

GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.

Tássia Grudtner Basílio

Graduanda em Administração

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

E-mal: <tassiabasilio@gmail.com>.

Camille Figueiredo Vieira

Graduanda em Administração

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

E-mal: <mille_fv@hotmail.com>.

Irineu Manoel de Souza

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal

de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

E-mal: <irineu.manoel@ufsc.br>.

Flora Moritz da Silva

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração

da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

E-mal: <floramds@gmail.com>.

RESUMO

O estudo sistemático de práticas de governança corporativa é relativamente recente, estabelecendo-se nos debates da ciência da Administração nas últimas décadas. No Brasil, houve uma grande evolução no cenário institucional, demandado pelas mudanças do contexto organizacional, tornando-se relevante a implementação de boas práticas de governança corporativa em todos os tipos de organizações, inclusive no setor público. Nesta pesquisa, evidencia-se o caso da Eletrosul Centrais Elétricas S.A., caracterizando como ocorre a governança corporativa na organização, que é classificada como de economia mista com capital fechado, e utiliza-se destas práticas para manter transparência de informações e cuidar dos interesses de todas as partes envolvidas. A empresa atua na região sul do Brasil, no Mato Grosso do Sul e no estado de Rondônia na geração e transmissão independente de energia elétrica. Assim, o trabalho busca caracterizar como são as relações entre os *stakeholders* e os objetivos da empresa de forma a conhecer o conjunto de mecanismos utilizados para garantir a confiabilidade frente às partes interessadas. Para obtenção destes dados foram feitas entrevistas semiestruturadas com os gestores das áreas de Assessoria de Comunicação Social e Marketing e Assessoria de Gestão Empresarial, bem como análise de documentos cedidos pela organização. Observou-se que a Eletrosul Centrais Elétricas S.A. atende os requisitos estruturais sugeridos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e possui ações e práticas para a disseminação e fomento da Governança Corporativa, tais quais a responsabilidade com partes interessadas da organização, canais de comunicação, transparência e preocupação com seus clientes. Mediante tais estruturas e ações, percebe-se que a organização busca em sua gestão os quatro princípios básicos da governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Geração de Valor, Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

Várias mudanças ocorreram no ambiente empresarial, devido ao crescimento e desenvolvimento dos setores agropecuários, industrial, comercial e de serviços, principalmente a partir da segunda metade do século XX. Pode-se destacar a melhora e a reconfiguração dos modelos de gestão, fundamentados em mecanismos mais eficientes, nos quais os objetivos propostos pela corporação são perseguidos, permanentemente e com responsabilidade social, a favor de continuar o negócio (Slomski, Mello, Tavares Filho & Macêdo, 2008).

Para Dowbor (2013), é importante articular o interesse econômico ao interesse social, sendo que o conceito de governança relaciona-se à articulação de tais interesses.

Ao refletir sobre o termo governança corporativa ou simplesmente governança, Carrion e Costa (2010, p. 624) explicam que os mesmos têm sido empregados mais recentemente na esfera organizacional “para designar práticas de transparência da gestão que se alinham a políticas de responsabilidade social empresarial”, que envolvem “o relacionamento da organização com os seus diferentes públicos ou stakeholders, como os acionistas e investidores, a comunidade, os empregados, etc”. Quando o termo é utilizado nesta direção, os autores o relacionam com as estratégias de comunicação da organização com os seus públicos, e, às vezes, “à ampliação da participação de terceiros na gestão privada, como no caso da profissionalização parcial de alguns conselhos de administração de empresas” (Carrion & Costa, 2010, p. 624).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009, p. 19) indica a seguinte definição para governança corporativa: “Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”.

Shleifer e Vishny (1997, p. 737) apontam que a governança corporativa lida com as formas com as quais os fornecedores garantem o retorno de seu investimento. Mais especificamente a questão pode ser sintetizada da seguinte maneira: “Como os fornecedores controlam os gestores?”.

Por sua vez, Hart (1995, p. 678) afirma que os aspectos da governança corporativa afloram em organizações quando situações específicas encon-

tram-se presentes: “Problemas de agência ou conflitos de interesse e custos de transação para lidar com os problemas de agência que não podem ser resolvidos por meio de um contrato”.

Tendo em vista a importância dos mecanismos de governança para a saúde das relações com os diversos *stakeholders* possíveis nas organizações, o presente trabalho tem por objetivo analisar a dinâmica dos diversos mecanismos de governança corporativa presentes na empresa Eletrosul Centrais Elétricas S.A.

A Eletrosul Centrais Elétricas S.A. se caracteriza como de economia mista com capital fechado, concessionária de serviços públicos de transmissão e produtora independente de energia elétrica com sede gerencial situada na cidade de Florianópolis.

No presente trabalho serão analisados os conjuntos de processos, costumes, políticas, leis e instituições que afetam o modo como a Eletrosul Centrais Elétricas S.A. é administrada. Dessa forma, o trabalho busca caracterizar como ocorrem as relações entre os *stakeholders* e os objetivos da empresa de forma a conhecer o conjunto de mecanismos utilizados para recuperar e garantir a confiabilidade frente às partes interessadas.

Para atender tal objetivo estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) Identificar a estrutura de governança da Eletrosul Centrais Elétricas S.A; b) Investigar quais as ações efetivas de governança corporativa praticadas pela referida organização.

O trabalho se justifica pela importância da Governança Corporativa nas organizações atuais, ainda mais quando se trata de uma organização de economia mista com forte impacto na comunidade civil em que está situada, como é o caso da organização em questão. A pesquisa ainda se mostra viável, devido ao acesso das informações que são abertas aos pesquisadores que as solicitam, em razão de tratar-se de uma organização pública.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Gerir uma organização envolve muitos fatores conflitantes e sensíveis. É necessário equilibrar os interesses dos *stakeholders* para que os resultados sejam favoráveis a todos eles. Para que a empresa possa ter autonomia e força, a confiança

na gestão por parte destes *stakeholders* (acionistas, trabalhadores, investidores, clientes e fornecedores) deve existir. Cantidiano e Corrêa (2005, p. 7) apontam que esta confiança só é consolidada quando há um bom governo da empresa, mas que esse bom governo, ou governança corporativa, não é um conceito determinado ou concreto.

É imprescindível que esse conceito não tenha uma definição carteira. Isso porque vivemos numa sociedade plural, constituída por uma gama de interesses heterogêneos e homogêneos, coletivos e individuais, de sorte que a sua aplicação deve passar sempre por uma ponderação frente às diversas celeumas que surgem na empresa.

