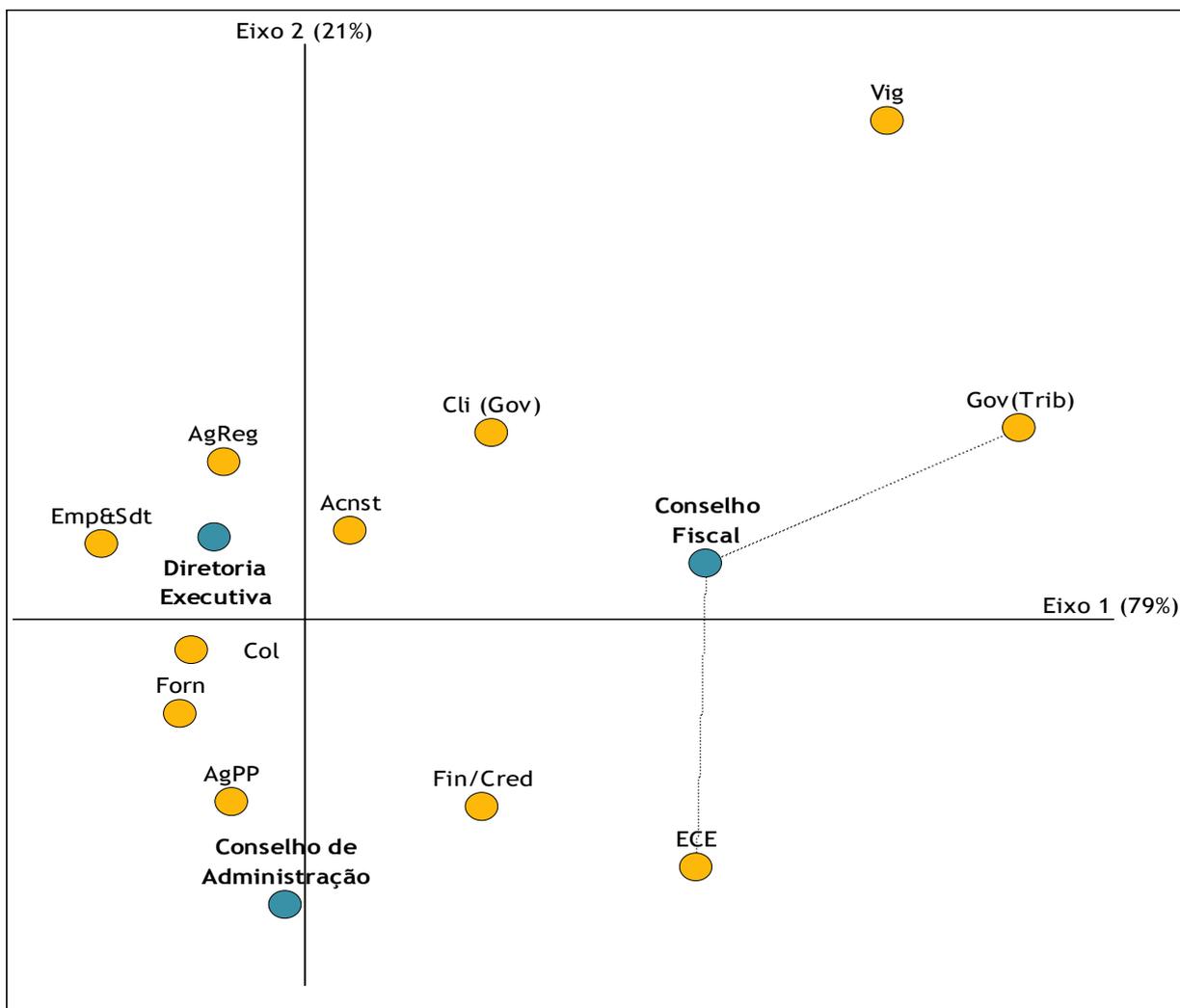
Fonte: Dados pesquisa

No que se refere aos *stakeholders* definidores do ambiente destacam-se o acionista/ controlador, o agente de políticas públicas e o agente regulador, estes representam 54,5% do total das referências. Por outro lado, em relação aos *stakeholders* definidos pelo processo destacam-se os fornecedores, com 20%.

*Stakeholders* como Estrutura de Controle do Estado, Parceiros em Políticas Públicas, Coligadas e Empregados/Sindicato representam 18,6%, os demais representam 6,9% do total.

Das 544 referências, o conselho de administração contribui com 116, o conselho fiscal com 87 e a diretoria executiva com 351. Observa-se, no entanto que a diretoria executiva realiza reuniões semanais e os conselhos de administração e fiscal têm reuniões mensais. Ponderando as reuniões da diretoria em uma base mensal, ou seja, dividindo estas frequência por 4 (quatro) - equivalente a quantidade de semanas do mês - têm-se que 71% das referências estão relacionadas aos *stakeholders* do ambiente. Percebe-se um equilíbrio no relacionamento dos *stakeholders* com os agentes de governança, ainda que o conselho de administração apresente uma elevada consideração de questões relacionadas ao processo.

A paridade dos percentuais relacionados às referências dos *stakeholders* definidos pelo processo aponta para a atuação do conselho de administração como um homologador dos atos da diretoria executiva. O Gráfico 3 demonstra as principais relações dos agentes de governança com os *stakeholders*.



**Gráfico 3: Mapa fatorial de relacionamento dos agentes de governança com os *stakeholders* (siglas).**

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que as principais relações encontradas referem-se ao conselho fiscal com a estrutura de controle do estado e com o governo enquanto tributador.

Em outro quadrante encontra-se a diretoria executiva e as relações com a agência reguladora, o acionista, fornecedores, coligadas e os empregados e sindicatos. O Conselho de administração demonstra proximidade com o agente de políticas públicas.

A administração (conselho de administração e diretoria executiva) comunga decisões relacionadas ao agente de políticas públicas, coligadas e fornecedores.

Com menor correlação com os agentes de governança encontram-se os clientes governamentais e os financiadores/credores.

Dinâmica dos Temas Estratégicos e Decisões no Ambiente Corporativo: A análise identificou 355 (trezentos e cinquenta e cinco) referências para atos e decisões relativos aos temas estratégicos. A Tabela 3 apresenta a estratificação destes temas estratégicos por agentes de governança.

**Tabela 3 - Tabela de frequência dos temas estratégicos por agente de governança.**

Tema Estratégico	Sigla	Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Diretoria Executiva	Total	%
Eficiência Operacional e Regulatória	EfOpReg	24	3	61	88	25%
Responsabilidade Corporativa	RespCorp	10	24	44	78	22%
Eficiência Comercial	EfCom	12	14	44	70	20%
Programas de Governo	ProgGov	17	5	33	55	15%
Prontidão Organizacional	ProntOrg	7	3	30	40	11%
Adequação Financeira	AdeqFin	8	8	8	24	7%
<b>Total de decisões por temas estratégicos</b>		<b>78</b>	<b>57</b>	<b>220</b>	<b>355</b>	<b>100%</b>
Temas Estratégicos (base mensal)		78	57	55	190	100%
% Eficiência Oper. e Regulatória		57%	7%	36%	42	22%
% Responsabilidade Corporativa		22%	53%	24%	45	24%
% Eficiência Comercial		32%	38%	30%	37	19%
% Programas de Governo		56%	17%	27%	30	16%
% Prontidão Organizacional		40%	17%	43%	18	9%
% Adequação Financeira		44%	44%	11%	18	9%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os temas estratégicos apresentaram proporcionalidade, sobretudo em relação aos temas eficiência operacional e regulatória, responsabilidade corporativa e eficiência comercial, estes, representam 67% do total das referências. Por se tratarem de temas estratégicos com implicações operacionais, eficiência operacional regulatória e eficiência comercial, com 45%, representam decisões operacionais relacionadas aos *stakeholders* definidos pelo processo, tomadas principalmente pelo conselho de administração e pela diretoria executiva. Por outro lado, o tema responsabilidade corporativa, 22% do total, é prioridade do conselho fiscal.

Os programas de governo possuem atenção do conselho de administração e da diretoria executiva, representando 15% do total dos atos e decisões relacionadas aos temas estratégicos.



período analisado observou-se uma preocupação com as demonstrações financeiras e com a definição e contratação de empréstimos e suas implicações na estrutura de capital, não havendo maiores deliberações a respeito de planos financeiros que melhorem a posição do acionista. Neste tema o agente de maior correlação foi o conselho fiscal.

O tema responsabilidade corporativa contemplou decisões a respeito de irregularidade e desvios de conduta por parte de fornecedores e empregados, bem como aos princípios de *accountability*, *disclosure* e *compliance*. Neste caso, o conselho fiscal se orientou para os princípios de governança e a diretoria executiva para as irregularidades e desvios de conduta de fornecedores e empregados.