De acordo com Álvares, Giacometti e Gusso (2008) a governança corporativa é praticada há séculos, mas o seu estudo mais sistemático é relativamente recente. A expressão governança corporativa começou a ser utilizada de forma mais ampla no âmbito da Administração a partir de 1980. Na literatura sobre gestão estratégica, por exemplo, não citava o papel dos conselhos de administração, os quais na maioria das vezes não apareciam nos organogramas das organizações.

Marques (2007, p. 13) afirma de modo genérico que a governança corporativa é um conceito relativo sobre o modo como as empresas são dirigidas e controladas: “[...] a governança corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa”.

No Brasil as práticas de governança começaram a partir da criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e do primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, e vem crescendo significativamente (Ribeiro Neto, 2002). Além disso, a reforma da Lei das Sociedades Anônimas em 2001 promoveu um considerável avanço nos padrões de governança na legislação brasileira.

No atual contexto organizacional brasileiro, houve uma grande evolução no cenário institucional, sendo relevante a implementação de boas práticas de governança corporativa em todos os tipos de organizações (IBGC, 2009).

Mesmo havendo dificuldade para conceituar objetivamente governança corporativa, alguns autores a explicam. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC (2009, p. 19), aponta que governança corporativa é

[...] o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. 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 sua longevidade.

Souza (2013) afirma que governança corporativa “pode ser definida como o conjunto de práticas e estudos que tratam da forma como a empresa é administrada e a relação com os diversos indivíduos envolvidos em sua atuação.” Carvalho (2001) complementa ao apontar que a governança corporativa pode ser vista como os mecanismos ou princípios que gerem o processo decisório dentro de uma organização, sendo um conjunto de regras com o objetivo de minimizar os problemas de agência da mesma e fazer com que o controle atue de fato em benefício das partes com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo.

Steinberg (2003, p. 165) também conceitua governança como sendo “o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

Ainda, Slomski *et al.* (2008, p. 8) definem governança corporativa como “um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, em que, através de mecanismos específicos, gestores e proprietários procuram assegurar o bom desempenho da empresa para aumento da sua riqueza”.

Com base nessas definições e de acordo com Cerda (2000), pode-se dizer que um sistema de governança corporativa possui dois objetivos essenciais:

- a. Promover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração objetivando a maximização de valor da empresa;
- b. Estabelecer responsabilidades e outros tipos de proteção para evitar que os acionistas majoritários, membros da diretoria e gestores façam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento dos acionistas minoritários e credores.

Dessa maneira, o primeiro objetivo busca a prosperidade do negócio, já o segundo diz respeito à distribuição justa dos resultados da empresa entre acionistas, gestores, credores e outras partes interessadas.

O IBGC (2009) complementa que, quando não existe um bom sistema de governança corporativa, poderão ocorrer os seguintes problemas: abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros); erros estratégicos (proveniente de muito poder concentrado no executivo principal); fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

Assim, são destacados quatro princípios básicos da Governança Corporativa (IBGC, 2009):

- a. **Transparência:** referente à obrigação de informar, de disponibilizar as informações que sejam do interesse das partes interessadas, e não apenas as obrigadas por lei ou regulamentos.

- b. **Equidade:** alude ao tratamento justo para com todos os sócios e partes interessadas.
- c. **Prestação de contas:** os agentes de governança devem prestar conta de sua atuação, assumindo as consequências de seus atos.
- d. **Responsabilidade Corporativa:** refere-se ao zelo pela sustentabilidade das organizações por parte dos agentes de governança.

Ressalta-se que todos os princípios são importantes para criar confiabilidade tanto no ambiente interno da empresa quanto para com terceiros.

No quadro 1 abaixo são apresentadas algumas das ações recomendadas de governança corporativa, destacadas por diversos autores:

Quadro 1: Síntese de Ações de Governança Corporativa

Ações de Governança Corporativa	Descrição
Responsabilidade com partes interessadas	Andrade e Rossetti (2006) escrevem que os <i>stakeholders</i> são pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas empresas e que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados. Os grupos de interesse envolvidos com as corporações são: os <i>shareholders</i> (proprietários ou investidores); os internos (efetivamente envolvidos com o monitoramento e geração de resultados – órgãos de governança e colaboradores); os externos (que são os integrados à cadeia de negócios como os credores, dentre outros) e o entorno (comunidades locais, Governo, ONGs ou a sociedade como um todo).
Canais de comunicação interna	Segundo Matias-Pereira (2010, p. 123), a boa governança vai além de colocar “as estruturas a funcionar, pugnar pela obtenção de bons resultados [...] As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes, para serem implementados todos os elementos da governança corporativa”. Para tanto, é necessário que haja uma boa orientação das pessoas, que envolve uma comunicação melhor, uma abordagem sistemática à gestão da organização com ênfase aos valores da entidade e conduta ética. Matias-Pereira (2010) ainda afirma que o desafio real é garantir que os elementos da boa governança sejam de fato entendidos e absorvidos pelos seus funcionários.
Satisfação de Clientes	A satisfação dos clientes é parte integrada da responsabilidade com as partes interessadas, ou seja, com os grupos de interesse. Para cada grupo de interesse deve haver ações para que as expectativas e exigências sejam atendidas. Andrade e Rossetti (2006) exemplificam utilizando o “cliente entorno”. Com a comunidade local/Governo e sociedade, espera-se que haja geração de empregos e contribuições para o desenvolvimento, bem como que a organização esteja em conformidade legal e balanço social efetivamente contributivo para a inclusão socioeconômica, dentre outros.
Transparência	Para Lodi (2000), os acionistas têm o direito a informações transparentes e oportunas com respeito às empresas onde estão investindo. Para isso, o Conselho de Administração deve designar uma só pessoa com a responsabilidade de ser o porta-voz da empresa, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do Conselho e as do executivo principal. As informações da empresa devem ser equilibradas, tratando tanto de aspectos positivos quanto negativos; o Conselho de Administração e o porta-voz da empresa devem assegurar-se de que as informações aos acionistas e ao mercado são verídicas; dentre outros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para que as organizações adotem ações e práticas recomendadas para a boa governança é necessário que as mesmas possuam estruturas facilitadoras para a ocorrência de tais práticas. Segundo o IBGC (2013), o conselho de administra-

ção, a auditoria independente e o conselho fiscal são instrumentos fundamentais para o exercício da governança corporativa, que podem ser observadas no quadro 02.