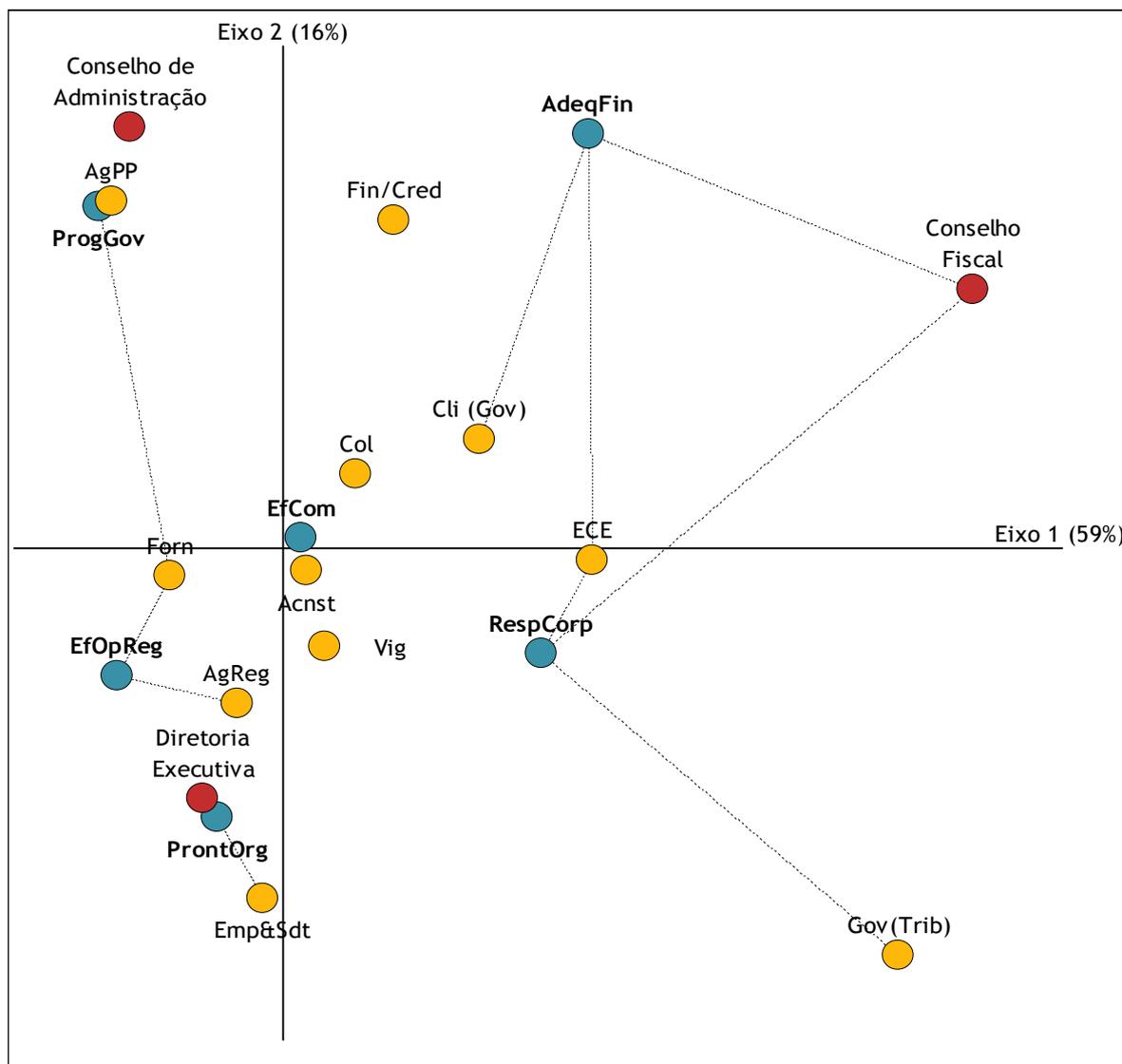
Temas como eficiência operacional e regulatória e programas de governo relacionam-se com autorização de atos negociais, configuram-se em um ponto de interface entre o conselho de administração e diretoria executiva. Já o tema prontidão organizacional relaciona-se com normas e regimentos, políticas de gestão de pessoas e estrutura organizacional, sendo a diretoria executiva a maior interessada. Observa-se que o alto índice de criação de comissões funcionais e modificações em normas e regimentos denotam um desarranjo na estrutura organizacional, este aspecto vem sendo deliberado pela diretoria executiva.

O tema eficiência comercial possui relação com as decisões relativas a planos e programas, estes se referem a planos operacionais, para melhoria dos indicadores relacionados a perdas de energia elétrica e inadimplência, fatores de risco do negócio. Observa-se a não vinculação de tais planos operacionais com planos corporativos. O agente de governança mais relacionado com estes planos operacionais é o conselho fiscal que acompanha e solicita os mesmos.

Desta forma percebe-se que a diretoria executiva divide suas preocupações entre questões relacionadas à eficiência operacional e prontidão organizacional. Os programas de governo são alvo do conselho de administração e diretoria executiva. A eficiência comercial por apresentar os riscos iminentes do negócio (inadimplência e perdas de energia elétrica) divide as preocupações do conselho fiscal e da diretoria executiva.

A Natureza dos Atos e Decisões Corporativas: o Gráfico 5 apresenta os temas estratégicos relacionados aos *stakeholders*, posicionando os agentes de governança neste contexto.

Observa-se que o agente regulador pressiona a organização no que se refere à eficiência operacional, esta por sua vez, emana atos e decisões relacionadas a fornecedores buscando atingir os níveis de qualidade de serviços estabelecidos pelo regulador.



**Gráfico 5: Mapa fatorial das variáveis temas estratégicos, *stakeholders* e agentes de governança.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, o conselho de administração tem como prioridade os programas governamentais, sendo que a relação deste tema com o *stakeholder* fornecedor sugere que os atos negociais para a execução do programa também se apresentem com a maior frequência.

Sob outro enfoque, a diretoria executiva preocupa-se com a prontidão organizacional em razão de uma pressão exercida pelos sindicatos.

Destacam-se dois riscos relacionados ao negócio, o primeiro refere-se aos clientes governamentais que representam um fator de inadimplência, comprometendo a adequação financeira e o governo enquanto tributador, que ameaça a organização por meio de políticas tributárias. Outro aspecto de pressão exercida sobre a organização refere-se à estrutura de controle de estado em relação à responsabilidade corporativa, seja por meio de cumprimento de leis e regulamentos ou prestação de contas de recursos públicos. Por outro lado, ressalta-se a relação do *stakeholder* vigilância com o tema responsabilidade corporativa sendo que o conselho fiscal apresenta-se como o maior interessado nestas questões.

O *stakeholder* coligada por ser orientado ao processo auxilia a organização com planos e programas comerciais.

De pouco, destaca-se o baixo nível de correlação do *stakeholder* acionista com o tema adequação financeira.

## 6 CONCLUSÕES

Partindo da premissa de que a falta de mecanismos sistêmicos de controle comprometem a efetividade dos sistemas de governança, esta pesquisa se propôs a desenvolver uma estrutura conceitual para a controladoria corporativa como propriedade informacional do sistema de governança e a partir deste, avaliar a simetria de atos e decisões dos agentes de governança em relação aos *stakeholders*.

A estrutura conceitual da pesquisa, apresentada na seção 4.2 concretiza o alcance dos objetivos específicos (a) e (b), destacando-se a caracterização do que foi denominada estrutura de decisões corporativas e estrutura de gestão e desempenho. Esta caracterização do ambiente da controladoria em ambos os cenários pode ser considerada um avanço no que se refere a referencial teórico para a controladoria e para governança.

Outro ponto a ser destacado é o relacionamento entre princípios basilares de governança, explicitado na Figura 11 observando-se que este encadeamento de conceitos é pouco contemplado pela literatura especializada. Ressalva-se, no entanto, a necessidade de maiores pesquisas para comprovar a existência de tais relações.

A estrutura conceitual fundamentou a seleção e identificação de variáveis de análise, possibilitando a quantificação de atos e decisões, de forma a proporcionar o alcance dos objetivos específicos (c) e (d).

Como classificação das categorias da estrutura referencial no ambiente da organização estudada, o instrumento de coleta de dados possibilitou a identificação do perfil decisório dos agentes de governança, bem como o seu relacionamento com os *stakeholders*.

Através do relacionamento das variáveis temas estratégicos e tipo de decisão foi possível identificar o foco dos agentes de governança. Os resultados da pesquisa apontam as influências dos *stakeholders* nos atos e decisões dos agentes, demonstrando a necessidade de *disclosure* concernente à estrutura de decisões corporativas.

No caso da empresa objeto da pesquisa, o perfil decisório dos agentes de governança, representa um dos principais achados da pesquisa. Decisões estratégicas como diretrizes e objetivos, planos e programas, riscos do negócio e

empréstimos e estrutura de capital apresentaram uma frequência de apenas 17% do total das decisões. Este índice aponta uma disfunção dos agentes no que se refere ao guarda dos objetivos corporativos.

Neste sentido, a análise dos temas estratégicos apontou para incongruências existentes na estrutura de decisões corporativas e orientações dos agentes para diferentes focos, o que sugere a existência de assimetria de interesses. Esta é uma hipótese que pode ser testada em próximas pesquisas, uma vez que, nas empresas estatais, os conselheiros e diretores podem ser escolhidos por diferentes *stakeholders*.

Dentre os temas estratégicos mais referenciados estão a eficiência operacional regulatória, a responsabilidade corporativa e a eficiência comercial, destacando-se negativamente a adequação financeira. Tal aspecto sugere baixa preocupação com os acionistas minoritários, podendo ser explicado pela absorção dos prejuízos financeiros pelo governo, acionista majoritário, em prol da execução de políticas públicas.

Ainda em relação aos temas estratégicos, observou-se que a administração tem um perfil casuístico, orientando seu foco para questões operacionais, sendo que apenas o conselho fiscal, alinhou-se parcialmente às suas funções.

Outro achado da pesquisa refere-se à descrição da influência dos *stakeholders* nos atos e decisões corporativas, esta, demonstra e sugere que, no caso de empresas estatais, os sistemas de governança devem estar orientados aos *stakeholders*.