Quadro 2: Conceitos da estrutura de Governança Corporativa

Órgãos de Governança Corporativa	Descrição
Conselho Fiscal	O Conselho Fiscal, como esclarece IBGC (2007, p. 9), “é um órgão fiscalizador independente da diretoria e do conselho de administração, que busca, por meio dos princípios de transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização”.
Conselho da Administração	Segundo Lodi (2000), o Conselho de Administração deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas, nas atividades da empresa. Ainda, o artigo da Lei das Sociedades por Ações determina a competência do Conselho de Administração. Deve-se destacar a determinação de estratégias, a eleição e destituição de diretores, a fiscalização da gestão dos diretores e a eleição e destinação dos auditores independentes.
Auditoria interna	Segundo Paula (2000, p. 82), a auditoria interna tem como objetivo “assessorar a administração, por meio de exame de adequação e eficácia dos controles internos da entidade; da verificação da integridade e confiabilidade dos sistemas; da constatação da observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos; da garantia da eficiência, eficácia e economicidade do desempenho e da utilização dos recursos”.
Auditoria Independente	Segundo IBGC (2013), a auditoria independente pode ser entendida como “órgão externo à organização e isento de conflito de interesses, que tem a atribuição básica de verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da organização”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO.

A atuação das empresas estatais também deve pautar-se na responsabilidade para proprietários, governos e os demais interessados, sendo a governança corporativa um instrumento para isso (Miranda & Aaral, 2011).

As empresas estatais são definidas como pessoas jurídicas de direito privado, sendo que a maioria é constituída na forma de sociedades de capital por ações, encontrando-se entre as subsidiárias e controladas dessas empresas, sociedades civis ou por cotas de responsabilidade limitada. As empresas estatais são regidas pela Lei nº 6.404, de 15.12.1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, com as alterações traduzidas pela Lei nº 11.638, de 28.12.2007. Esta última Lei alterou e revogou dispositivos da Lei nº 6.404 e da Lei nº 6.385, (que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários), ambas de 1976, e “estende às sociedades de

grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras” (Brasil, 2007, s/p.). Simultaneamente, as empresas estatais devem cumprir sua função social e se submeter à fiscalização do Estado e da sociedade (Brasil, 2013).

Ao final de 2012 o Brasil possuía um universo de 141 empresas estatais, nas mais diversas áreas de atuação “46 controladas diretamente e outras 95 controladas indiretamente pela União” (Brasil, 2013, p. 18). Barella (2013) divide as estatais em dois grupos: o Setor Produtivo Estatal, setor que representa mais de 86% destas organizações (122 das 141), englobando as empresas estatais que produzem bens e serviços; e Instituições financeiras, sobretudo bancos, que abrange empresas estatais que operam no mercado financeiro e têm suas atividades reguladas pela Lei no. 4.595, de 31/12/1964. Outra classificação dada pelo autor para as empresas estatais é em relação a sua forma de organização, que pode ser sociedade de economia mista e empresa pública. Em

ambas as formas, as estatais “possuem personalidade legal e autonomia administrativa, orçamentária e financeira para cumprirem sua função social e o buscarem seus objetivos corporativos” (Barella, 2013, p. 12).

A Governança Corporativa é aplicável em qualquer tipo de organização, seja em cooperativas, no terceiro setor, organizações privadas, e é claro, em organizações do setor público, conforme corrobora o IBGC (2009, p. 15) ao afirmar que “os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle”.

Ao relacionar o conceito de governança corporativa com a *accountability*, Marques (2007) afirma que a governança corporativa é vantajosa para agregar um número de processos destinados a assegurar a *accountability* dentro das entidades públicas.

Quando se aplicam as práticas e métodos de Governança Corporativa nas organizações algumas consequências podem ser vistas, como a abertura do capital da empresa, profissionalização e melhoria da gestão e resultados, prevenção ou redução de riscos, entre outros (Souza, 2013a). No setor público significa uma gestão mais transparente e eficaz, orientada para o cidadão.

Matos e Dias (2013, p. 55) afirmam que:

Do ponto de vista da Gestão Pública, a governança se apresenta como um modelo de resolução de problemas que supera e vai mais além dos mecanismos rígidos de controle baseados na lei (hierarquia e burocracia) para passar a fórmulas flexíveis de inter-relação baseadas na confiança com a pluralidade de agentes envolvidos no desenvolvimento das políticas e serviços públicos para viabilizar a negociação, a cooperação, a corresponsabilidade ou a cogestão de políticas e serviços públicos.

Ainda segundo Matos e Dias (2013, p. 34), “a governança corporativa no setor público refere-se à administração do setor público por meio da utilização dos princípios de governança corporativa do setor privado”. O Instituto Chartered de Finanças Públicas e Contabilidade (CIPFA) identificam três princípios fundamentais que se aplicam, da mesma forma, às organizações públicas e privadas. São eles:

- a. A abertura ou a divulgação de informações;
- b. Integridade ou negociação direta e integridade; e

- c. Prestação de contas ou manter os indivíduos responsáveis por suas ações através de uma divisão clara das responsabilidades e papéis claramente definidos.

Marques (2007) adapta uma figura que elenca a transparência, liderança, integridade, compromisso, responsabilidade e integração como os princípios de boa governança nas entidades do setor público. Comparando-o com o setor privado, a autora explica que o setor público “tem responsabilidades e *accountabilities* perante numerosos e os mais variados *stakeholders* e as mais diversas exigências sobre abertura e transparência” (Marques, 2007, p. 21). Já Barella (2013) elenca como princípios da governança corporativa estatal a ética, a transparência, a igualdade, a prestação de contas e a Responsabilidade Corporativa, tendo como instrumentos o Estatuto Social, o Regimento Interno, o Código de Ética e os Manuais. Percebe-se que os princípios elencados são compatíveis e podem ser agrupados dentro dos quatro princípios básicos de governança já explicados propostos pelo IBGC (2009).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em uma pesquisa teórica, articulando conceitos e sistematizando a produção de uma área de conhecimento, de abordagem é qualitativo-descritiva, nas quais os dados são adquiridos por meio do contato dos pesquisadores com a situação estudada, buscando a compreensão dos fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos e descrevê-los sem manipular ou interferir na realidade (Becker, 1997). Nesta pesquisa, foram considerados artigos, relatos e documentos relacionados com a dinâmica da governança corporativa como um todo em um primeiro momento, e posteriormente, especificamente na empresa Eletrosul Centrais Elétricas S.A, tendo como objetivo relatar como funciona a governança corporativa em uma empresa de economia mista.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica porque antes da saída de campo, buscou-se fundamentação em assuntos pertinentes à temática; de campo, já que investigação empírica foi a campo para entrevistar dois gestores da organização pesquisada e; documental, pois utilizou-se de documentos e sites da organização.