Tais fatores corroboram o pressuposto da pesquisa de que a controladoria atuando no ambiente corporativo pode oferecer informações que orientem a harmonização de atos e decisões dos agentes de governança em relação aos *stakeholders*.

Enfatiza-se, neste sentido, a necessidade de o estado criar condições legais e estruturais para que haja maior monitoramento dos agentes de governança das empresas estatais, sendo esta uma questão que vem sendo trabalhada por diversas instituições no Brasil e no Mundo através de normas, legislações e regulamentos.

Considerando os achados da pesquisa é importante ressaltar as limitações da mesma. A primeira e mais contundente refere-se ao fato da pesquisa ser aplicada em um caso único, o que compromete a validade externa dos resultados da mesma.

Neste sentido, é importante observar o aspecto inovador da pesquisa e a capacidade da mesma de produzir resultados relevantes. Assim, a validade externa desta pesquisa depende de estudos direcionados a duas vertentes, (a) análise da aderência da estrutura conceitual da controladoria corporativa em outras empresas estatais, e (b) análise comparativa dos resultados da pesquisa com outras empresas estatais.

Outra limitação da pesquisa baseia-se no fato de que a frequência de atos e decisões podem não representar a realidade das preocupações dos agentes. Neste caso, são necessárias pesquisas que corroborem dados de desempenho da organização, relacionando-os com os dados do estudo. Este aspecto pode reforçar a validade interna do estudo.

Por fim, mas não menos relevante, observa-se como limitação da pesquisa, as influências das convicções, perspectivas e até sentimentos deste sujeito pesquisador nas análises e resultados da mesma, aspecto este comum em pesquisas que se utilizam de métodos qualitativos. Entretanto, o trato com o referencial teórico, as evidências empíricas e a utilização de técnicas de análise fatorial minoraram possíveis distorções acometidas no decorrer da pesquisa.

De uma maneira geral o estudo atingiu os objetivos propostos, apontando informações relevantes a respeito dos agentes de governança, estas, se utilizadas por um sistema de governança poderiam orientar e reduzir incongruências. Tais aspectos denotam a contribuição da pesquisa para o estado da arte da controladoria e governança das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de, e Carlos: PEREIRA, Carlos A. PARISI. **Controladoria. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. A.** (Coordenador) Catelli. São Paulo : Atlas, 2001.

ANDRADE, A., e J. P. ROSSETI. **Governança corporativa: fundamentos e tendências.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo : Atlas, 1990.  
Anthony, A. A., D. B. Rajiv, S. K. Robert, e Mark. Y. S. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo : Atlas , 2000.

ANTHONY, R., e V. GOVINDARAJAN. **Sistemas de Controle Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2001.

AOKI, M. Controlling insider control; issues of governança corporativa in transition economies. Vol. 1995, in KIM, M.; AOKI, H.K. (Org.). **Corporate Governance corporativa in transition economies.** Washington D.C.:The World Bank, 1995.

BERTALLANFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas.** Petrópolis : Vozes , 1977.

BOATRIGHT, John R. **Ethics and the Conduct of Business.** 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

BORENSTEIN, Carlos R. **Contabilidade por Atividades: Contabilidade de Gestão.** São Paulo: Atlas, 1999.

CADBURY, Adrian. The future of governance. **Journal of General Management,** 1999.

CAMPBELL, A. Stakeholders: The Case in Favour. **Long Range Planning,** 1997, Jun.1997.

CLARKSON, M. B. E. Toronto conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society,** 1994.

CLARKSON, M. B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, p. 92-117, 1995.

METCALFE, E. C. **The Stakeholder corporation**. Business Ethics. Jan. 1998.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia** . São Paulo : Saraiva, 2002 .

FILHO, Joaquim Rubens F. F., e PICOLIN, Leidice M.. Governança corporativa em empresas estatais: Avanços Propostas e Limitações. **Revista de Administração Pública**, Nov-Dez. 2008. 42 ed. p.1163-1188.

FREEMAN, E. R. **A stakeholder approach**. Boston: Pitman Publishing, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. In: HARTMAN, Laura P. (Org.). **Perspectives in Business Ethics**, McGraw-Hill, 1998.

FROOMAN, J. **Stakeholder influence strategies**. April, 1999. Disponível em: <[http://www.findarticles.com/cf\\_0/m4025/2\\_24/54599956/print.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_0/m4025/2_24/54599956/print.jhtml)>. Acesso em 03 de 03 de 2010.

GLAUTIER, M. W., e S. UNDERDOWN. **Accounting theory and practice**. London : Pitman Publishing, 1976.

GOMES, J. S.; AMAT, J. M. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. V. **Teoria da contabilidade**. 5ª ed . São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das**

**Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 2010. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2010.

JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 1976. p. 305-360.

JONES, Thomas M. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. **Academy of Management Review**. v.20, jan, 1995. p. 404-437.

LA PORTA, R. et al. Agency problems and dividend policies around the world. **The Journal of Finance**, 2000, 1 ed. p.1-33.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCH, J. G., e H. A. SIMON. **Organizations.** Nova York: Willey, 1958.

MARRIS, R.L. A model of the management enterprise. In GILBERT, M (Org.). **The modern Business Enterprise**, England, Pequin Books. 1973.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MILGROM, Paul, e John. ROBERTS. **Economics, Organizational & Management.** New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

MINTZBERG, H. et. al. **Safária de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Atlas, 2000.

MOHR, Lawrence B. **The concept of organizational goal.** Nova Iorque: Free Press, 1973.

MONKS, Robert A. G.; MINOV, Neill. **Corporate Governance.** 2 ed. Oxford: Blackwell Publisher, 2001.

MOSCOVE, S., M. Simkin; BANGRANOFF, N. **Sistemas de Informações Contábeis.** São Paulo: Atlas, 2002.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.  
**Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises.** 2005.

Disponível em:

<[www.oecd.org/document/33/0,2340,en\\_2649\\_37439\\_34046561\\_1\\_1\\_1\\_37439,00.html](http://www.oecd.org/document/33/0,2340,en_2649_37439_34046561_1_1_1_37439,00.html)>. Acesso em 10 de Fevereiro de 2010.

PROWSE, S. Institutional investment patterns and corporate financial behaviour in the United States and Japan. **Journal of Financial Economics**, 1990, 10 ed. p. 407-443.

RODRIGUES, José Antônio; MENDES, Gilmar Melo de. **Governança Corporativa: estratégia para geração de valor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RYAN, Christine.; NG, Chew. Public sector corporate governance disclosures: an examination of Annual Reporting Practices in Queensland. **Australian Journal of Public Administration.** Jun, 2000. p. 11-23.

SCHNORRENBARGER, Darci; LUNKES, Rogério João. **Controladoria: na coordenação de sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Edson Cordeiro da, e ZOTES, Luiz Peres. Governança Corporativa e sua influência na gestão da qualidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, 2004 , 147 ed.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa e os determinantes da estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** São Paulo: USP, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STERNBERG, E. **The stakeholder concept: a mistaken doctrine.** Foundation for Business Responsibilities. 1999, 4 ed.

SUNDARAM, A., e INKPEN, A. The Corporate Objective Revisited. **Thunderbird School of Management Working Paper.** Out, 2001. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=293219>>. Acesso em 3 de março de 2010.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo; PRADO, J. E. de A. Governança e o valor das empresas: o respeito dos acionistas é um dever moral das companhias que captam recursos do público. **Revista Bovespa**, out-dez, 2003, p. 42-43.

## APÊNDICE A – Instrumento da Pesquisa

### Controle Corporativo - Propriedade informacional para a Governança Corporativa em Empresas Estatais

Agosto de 2010 - Universidade Federal de Rondônia

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração

#### Caracterização do Documento Analizado

1. Qual o nome do Documento?

2. Qual a data do Documento?

3. Data

1. 01/09/2010    2. 01/06/2010    3. 01/04/2010  
 4. 01/03/2010    5. 01/02/2010    6. 01/01/2010  
 7. 01/12/2009    8. 01/11/2009    9. 01/10/2009  
 10. 01/09/2009    11. 01/08/2009    12. 01/07/2009  
 13. 01/06/2009    14. 01/05/2009    15. 01/04/2009  
 16. 01/03/2009    17. 01/02/2009    18. 01/01/2009  
 19. 01/12/2008    20. 01/11/2008    21. 01/10/2008  
 22. 01/09/2008    23. 01/08/2008    24. 01/07/2008  
 25. 01/06/2008    26. 01/05/2008    27. 01/04/2008  
 28. 01/03/2008    29. 01/02/2008    30. 01/01/2008  
 31. 01/02/1900

4. Qual o teor do documento?

#### Conteúdo dos documentos

5. Quais os tipos de matérias deliberadas?

1. Matérias Ordinárias  
 2. Matérias para acompanhamento do órgão  
 3. Demais Assuntos

*Você pode marcar diversas casas.*

6. Quais os temas/as:untos deliberados em relação as: matérias ordinárias.

*A questão só é pertinente se Tipos\_Matérias = "Matérias Ordinárias"*

7. Quais as deliberações originadas nas: matérias ordinárias.

*A questão só é pertinente se Tipos\_Matérias = "Matérias Ordinárias"*

8. Quais os temas: deliberações nas: matérias para acompanhamento/informação?

*A questão só é pertinente se Tipos\_Matérias = "Matérias para acompanhamento do órgão"*

9. Quais as deliberações das matérias para acompanhamento/informação do conselho?

*A questão só é pertinente se Tipos\_Matérias = "Matérias para acompanhamento do órgão"*