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas no segundo semestre de 2013 com os

gestores da área de Assessoria de Comunicação Social e Marketing e Assessoria de Gestão Empresarial. Para a fundamentação teórica da pesquisa, que respaldou a construção das diretrizes do roteiro, foram utilizados dados secundários sobre a organização por meio de leitura de informações já disponíveis (livros, revistas, sites, balanços sociais da organização desde 2011).

Para análise dos dados utilizou-se a análise documental e análise de conteúdo das entrevistas, realizadas mediante a confrontação dos dados com a teoria levantada.

4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.

A Eletrosul Centrais Elétricas S.A. foi fundada em 1968 e autorizada a funcionar pelo Decreto nº 64.395 de 23/04/1969. É subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) - empresa que se encaixa na classificação do Setor

Produtivo Estatal - e vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Mas em 1998, como parte do processo de privatização que acontecia no Brasil, toda a área de geração de energia da empresa foi vendida para a iniciativa privada, ficando assim com os negócios de transmissão de energia. Porém em 2004, a empresa recebeu a licença para retomar os negócios de geração.

Tem sua sede em Florianópolis, no estado de Santa Catarina e possui atuação nos estados da região Sul do Brasil, Mato Grosso do Sul e Rondônia. A Eletrosul Centrais Elétricas S.A. integra e interliga as fontes de transmissão aos mercados consumidores, propiciando à sociedade o uso da energia elétrica. Atualmente atua como concessionária de serviços públicos de transmissão e produtora independente de geração de energia elétrica.

A Eletrosul é uma sociedade de economia mista de capital fechado, que em 31 de dezembro de 2012 apresentou um ativo total de R\$ 9,231 milhões (R\$ 12.725,6 milhões quando consolidado com o ativo das Sociedades de Propósitos Específicos - SPEs) e a seguinte composição acionária, conforme está demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1: Composição Acionária

Acionistas	Quantidade de ações	Capital social	% de participação
Eletrobras	90.136.442	3.735.245	99,8619
USIMINAS	57.901	2.398	0,0641
CEEE	49.519	2.054	0,0549
Copel	14.195	587	0,0157
Celesc	1.544	64	0,0017
CSN	1.194	49	0,0013
Outros	320	15	0,0004
Total	90.261.115	3.740.410	100,00

Fonte: Relatório Anual e de Sustentabilidade Eletrosul, 2012.

Visando a transparência e publicidade dos atos da administração e contribuindo para o efetivo controle social da gestão pública, a Eletrosul conta com a Ouvidoria Geral, que tem como objetivo ser um canal de comunicação com os empregados e com a sociedade, auxiliando para o desenvolvimento da empresa, para a cultura da cidadania e para a preservação dos direitos individuais e coletivos.

A Eletrosul possui também uma Coordenadoria de Gestão de Processos e de Riscos, vinculada à presidência que tem a finalidade identificar,

analisar, avaliar e monitorar, de forma integrada com as áreas de negócios, os riscos críticos entre os pilares estratégico, financeiro, operacional e de *compliance*, além de revisar, implantar, acompanhar e avaliar os controles internos dos processos da empresa.

Para cuidar da auditoria independente, realizada em conformidade com a Instrução CVM nº 381 (Comissão de Valores Mobiliários), de 14/01/2003, referendada pelo Ofício Circular/CVM/SNC/SEP nº 01/2007, de 14/02/2007, foi contratada a empresa PwC - PricewaterhouseCoopers

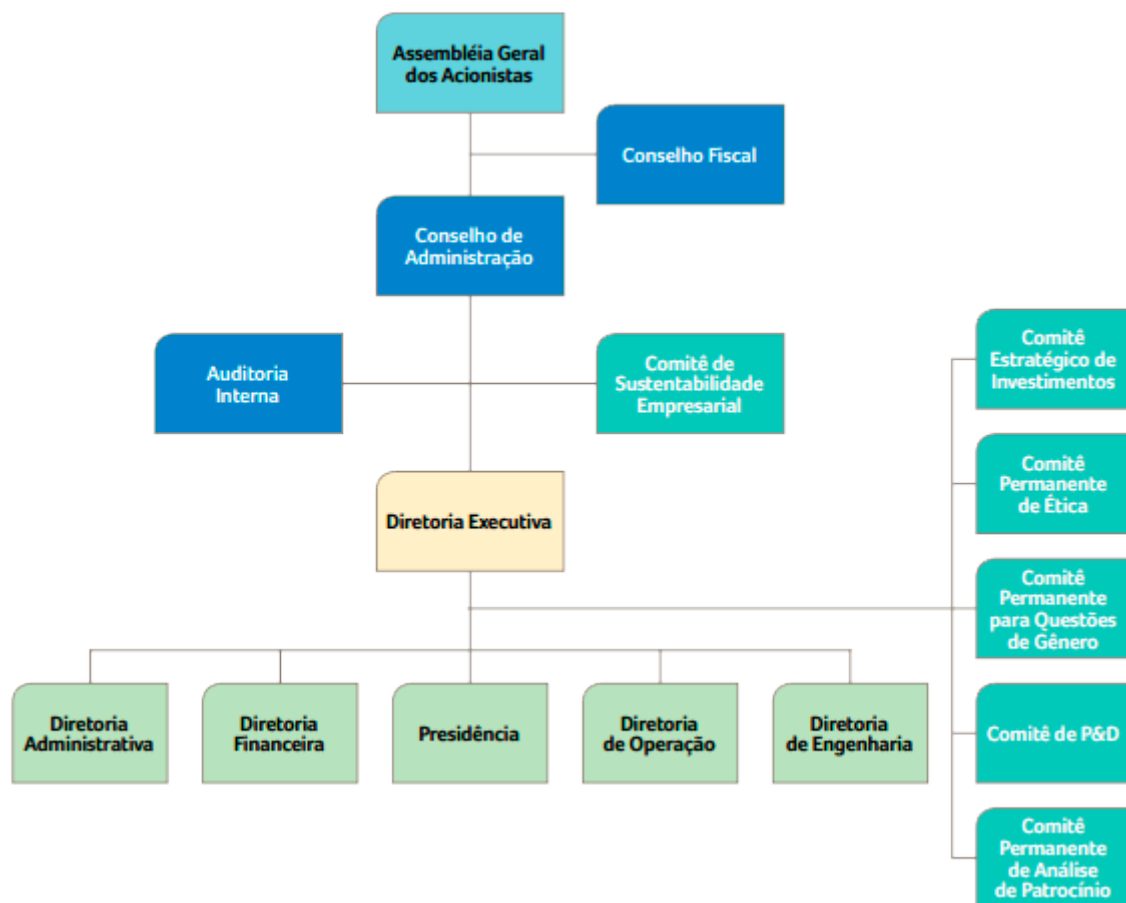
Audidores Independentes, que presta serviços técnicos especializados de auditoria das Demonstrações Financeiras, compreendendo os exercícios de 2009 a 2013 (ELETROSUL, 2012).

Apesar da Eletrosul se tratar de uma empresa de capital fechado, a sua gestão causa impacto na valorização da Eletrobras, que tem ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), de Madri (Latibex) e de Nova Iorque (NYSE), fonte importante para captação de recursos para novos investimentos. Assim, a

Eletrosul vem melhorando seu modelo de gestão, refinando a aplicação de boas práticas de governança corporativa, de acordo com os princípios estabelecidos pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa criado pelo IBGC, bem como a incorporação de valores de desenvolvimento sustentável, aspectos de responsabilidade social e ambiental com as partes interessadas e critérios de excelência de gestão exigidos pelo mercado de crédito.

4.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.

Figura 1: Estrutura Organizacional



Fonte: Relatório Anual e de Sustentabilidade Eletrosul, 2012.

A Eletrosul cumpre suas atribuições, definidas pela Lei nº 6.404, das Sociedades por Ações, em que apresenta sua Administração Superior, composta por:

- a. Assembleia Geral dos Acionistas: tem poderes para decidir sobre todos os negócios da empresa e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento. É convocada e instalada de acordo com a lei pertinente e o Estatuto Social da Eletrosul.
- b. Conselho Fiscal: é o órgão responsável pela fiscalização dos atos dos administradores da Eletrosul e verificar se deveres legais e estatutários estão sendo cumpridos.
- c. Conselho de Administração: órgão colegiado de mais alto nível da administração da Eletrosul, de funções deliberativas, previstas em Lei e no Estatuto Social da empresa, que estabelece as diretrizes e as políticas maiores da empresa. É formado por até seis

membros, todos com prazo de gestão de um ano, admitida a reeleição com reputação ilibada (não é corrupto) e idoneidade moral, eleitos pela Assembleia Geral, os quais designam, dentre eles, o presidente. Existem três membros considerados Conselheiros Independentes, por não possuírem vínculo com o segmento de energia elétrica. Um dos membros do Conselho de Administração é indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. Em setembro de 2011, ocorreu a mudança do Estatuto Social, onde o Conselho de Administração passou ter, a partir de maio de 2012, um membro eleito pelos empregados e seu respectivo suplente, escolhidos pelo voto direto de seus pares dentre os empregados, em eleição organizada pela empresa juntamente com as entidades sindicais que os representem, nos termos da legislação vigente. Além disso, se estabeleceu que o conselheiro representante dos empregados não deve fazer parte de discussões e deliberações de assuntos que envolvam relações sindicais, remuneração, benefícios e vantagens, inclusive matérias de previdência complementar e assistenciais, situações que envolvam conflito de interesse. A remuneração dos conselheiros é fixada em 10% da remuneração média dos diretores da empresa, não tendo remuneração variável. Em 2012, a Eletrosul elaborou um processo formal de avaliação de seus conselheiros de administração, sendo prevista sua aplicação em 2013, referente ao desempenho de 2012.

- d. Diretoria Executiva: órgão responsável pela direção geral da Eletrosul, respeitadas as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.

Em 2011 a Administração Superior realizou três reuniões de Assembleia Geral, sendo uma ordinária e duas extraordinárias, dez reuniões do conselho fiscal e de administração, e quarenta e nove reuniões de diretoria executiva. No ano de 2012, realizou também três reuniões de Assembleia Geral, sendo uma ordinária e duas extraordinárias, treze reuniões do Conselho Fiscal, dezoito reuniões do Conselho de Administração e cinquenta reuniões de Diretoria Executiva.

A organização conta também com o apoio de órgãos de assessoramento e comitês estratégicos. O Comitê de Sustentabilidade Empresarial

da Eletrosul (CSEE) foi criado em 10 de setembro de 2007, e sofreu alterações no Regimento Interno e estrutura a partir de 2012. É um órgão de assessoramento ligado ao Conselho de Administração e coordenado pelo diretor-presidente, que tem como objetivo promover e garantir todos os aspectos relacionados à sustentabilidade (dimensão econômica, social e ambiental), mediante identificação, abordagem e tratamento de assuntos críticos que representem riscos ou possam ter impacto relevante nos negócios, nos resultados de longo prazo, no relacionamento com os públicos de interesse e na imagem da empresa. A Eletrosul também integra o Comitê de Sustentabilidade do Sistema Eletrobras.

Outro Comitê é o Estratégico de Investimento (CEI), criado com a responsabilidade de assessorar a Diretoria Executiva para formar macroorientações e tomadas de decisão relativas a investimentos em ativos do sistema elétrico, sejam eles próprios, em regime de consórcio ou sociedade de propósito específico, com a responsabilidade de:

- a. Desenvolver uma proposta de macroorientações para a composição do Programa Plurianual de Expansão Empresarial, estruturada para atender às estratégias empresariais e propiciar a tomada de decisão da Diretoria Executiva;
- b. Definir as macroorientações para serem utilizadas para prospectar e priorizar oportunidades de investimento, orientar as projeções de fluxo de caixa, compor a estrutura de capital e delinear alternativas de financiamento necessárias para imprimir ritmo adequado aos projetos que vierem a ser selecionados;
- c. Propor a composição do Programa Plurianual de Expansão Empresarial, tendo como direcionador o plano estratégico empresarial;
- d. Revisar o Programa Plurianual de Expansão Empresarial, com a finalidade de propiciar a melhor proposta para a Carteira de Investimentos;
- e. Mostrar à Diretoria Executiva a evolução do Programa Plurianual de Expansão Empresarial.

A Eletrosul possui o Comitê Permanente para Questões de Gênero e Raça, criado em 2006 e formado atualmente por 17 colaboradores de várias áreas da empresa. A organização vem buscando promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, respeitando as suas diferenças biológicas e erradicando as desigualda-

des socioculturais. O comitê tem como objetivo conscientizar, sensibilizar e estimular os gestores (as) e colaboradores nas questões de gênero e raça, fomentar debates, implantar e monitorar projetos e ações voltadas para a mulher e contribuir para o desenvolvimento sustentável na região em que atua, através da proposição da política de equidade de gênero e raça.