10. Quais os outros assuntos que foram deliberados pelo órgão?

*A questão só é pertinente se Tipos\_Matérias = "Demais Assuntos"*

11. Quais as deliberações das matérias relacionadas a outros assuntos?

## Categorias de análise dos documentos

### 12. O documento está relacionado a qual agente de governança?

1. Conselho de Administração     2. Conselho Fiscal  
 3. Diretoria Executiva

*Você pode marcar diversas casas.*

### 13. Quais os Stakeholders citados no documento?

1. Acust     2. AgReg     3. ECE  
 4. Fin/Cred     5. AgPP     6. Gov(Trib)  
 7. Vig     8. Forn     9. Emp&Sdt  
 10. Cli (Gov)     11. Col

*Você pode marcar diversas casas.*

### 14. Quais os tipos de decisões expressas pelos agentes de governança nas atas?

1. Dir&Obj     2. Plan&Prog     3. RisNeg  
 4. Emp&EC     5. EstOrg     6. PolGP  
 7. Nrm&Reg     8. AtNeg     9. Atv&Bns  
 10. OptEmp     11. CPDir     12. AudInd  
 13. IrregDC     14. Discis     15. Account  
 16. Compl

*Você pode marcar diversas casas.*

### 15. Temas das Decisões:

1. AdeqFin     2. EfCom     3. EfOpReg  
 4. ProgGov     5. ProntOrg     6. RespCorp

*Você pode marcar diversas casas.*

## APÊNDICE B - Glossário

- **Compliance:** Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país. Obrigação pessoal e intransferível de cada um no cumprimento dos deveres de cidadania, a partir do princípio de que o interesse particular deve-se subordinar ao interesse coletivo. *Compliance* está para o dever cívico de controle social.
- **Conselho de Administração:** É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. Sua missão é proteger e valorizar a organização, aperfeiçoar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (*shareholders* e demais *stakeholders*), de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.
- **Conselho Fiscal:** Deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para a organização, suas funções envolvem fiscalizar, analisar, examinar, opinar e denunciar questões relativas aos princípios de governança.
- **Controle de Gestão:** Processo pela qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam as estratégias adotadas. Suas atividades estão associadas ao processo decisório da organização, orientando-o através do controle de resultados obtidos contrapostos aos esperados, e a todos os controles existentes no entorno deste apoio.
- **Fairness:** Caracterizam-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- **Gestão:** O diretor presidente ou CEO (*Chief Executive Officer*) é responsável pela coordenação da diretoria executiva, sendo responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração.
- **Governança:** IBGC (2009) define governança corporativa como sendo, o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Zylbersztajn (2003) afirma que o tema da governança das organizações extrapola em muito o da governança corporativa, onde governar organizações implica em cultivar a transparência, informar os múltiplos principais e crescentemente respeitando os direitos dos *stakeholders*, aqueles que, apesar de não serem acionistas, são afetados pelas ações e estratégias das organizações.
- **Prestação de contas (accountability):** Os agentes da Governança (ai incluídos os Conselhos Fiscal e de Administração) devem dar conhecimento e assumir integralmente as consequências dos atos e omissões praticados no exercício dos mandatos.
- **Princípios de Governança:** visam garantir a integridade das corporações em seus processos de gestão, e de relacionamento com as partes interessadas, também com o propósito de manter a saúde das organizações e sua estabilidade.
- **Responsabilidade corporativa (sustentabilidade):** Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.
- **Stakeholder definido pelo ambiente:** Funcionários e fornecedores trabalham dentro de um envolvimento definido e criado pelo ambiente do grupo de *stakeholders* para projetar e entregar os bens da empresa e prestar serviços a seus clientes.
- **Stakeholder definido pelo ambiente:** Proprietários, clientes e comunidade, têm o papel de definir o ambiente externo da empresa.
- **Stakeholder** Freeman (1984, p.25) afirma que *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa. Clarkson (1995) considera que os *stakeholders* são “pessoas ou grupos que tem ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras. Tais reivindicações, direitos ou interesses são resultado de transações ou ter ações com a corporação ou pode ser legal, moral, individual ou coletiva” Borenstein (1999, p.5) explica que as ações dos *stakeholders* provocam modificações no ambiente externo, restringindo as ações da organização. Esta, internamente, adaptar-se-á ao novo ambiente externo e/ou tentará influir nele, para diminuir ou reverter ação externa.
- **Transparência:** Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para aos *stakeholders* as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança,

tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

## ANEXO A – Memorando de Solicitação de Documentos

  
Eletrobras  
Distribuição Rondônia

Memo Nº.010/DFF/10

Porto Velho, 01 de Junho de 2010

ASSUNTO: Liberação de Atas de Reunião de Diretoria Executiva e Conselhos de Administração e Fiscal para Fins de Pesquisa Acadêmica.

Ilmo Presidente,

Venho através desta solicitar liberação de acesso em atas de reunião de diretoria executiva, conselho de administração e fiscal das empresas de distribuição da Eletrobras para fins de pesquisa acadêmica, referente a dissertação de mestrado do programa de pós graduação mestrado em administração da Universidade Federal de Rondônia.

O título do projeto de pesquisa é **“Controladoria Corporativa: Propriedade Informacional para o Alinhamento de Padrões e de Interesses para a Governança Corporativa em Empresas Estatais de Distribuição de Energia Elétrica”**, a pesquisa visa demonstrar que a ênfase em códigos normativos (ex. Código das Melhores Práticas do IBGC) nos processos de governança corporativa não garante alinhamento contínuo de interesses da organização com seus *stakeholders*, sobretudo pelo caráter dinâmico de tais interesses.

Desta forma, a pesquisa propõe a existência de uma área integradora de informações relativas aos interesses de *stakeholders*. Como a controladoria atua no alinhamento das áreas internas em relação à estratégia da organização, o autor cunhou o nome controladoria corporativa.

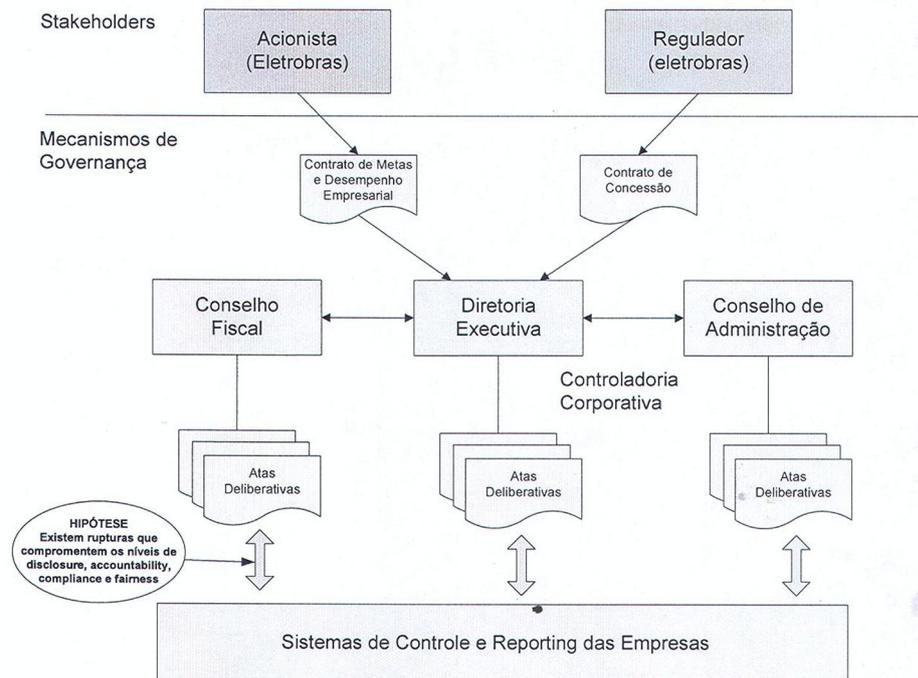
Para realizar a pesquisa, será realizada análise de conteúdo de contratos firmados entre a empresa e seus *stakeholders* como o **Contrato de Metas e Desempenho Empresarial (acionista)** e o **Contrato de Concessão (regulador)**. Tais contratos serão comparados os tópicos fundamentais elucidados em atas de reuniões de diretoria executiva, conselho de administração e fiscal. O resultado da comparação de contratos e atas reunião, servirá de base para avaliação da suficiência dos sistemas de *reporting* da organização.

É importante considerar que os resultados da pesquisa trará importantes insumo para a análise dos níveis de governança corporativa das empresas, de forma que a partir de tais resultados os mecanismos de governança (Diretoria Executiva, Conselho de Administração, Conselho Fiscal) poderão instituir controles de forma elevar a congruência de interesses em seus processos corporativos.

Observa-se que esta proposta de pesquisa, juntamente com as análises iniciais, foram aceitas nos congressos de: **congresso transatlântico “contabilidad, control, auditoría y gestión de costos en el marco de la globalización y la normalización (Realizado em Lyon na França)** e no **Encontro Nacional de Pesquisa em Administração**.



Ressaltamos a confidencialidade do nome das empresas e a utilização dos dados apenas para fins acadêmicos, não sendo realizada identificação nenhuma de nomes pessoas, empresas, dentre outros.



**Ilustração:** Fluxo decisório e de informações e a ruptura nos processos de governança corporativa.

Em anexo, release da pesquisa.

Atenciosamente,

**André Mejia Camêlo**

Coordenador de Planejamento e Controle Econômico-Financeiro  
Eletrobras Distribuição Rondônia.

*Caro Rosângela,  
dar o apoio com  
atenção e  
confidencialidade  
1/6/10*

*Pedro Carlos Hosken Vieira*  
Diretor Presidente

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)