O Comitê de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica da empresa foi criado em 2002, com a responsabilidade de avaliar e decidir sobre Projetos de Pesquisa realizados pela empresa. O comitê é coordenado pelo Departamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Eficiência Energética (DPE) e composto por dez colaboradores, com oito suplentes, todos designados pela Diretoria Executiva da Eletrosul e por profissionais e/ou entidades vinculadas direta ou indiretamente a atividades de pesquisa e desenvolvimento e à inovação tecnológica. Poderão participar de reuniões do Comitê, mediante convite feito pelo Coordenador-Geral, outras pessoas que possam contribuir nas decisões.

A empresa conta também com uma Comissão Permanente de Ética, formalizada em 2001, composta por três membros efetivos, três membros suplentes e uma pessoa responsável pela Secretaria Executiva, cuja finalidade é disseminar o conhecimento e esclarecer dúvidas sobre a conduta ética entre os colaboradores, administradores e prepostos. Assim, é possível diminuir a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios morais e éticos, além de fortalecer a imagem da empresa e de seus colaboradores perante a sociedade. Além disso, a comissão é responsável por apurar, algum fato ou conduta que esteja em desacordo com as normas éticas e recomendar, acompanhar e avaliar, no âmbito do órgão ou entidade a que estiver vinculada, o desenvolvimento de ações, objetivando a disseminação, a capacitação e o treinamento sobre o tema.

A gestão da Eletrosul é ainda estruturada com a Comissão Permanente de Análise de Patrocínio Institucional, que é constituída pelo chefe de gabinete do diretor-presidente, o gerente da assessoria de gestão administrativa, o gerente da assessoria de gestão da diretoria de engenharia e o gerente da assessoria de gestão da diretoria de operação. Tem como finalidade aprovar projetos para patrocínio e apoio da Eletrosul, de acordo com a Tabela de Níveis e Limites de Competência (NLCR). Para que os projetos sejam aceitos é preciso que tenham caráter estruturante para

comunidades de baixa renda, visando a novas oportunidades de trabalho e renda, e que sejam voltados à formação profissional, com o objetivo de propiciar maior empregabilidade dessa população. Além disso, também são aceitos projetos que revelem e mantenham novos atletas que já tenham sido destaque em sua modalidade esportiva, assim como projetos educacionais ou de formação cultural em comunidades de baixa renda.

Em sua estrutura organizacional apresenta-se também a Auditoria Interna, vinculada ao Conselho de Administração, que tem a finalidade de assessorar a Administração da empresa na verificação dos atos, procedimentos e processos empresariais, sob a ótica da legalidade, moralidade, economicidade, ética, transparência e a legitimidade dos atos e fatos praticados pela Administração, além de avaliar a eficácia da gestão, do ambiente de controle interno e das práticas administrativas, orientando-se por uma filosofia de atuar preventivamente no sentido de adicionar valor à empresa e estimular o aperfeiçoamento contínuo das práticas gerenciais, ajudando a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos. Suas atribuições e competências são estabelecidas em regulamento próprio, aprovado pelo Conselho de Administração.

Os resultados das atividades da Auditoria Interna são repassados todo mês, aos Conselhos de Administração e Fiscal, à Presidência da Eletrosul e à Controladoria Geral da União, através do Relatório Mensal de Atividades da Auditoria, e todo ano por meio do Relatório de Atividades de Auditoria Interna.

A Auditoria Interna atua de forma centralizada e independente, preservando sua isenção e imparcialidade, com livre acesso a todas as dependências, documentos e registros da empresa considerados indispensáveis ao cumprimento de suas atribuições. Entre as suas competências está a participação em reuniões do Conselho Fiscal e de Administração, para manifestação sobre assuntos de sua área de atuação, acompanhar, apoiar e manter relacionamento institucional com a Controladoria Geral da União e o Tribunal de Contas da União. Assim como examinar e emitir parecer sobre a prestação de contas anual da empresa e sobre as tomadas de contas especiais que venham a ser instauradas.

A empresa segue às diretrizes da Política de Comunicação Integrada, da Política de Patrocínio e do Código de Ética Único das empresas Eletrobrás. Ao mesmo tempo, atende à legislação

específica, como o Código Brasileiro de Auto-regulamentação Publicitária, além dos instrumentos normativos, leis e decretos regulamentados pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM). Em 2012, não houve registro de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing.

4.2 AÇÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PRATICADAS PELA ELETROSUL CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.

Nesta seção são destacadas as práticas da organização estudadas no prisma das ações relevantes para a boa governança corporativa, discu-

tidas no referencial teórico e sintetizada no Quadro 1 do capítulo 2 deste artigo.

4.1.1 RESPONSABILIDADE COM AS PARTES INTERESSADAS.

A comunicação e a divulgação relacionadas à Governança Corporativa da Eletrosul para as partes interessadas são atendidas no conjunto dos procedimentos de gestão, como os relatórios de Gestão e Administração, publicação de Balanço, de Relatórios Financeiros e dos objetivos constantes do Plano Estratégico. O Quadro 3 mostra o plano de ações de responsabilidade com as partes interessadas da Eletrosul:

Quadro 3: Plano de ações de responsabilidade com as partes interessadas.

Partes interessadas	Principais interesses	Ações da Eletrosul para atender
Acionistas	Desempenho econômico, imagem positiva perante clientes e sociedade, transparência e integridade das informações	Prestação de Contas e Relatórios (Administração, Anual e de Sustentabilidade)
Comunidade	Práticas de investimento, processos de compra, emissões de gases de efeito estufa (GEE), efluentes e resíduos	Maior divulgação sobre as questões levantadas em seus Relatórios Corporativos e Inventário de GEE
Cliente	Baixa indisponibilidade do sistema elétrico	Efetividade na operação do sistema
Demais integrantes da força de trabalho	Composição da tarifa, questões referentes à comunidade e desempenho econômico	Maior divulgação das ações efetivadas pela empresa nos canais de comunicação interna
Empregados	Desempenho econômico e regulamentação do setor de energia	Representante dos empregados no Conselho de Administração e divulgação das ações de mudanças para adequação das regulamentações
Fornecedores	Questões referentes a aquisições da empresa e impactos econômicos indiretos	Manutenção de uma Central de Atendimento ao Fornecedor e criação do Programa Integrado de Desenvolvimento Sustentável
Governo	Atendimento à regulamentação do setor de energia e composição tarifária	Atendimento aos procedimentos de rede e demais regulamentos do setor e otimização de custos
Sociedade	Questões sobre biodiversidade e desempenho econômico	Maior divulgação sobre as questões levantadas em seus Relatórios Corporativos

Fonte: Relatório Anual e de Sustentabilidade Eletrosul, 2012.

4.1.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.

Os colaboradores recebem um informativo eletrônico diário disponibilizado no começo das manhãs, chamado Saiba Mais. Esse informativo apresenta informações sobre novos empreendimentos, andamento das obras, investimentos financeiros, ações, projetos e programas de sustentabilidade desenvolvidos pela Eletrosul. Os colaboradores ainda recebem um Jornal da Eletrosul, que é uma publicação impressa mensal que também aborda os assuntos ligados à empresa, mas com maior profundidade e esclarecimento, uma vez que se trata de um veículo de comunicação de durabilidade maior do que o Saiba Mais. Outro canal de comunicação é o Saiba, um comunicado eletrônico extraordinário enviado aos colaboradores quando tem a necessidade de divulgar de fatos urgentes e relevantes. Além desses canais voltados aos colaboradores, a Eletrosul conta ainda com um e-mail institucional da Assessoria de Comunicação Social e Marketing para enviar notas aos empregados e de uma mídia, chamada TV Corporativa, com telas espalhadas por vários locais de circulação na sede da empresa, que possibilitam também a divulgação de informações importantes de forma bastante resumida.

A publicidade realiza uma função de apoio na divulgação ao público interno, por intermédio da distribuição de folders informativos, banners, vídeos institucionais e cartilhas de gestão e políticas da Eletrosul. Como ferramenta de divulgação de fatos relevantes, a empresa possui um sistema de videoconferência que garante comunicação em tempo real com todas as unidades e seus colaboradores. É realizada a aplicação de pesquisa de clima organizacional, para acompanhar e aprimorar o relacionamento da empresa com os colaboradores.

4.1.3 SATISFAÇÃO DE CLIENTES.

Pela característica do mercado de energia elétrica brasileiro, com regulamentações definidas pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, Operador Nacional do Sistema Elétrico - ONS e Câmara de Comercialização de Energia Elétrica - CCEE, a empresa não tem uma concorrência efetiva na sua área de atuação. Os clientes da Eletrosul são constituídos por empresas do mesmo setor de atuação, que promovem o relacionamento comercial e técnico conforme os con-

tratos estabelecidos entre as partes, que seguem todas as determinações dos órgãos reguladores e regulamentadores, além de considerar as especificidades técnicas das instalações do contratante e do contratado.

Mesmo já sendo estabelecidas todas as tratativas, seja pelo órgão regulador ou pelos contratos, a Eletrosul busca melhorar seus serviços usando vários mecanismos para identificar as necessidades e expectativas dos clientes, como: participação em fóruns técnicos, visitas periódicas ao cliente, plano determinativo de expansão da transmissão, reuniões de análise crítica do desempenho operacional, reuniões do comitê de sustentabilidade empresarial Eletrosul, comissões e questionários de pesquisa da satisfação de clientes.

Para focar os esforços no atendimento às necessidades dos clientes, desde 2001, a Eletrosul, através de uma empresa especializada, aplica uma pesquisa de satisfação de clientes. Desde 2003, os índices obtidos na satisfação geral estão acima dos 91%. Em 2011, esse índice ultrapassou 95% o que demonstra que está sendo efetiva a gestão da satisfação dos clientes da Eletrosul.

Em 2011, no conceito “muito satisfeito”, foi alcançado o patamar de 53,3%. Com o amadurecimento e a incorporação, na cultura da empresa, da importância da satisfação dos clientes referente aos serviços e produtos disponibilizados, bem como o bom relacionamento com os mesmos, a Eletrosul decidiu aplicar a pesquisa bienalmente, sempre usando os diversos mecanismos para continuar melhorando seus serviços e mantendo os índices de satisfação.

4.1.4 TRANSPARÊNCIA.

A transparência na divulgação das informações é fundamental na formação da imagem de qualquer organização. Nesse sentido, a Eletrosul entende que é essencial um comprometimento cada vez maior com uma boa política de divulgação de suas informações. Enquanto empresa de economia mista, a instituição é obrigada a publicar três relatórios anuais, além das demonstrações financeiras, sendo: Relatório de Gestão, Relatório de Administração e Relatório de Responsabilidade Socioambiental que, sob orientação da ANEEL, substituiu, a partir de 2008, o Balanço Social, produzido desde 2003. Por fim, em 2011 a Eletrosul publicou seu primeiro Relatório Anual e de Sustentabilidade no modelo *Global*

Reporting Initiative – GRI, incluindo indicadores específicos da ANEEL.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou conhecer como ocorre a governança corporativa na empresa Eletrosul Centrais Elétricas S.A., organização caracterizada como sociedade de economia mista de capital fechado, mas cuja gestão impacta na valorização da Eletrobrás, que tem ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Madri e Nova Iorque, fonte importante para captação de recursos para novos investimentos.

A Eletrosul vem melhorando seu modelo de gestão, aprimorando as boas práticas de governança corporativa, de acordo com os princípios estabelecidos pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa criado pelo IBGC. A organização apresenta as estruturas facilitadoras da Governança Corporativa, e apresenta ações efetivas da boa governança corporativa (elencadas nos Quadro 1 e 2). Sua estrutura organizacional não se restringe apenas às estruturas exigidas pela legislação: cinco comitês trabalham com questões que visam a sustentabilidade do negócio, tanto na dimensão econômica, como nas dimensões social e ambiental, refletindo o princípio da responsabilidade corporativa.

Por sua característica de economia mista, tem a obrigação legal de publicar três relatórios anuais, de gestão, de administração e de responsabilidade socioambiental (substituto do balanço social), além das demonstrações financeiras. Tudo isso serve para a comunicação e a divulgação das informações relacionada à governança corporativa para as partes interessadas. No entanto, a organização busca a transparência não restrita apenas aos aspectos legais, estabelecendo canais abertos de comunicação, a ouvidoria, e a preocupação também com uma comunicação aberta com seu público interno.

A empresa conta com um colegiado, definido pela Lei nº 6.404 referente a Sociedades por Ações, composto por: assembleia geral dos acionistas, conselho fiscal, conselho de administração e diretoria executiva, que servem tanto para decidir sobre os negócios da empresa, como fiscalizar. A auditoria interna é mostrada em sua estrutura organizacional no mesmo nível do comitê de sustentabilidade empresarial. Todos os

órgãos têm sua função bem definida, o que ajuda na questão da prestação de contas e responsabilidade dos agentes. Neste sentido, há também uma Coordenadoria de Gestão dos Processos e Riscos, além da exigida auditoria independente.

O princípio da equidade também é observado, sendo que na própria estrutura formal da empresa há um comitê destinado a promover a igualdade de raça e gênero e busca pela conduta ética.

Percebe-se que a Eletrosul Centrais Elétricas S.A. investe na transparência de suas informações, questão que pode impactar na imagem de qualquer organização, faz aumentar o seu valor de mercado e atrair investidores, que não desejam ter informações camufladas. Outro ponto é a questão de cuidar dos interesses dos *stakeholders*, pois são eles que fazem a empresa funcionar. Além disso, a constituição de um Conselho de Administração Superior, a preocupação com a satisfação dos seus clientes, tanto internos quanto externos, e a responsabilidade com as partes interessadas são alguns entre os vários indícios pelos quais se sustenta a afirmação de que a empresa investe em boas práticas de governança corporativa.

REFERÊNCIAS

- Andrade, A., Rossetti, J.P. (2006). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Álvares, E., Giacometti, C., Gusso, E. (2008). *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Barella, M. (2013). As empresas estatais no Brasil. In: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Perfil das Empresas Estatais Federais*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão MP/SE/DEST. p. 9-16.
- Becker, H.S. (1997). *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. 3. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1997.
- Brasil. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm>. Acesso em: 12 dez. 2014.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Perfil das Empresas Estatais Federais*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão MP/SE/DEST, 2013. 342 p.

- Cantidiano, L.L., Corrêa, R. (Org.). (2005). *Governança Corporativa*. São Paulo: Lazuli Editora.
- Carrion, R.M., Costa, P. de A. (2010). Governança democrática, participação e solidariedade: entre a retórica e a práxis. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*. v. 19, n. 4, p. 621-640, out./dez.
- Carvalho, A. G. de (2002). Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração*, São Paulo v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set., 2002.
- Cerdaa, A.C. de la (2000). *Tender Offers, Takeovers and Corporate Governance*. The Latin America Corporate Governance Roundtable, São Paulo, Abr. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1922420.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2014.
- Dowbor, L. (2013). *Políticas sociais e transformação da sociedade*. 08 abr., 2013. Disponível em: <<http://dowbor.org/2013/05/gestao-social-e-transformacao-da-sociedade.html/>>. Acesso em: 08 dez. 2014.
- ELETROSUL (2012). *Relatório Anual e de Sustentabilidade Eletrosul*. 2012. Disponível em: <http://www.eletrosul.gov.br/home/ASG/HOTSITE_FINAL/governanca.html>. Acesso em 15 de out. de 2013.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, v. 105, n. 430, p. 678-689.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2013). *Glossário de Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=23>>. Acesso em 15 de out. de 2013.
- _____. (2009). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo, SP: IBGC.
- _____. (2007). *Guia de Orientação para o Conselho Fiscal*. São Paulo, SP: IBGC, 2. ed.
- Loodi, J. B. (2000). *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Marques, M. da C. da C. (2007). Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 11-26, Abr./Jun.
- Matias-Perera, J. (2010). A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 110-135.
- Matos, F., Dias, R. (2013). *Governança pública: novo arranjo de governo*. Campinas: Editora Alínea.
- Miranda, R.A. de, Amaral, H.F. (2011). Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1069-1094, jul./ago.
- Paula, Maria Goretb Miranda Almeida. (2000). Auditoria Interna: Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 3, n. 1, p. 79-110, 2000. Disponível em: <<http://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/123>>. Acesso em: 15 de out. de 2013.
- Ribeiro Neto, R.M. (2002). *A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas – O Caso do Grupo Orsa*. 2002. 76 f. Trabalho de conclusão do curso (Graduação) – Curso de graduação em Administração, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.
- Slomski, V., Mello, G.R. de, Filho, F.T., Macêdo, F. de Q. (2008). *Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas.
- Shleifer, A., Vishny, R. W. (1997). A Survey Of Corporate Governance. *Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783.
- Souza, A. C. de (2013). *Gerenciamento de Imprensa no Brasil: Uma Análise das Mensagens dos Presidentes Publicados nos Relatórios Anuais*. 125f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2013.
- Souza, I. M. de (2013a). *Governança Corporativa no Setor Público*. Material disponibilizado na disciplina de Formação Profissional IV do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina no semestre de 2013/2.
- Steinberg, H. (2003). *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas*. 2 ed. São Paulo: Gente. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/governanca-corporativa>>. Acesso em: 30 de ago. de 2013.

Corporate Governance: a Case Study in Eletrosul Centrais Elétricas S.A.

ABSTRACT

The systematic study of corporate governance practices is relatively new and appeared in Management Science debates, in the last decades. In Brazil, there was a significant evolution in the institutional scenario demanded by changes in the organizational context. Therefore, it became relevant to the implementation of good corporate governance practices in all types of organizations, including the public sector. In this research, it is possible to highlight the case of Eletrosul Centrais SA featuring how the corporate governance occurs within the organization. Then, it is classified as a mixed economy with private capital and uses the practices to maintain information transparency and interests care for all parties involved. The company operates in southern Brazil, in Mato Grosso do Sul and Rondônia states, on independent transmission and generation of electric energy. Thus, the paper aims to describe how the relationships between stakeholders and company's objectives are in order to know the mechanisms set used to guarantee reliability for the interested parties. There were semi-structured interviews with managers of the Social Communication Department and Marketing and Management Consultancy areas and documents analysis granted by the organization in order to obtain these data. It was possible to observe that Eletrosul Centrais SA meets the structural requirements suggested by the Brazilian Institute of Corporate Governance along with actions and practices for dissemination and promotion of Corporate Governance. Thus, it is worth mentioning the responsibility with the organization's interested parties, communication channels, transparency and concern for the customers. Through such structures and actions, it is noticed that the organization's management pursues the four fundamental principles of corporate governance: transparency, equity, accounts rendering and corporate responsibility.

Keywords: Corporate Governance, Generating Value, Public Management.

Endereço para contato:

Irineu Manoel de Souza
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Campus Universitário – Trindade
CEP 88040-900 – Florianópolis, SC, Brasil.

Recebido em: 14/11/2013

Aprovado em: 13/01/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer