

## **Governança Corporativa – Contribuições de Boas Práticas para o Desempenho das Organizações**

**Elisio Serafim<sup>1</sup>, Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Dpto. de Engenharia de Produção. LATEC. Universidade Federal Fluminense (UFF). Campus da Praia Vermelha, Rua Passo da Pátria, 156, São Domingos, Niterói, RJ - Brasil - 24210-240. [quellas@latec.uff.br](mailto:quellas@latec.uff.br), [eserafim.consultes@gmail.com](mailto:eserafim.consultes@gmail.com)

### **Resumo**

*O objetivo deste artigo é mostrar, a partir do histórico, conceitos e fundamentos da Governança Corporativa, as relações de causas e efeitos entre a aplicação de suas melhores práticas e as possíveis contribuições nos indicadores de desempenho dos negócios das organizações. O método de pesquisa foi realizado a partir de revisão da literatura e de estudo de caso. A base da pesquisa foi feita numa organização do setor elétrico brasileiro, através de pesquisa qualitativa baseada num estudo de caso.*

**Palavras chave:** Desenvolvimento Sustentável, Governança Corporativa e Gestão Estratégica e Organizacional.

### **1. Introdução**

As ações empresariais, como fatores de relevantes impactos no desempenho das organizações, vêm exigindo cada vez mais que os administradores avaliem suas melhores práticas de gestão, de forma a garantir a sustentabilidade e perenidade dos seus negócios. Nesse contexto que o tema governança corporativa vem assumindo nas últimas décadas uma importância vital nas estratégias das organizações. Segundo Alves (2001, p.121), a nova concepção de empresa que surge no período recente tem pouca relação com a da empresa social de outra época. A empresa atual mantém seu caráter essencial de geradora de riqueza, sem atribuição de funções sociais alheias, ao seu funcionamento e aos seus métodos de gestão, porém, passa a fazê-lo idealmente, de forma socialmente responsável<sup>31</sup>. Nesse contexto, ainda Alves (2001), o objetivo das empresas deixa de ser limitado à maximização de lucros, atendendo expectativas dos acionistas. Por questões de competitividade e responsabilidade social, a nova realidade está cada dia mais levando as empresas a considerarem planos de parcerias, respeito e de boas práticas de governança para com outras partes que interferem e que são influenciadas ou influenciam seus negócios, como os empregados, clientes, fornecedores e comunidade, entre outros, denominados no jargão do mundo dos negócios de *stakeholders*<sup>2</sup>. Nesse contexto e

---

<sup>31</sup> Ter uma gestão socialmente responsável é a empresa ter uma relação ética e transparente com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Fonte: Instituto Ethos:www.ethos.org.br)

<sup>2</sup> De acordo com Andriof et al (2002), a origem do termo stakeholder remonta o ano de 1962, quando o Stanford Research Institute (Califórnia-EUA) usou pela primeira vez a expressão “*stakeholder perspective*”. Este conceito emergiu das teorias de Darwin e Smith, e das mudanças ambientais nos anos de 1960, a partir do conhecimento

sendo a Governança Corporativa, entre suas variadas conceituações, um conjunto de relações e ações entre os proprietários do negócio e os administradores e tendo os *stakeholders*, como *pano de fundo*, influenciando e participando cada vez mais na direção dos negócios das organizações, é que se pretende, neste artigo, discutir quais são as relações causais entre a aplicação de boas práticas de governança corporativa e o desempenho das organizações. O que é possível afirmar-se de que boas práticas de governança corporativa levam à geração de valor através de melhor desempenho de uma organização? Nesse sentido, o artigo apresenta o resultado de um estudo de caso realizado numa organização do setor elétrico brasileiro do segmento de distribuição de energia, através de método de pesquisa qualitativa, onde se procura identificar, medir e apresentar o resultado da pesquisa junto aos seus gestores, de como percebiam as práticas de governança corporativa aplicada pela empresa e quais os possíveis benefícios que traziam para o seu desempenho. Para desenvolvimento do presente estudo, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, em que se tem como técnica o levantamento de dados, caracterizada pelo detalhamento das informações e a busca das relações entre os dados obtidos e o que preconiza a literatura consultada, predominando no presente estudo a pesquisa qualitativa como base para a realização dos objetivos propostos.

## 2. Governança corporativa – Conceitos, Princípios e Histórico

O termo “Governança Corporativa”, segundo alguns autores como Steinberg (2003), é uma má tradução do termo inglês *Corporate Governance*. A origem do termo governança origina-se do latim “*gubernare*”, que vem a ser “governar”, “dirigir”, “guiar”, enquanto corporativa vem de corporação. O significado da expressão visa conceituar como um sistema pelo qual os acionistas de uma empresa (“*corporation*”) “governam”, ou seja, tomam conta de sua empresa. Outra definição, de caráter normativo, apresenta Lethridge (1997, p.4) que diz serem “arranjos institucionais que” regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e as administrações das empresas”, ou, na definição da Comissão de Valores Mobiliários - CVM - que diz ser “o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital ” (CVM, 2002). Numa avaliação mais abrangente é possível inferir que Governança Corporativa é um tema complexo e de natureza multidisciplinar. É um construto composto por variáveis de diversos campos do conhecimento como economia, finanças, contabilidade, teoria organizacional, direito, sociologia, ética, comunicação e teoria da informação. No entanto, recomenda-se que para um sistema eficiente de governança corporativa se deve estabelecer como questão básica a adoção e efetividade dos cinco princípios consagrados pelos principais institutos que trabalham com o tema, tanto no Brasil como em outros países, que são: *a) Transparência (disclosure; b) Equidade (fairness); c) Prestação de contas (accountability); d) Cumprimento das leis (compliance)*;

Um dos marcos na história da origem e estudos sobre governança corporativa são as questões sobre propriedade e gestão apresentadas por Berle (1930) em sua obra *The Modern Corporation and Private Property*, em que situa o *conflito de agência*, sustentado no fato de que os interesses dos que administram as empresas (agentes) nem sempre estão em linha com os dos proprietários. Ainda em suas avaliações, Berle & Means (1932, p.22) escrevem que

---

de que havia pessoas e organizações para além dos acionistas, que eram afetadas pelas atividades de uma empresa. Outros autores conceituam os *stakeholders* como partes interessadas como empregados, clientes, fornecedores, comunidade, etc.

com o crescimento da economia a partir do século XX e com a revolução no sistema fabril, a organização se modifica radicalmente, levando-os a acrescentar:

A moderna sociedade por ações [...] revolucionária em seus efeitos, colocou o patrimônio de numerosos indivíduos sob o mesmo controle único. Devido a essas transformações, o poder dos que se encontram no comando se ampliou bastante, e a situação dos interessados – trabalhador ou proprietários – se modificou radicalmente. [Assim] o proprietário que investe em uma companhia moderna, de tal forma entrega seu patrimônio aos que se encontram no comando da sociedade que a sua posição de proprietário independente se altera para a de simples recebedor de dividendos.

No resumo de suas análises sobre a separação entre propriedade e controle, Berle & Means (1932) denominam de corporação moderna a evolução da pequena firma para estruturas organizacionais mais complexas. Para eles a evolução desse tipo de firma é atribuída ao desenvolvimento de um sistema de fábrica, no qual um crescente número de trabalhadores é colocado sob a chancela de um coordenador e a uma nova forma de organização, de caráter quase público, cuja propriedade é pulverizada entre vários acionistas detentores de pequenos títulos (ações). Com a transformação da estrutura de propriedade e gestão, antes mencionada na obra de Berle & Means (1932), torna-se necessária à institucionalização de mecanismos para alinhar os interesses dos proprietários e gestores e eliminar as assimetrias identificadas. Essas questões são tratadas dentro do conceito de governança corporativa, tema que tem sido muito discutido nos últimos anos nos países industrializados, principalmente nos anglo-saxões, onde se avalia a relativa eficácia institucional de modelos alternativos de governança corporativa e os seus impactos sobre a competitividade das empresas e nações.

Numa outra obra intitulada *The nature of the firm*, Ronald Coase (1937) ressalta o papel da firma como mecanismo de coordenação econômica, ao lado do mecanismo de preço, presente na operação dos mercados, e o papel do empreendedor-coordenador, cujas decisões resultam no direcionamento da produção. Coase discute porque as firmas de fato existem e produzem, ao invés de existirem apenas mercados. Essa questão origina a discussão sobre os custos de transação, explicando porque as firmas estabelecem sistemas de organização que substituem a ação do mercado, e mostrando até que ponto ocorre processos de verticalização.

Ainda na linhagem teórica sobre governança corporativa desponta também a contribuição do historiador Alfred Chandler, que em sua obra *Strategy and Structure* (1962), apresenta o resultado de uma análise comparativa de grandes corporações como a Du Pont, General Motors, Standard Oil e a Sears Roebuck & Co, da qual resulta sua sustentação teórica de que as decisões estratégicas determinam a estrutura das organizações e que essas estruturas dependem das estratégias e formas de gestão. Segundo Chandler (1962, p. 28), a estratégia deriva das alterações ambientais, que por sua vez são percebidas na forma de variações das exigências dos clientes, mudanças sociais (como a migração da população para áreas urbanas), desenvolvimento tecnológico, surgimento de novos produtos no mercado, entre outros aspectos. Entende Chandler que essa linha de raciocínio determina aos gestores uma forma de administração mais “descentralizada”, já que as empresas têm que responder mais eficazmente aos desafios impostos pelo meio ambiente. A essência da obra de Chandler chama a atenção para uma ruptura histórica - a passagem do capitalismo industrial típico ligado à Revolução Industrial para o que designou de capitalismo "gestionário". Segundo Chandler, esta fratura começa nos anos 80/90 do século XIX, depois da Grande Depressão da época, e estende-se até final dos anos 20 do século XX. Consiste na transição da direção pessoal das empresas pelos capitães de indústria para uma nova elite de profissionais que não detinham a propriedade das empresas, mas que exerciam o poder real no plano estratégico.

Ainda Chandler, o surgimento desta hierarquia integradora dentro das organizações deriva da complexidade que os novos setores de negócio emergentes revelam. Concluindo, Chandler sublinha que os meios modernos de transporte e de comunicação – os caminhos de ferro (boom a partir de 1830) e do telefone (arranque com Bell em 1876) – e depois a produção em massa (criada por Henry Ford uns anos depois da fundação da Ford em 1903 numa avenida de Detroit) e a moderna distribuição exigiam a introdução de capacidades organizacionais e a separação entre a propriedade e a gestão, uma das questões centrais de governança corporativa. As teorias antes mencionadas podem ser consideradas como marcos da eclosão da governança corporativa, pois influenciaram para um maior aprofundamento e debate das questões presentes nas organizações, relacionadas com gestão e propriedade, e os seus reflexos nos atores que interagem, interferem e/ou dependem das organizações, os *stakeholders*. Contribuem ainda para que no início da década de 80 eclodisse nos Estados Unidos um forte movimento pela governança corporativa, o qual posteriormente se alastrou pelo mundo afora.

### **3. Estudo de caso de uma organização do setor elétrico brasileiro**

A organização objeto do estudo é uma concessionária de serviços públicos, do segmento de distribuição de energia elétrica. Sua área de concessão é de 32.188 quilômetros quadrados, que representa 73,3% do Estado do Rio de Janeiro, na Região Sudeste do Brasil, abrangendo 66 municípios e atendendo uma população de cerca de 6 milhões de habitantes, contando com 2 milhões e 120 mil clientes distribuídos por municípios. É uma sociedade anônima de capital aberto, regulamentada pela Lei das Sociedades Anônimas, possui ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo e suas atividades são fiscalizadas e regulamentadas pela ANEEL. A empresa é controlada por um grupo espanhol do setor de energia, maior do seu país, tanto em geração como em distribuição de energia elétrica, que detém 91,93% de seu controle acionário, sendo o restante dividido entre, 7,7% de uma empresa portuguesa também do setor de energia, e 0,37% pulverizado entre terceiros.

O estudo teve como fontes de pesquisa, dados primários colhidos através da análise dos resultados de dois questionários estruturados e dados secundários, obtidos através de pesquisa bibliográfica e documental. A Tabela 1 abaixo mostra a quantidade dos participantes da pesquisa, seus cargos e o percentual relativo. Dos questionários utilizados, um foi submetido a um grupo de respondentes que representam a camada organizacional estratégica da empresa, composta por Diretores, gerentes de nível corporativo e membros do Conselho de Administração, num total de 19. O outro questionário foi submetido a um grupo de gestores da empresa, num total de 30, sendo especificadas na Tabela 1, as quantidades por nível de posição ocupada dos respondentes e os percentuais relativos.

**Tabela 1 - Respondentes da pesquisa**

APLICATIVOS	PÚBLICO ALVO	SUBMETIDOS AOS QUESTIONÁRIOS	PARTICIPAÇÃO DOS RESPONDENTES	
			Quant.	%
<b>QUESTIONÁRIO I</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>53</b>
Conselho de Administração	9	8	4	21
Diretoria	9	8	3	16
Auditoria interna	1	1	1	5
Processos Societários	1	1	1	5
Gerência de Planejamento Corporativo	1	1	1	5
<b>QUESTIONÁRIO II</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>83</b>
Gerentes	10	10	9	30
Líderes de Processo	14	14	10	33
Líderes de Área	6	6	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>35</b>	<b>71,43</b>

Fonte: O Autor, 2006

Os dados da pesquisa foram tratados de forma qualitativa e, com base nas análises das publicações utilizadas, buscou-se apresentar interpretações, argumentações e considerações sobre o tema. Os dados coletados foram apresentados de forma estruturada e consolidada, sem identificação das respostas com os respectivos respondentes, de modo a salvaguardar o seu caráter essencialmente confidencial. Os quatro objetivos específicos e as conclusões sobre os mesmos são a seguir comentados. A pesquisa busca atingir quatro objetivos. O primeiro é identificar qual o grau de aderência às melhores práticas de Governança Corporativa pela empresa e sua importância, tanto para criação de valor para os acionistas como nas decisões dos gerentes, cujo resultado resumido está apresentado no Anexo D – Questionário I. Neste questionário, são submetidos aos respondentes, membros do Conselho de Administração, Diretores e Gerentes Corporativos, 29 questões e práticas de governança corporativa sobre os seis capítulos do código de governança corporativa, divulgados pelo IBGC, a seguir detalhados.

## ANEXO D - CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS QUESTIONÁRIO I

### LEGENDA

1a Questão - Há adequação às práticas de GC recomendadas pelo IBGC?

AD - Adequa

NA / AP - Não adequa ou adequa parcialmente

2a. questão - Qual o grau de importância na criação de valor para os acionistas?

(5) *Muito importante*

(4) *Importante*

(3) *Medianamente importante*

(2) *Pouco importante*

(1) *Muito pouco importante*

PADRÕES DE BOA GOVERNANÇA RECOMENDADOS PELO IBGC	1ª Questão - ADEQUAÇÃO		2ª Questão - IMPORTÂNCIA				
	AD	NA / AP	5	4	3	2	1
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO - CA	56%	44%	40%	30%	23%	1%	6%
PROPRIEDADE	23%	77%	33%	33%	30%	3%	0%
GESTÃO	88%	12%	73%	20%	7%	0%	0%
AUDITORIA INDEPENDENTE	60%	40%	55%	20%	25%	0%	0%
CONSELHO FISCAL	47%	53%	33%	25%	33%	7%	2%
CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES	77%	23%	63%	27%	10%	0%	0%
<b>TOTAIS</b>	<b>170</b>	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>76</b>	<b>62</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>% Médio</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>50%</b>	<b>26%</b>	<b>21%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>

Fonte: O Autor, 2006

No questionário acima, são submetidos aos respondentes, membros do Conselho de Administração, Diretores e Gerentes Corporativos, 29 questões e práticas de governança corporativa sobre os seis capítulos do código de governança corporativa, divulgados pelo IBGC, a seguir detalhados. Conselho de Administração - 1 - A missão do Conselho de Administração está claramente definida, buscando proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento aos acionistas agregando valor ao empreendimento; 2 - As atividades do Conselho de Administração estão normatizadas em regimento, tornando claras as suas responsabilidades e atribuições e, prevenindo situações de conflito com a Diretoria Executiva, notadamente com o executivo principal; 3 - O número de membros do Conselho se situa entre 5 e 9; 5 - O mandato é de 1 ano para os Conselheiros e Presidente do CA; 6 - A reeleição não é automática, exigindo avaliação formal de desempenho; 7 - Existe clara separação dos cargos de Presidente do Conselho de Administração e do executivo principal; 8 - Existem comitês de apoio ao Conselho de Administração, como de auditoria, de remuneração, de finanças, de governança, etc.; 9 - Os Conselheiros tem direito de fazer consultas a profissionais externos, especializados em matéria relevante (remuneração, impostos, etc.) pagos pela empresa. Propriedade - 10 - A empresa mantém em circulação o maior número possível de suas ações e estimula a sua dispersão (free float); 11 - As situações de conflito entre sócios e entre estes e a sociedade, são resolvidos por meio de arbitragem, constando isto do estatuto e do compromisso a ser firmado individualmente, em termo próprio 12 - Conceito de uma ação = um voto, direito assegurado a todos os sócios, independente da classe de suas ações e na proporção destas. Gestão - 13 - O principal executivo é anualmente avaliado pelo Conselho de Administração e é responsável pelo processo de avaliação da Diretoria e informação ao Conselho de Administração; 14 - A empresa possui um procedimento formal e transparente para desenvolver sua política de remuneração e estabelecer o pacote de salários de seus executivos; 15 - O sistema de avaliação e remuneração possui um caráter de longo prazo, além

de não permitir benefícios à Diretoria em detrimento dos acionistas; 16 - A empresa tem um código de conduta vigente; 17 - A empresa tem implantado um sistema de controles internos e revisa anualmente sua efetividade; 18 - A empresa pratica o *disclosure* (transparência), com nível equilibrado e de qualidade das informações divulgadas ao mercado. Auditoria Independente - 19 - O Conselho de Administração e/ou Comitê de Auditoria estabelece com os auditores independentes, o plano de trabalho e o acordo de honorários; 20 - Os auditores externos, em benefício de sua independência, são contratados por período pré-definido, após avaliação formal e documentada. Conselho Fiscal - 21 - O Conselho Fiscal é instalado e eleito pelos sócios. Membros do Conselho de Administração não podem participar; 22 - A responsabilidade dos conselheiros é com a sociedade, independente daquele que o tenha indicado; 23 - O Conselho de Administração deve por à disposição dos membros do Conselho Fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões; 24 - Os dois conselhos, Conselho de Administração e Fiscal, realizam reuniões conjuntas com eventual participação dos auditores independentes; 25 - O Conselho Fiscal acompanha o trabalho dos auditores independentes e o seu relacionamento com a administração; 26 - O Conselho Fiscal acompanha o trabalho da Auditoria Interna, como forma de garantir o monitoramento da sociedade; Conduta e Conflito de Interesse - 27 - O Conselho de Administração monitora e administra potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do Conselho de Administração e dos sócios, de forma a evitar mal uso dos ativos da sociedade e, especialmente, abuso nas transações entre partes relacionadas; 28 - O Conselho de Administração deve zelar para que as transações entre parte relacionadas sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado, em termos de prazos, taxas e garantias, e que estejam claramente refletidas nos relatórios da sociedade; 29 - Tão logo tenha sido identificado conflito de interesses em relação a um tema específico a pessoa envolvida é afastada, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações.

O segundo objetivo específico é identificar o grau de aplicação que a empresa efetivamente opera com relação às melhores práticas de governança corporativa e qual a importância dessas práticas, tanto para criação de valor para os acionistas como em suas decisões. É satisfeito através do questionário II, cujo resultado resumido está apresentado no Anexo E. Neste questionário são apresentadas 17 questões, divididas em duas seções, uma sobre conhecimentos de governança corporativa da empresa e a outra sobre importantes práticas relacionadas com a boa governança corporativa. Os respondentes participantes são os gerentes, líderes de processos e líderes de área, integrantes do nível gerencial da organização estudada.

#### **ANEXO E - CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS - QUESTIONÁRIO II**

		(1): Não é aplicada. (2): Aplica-se pouco. (3): Aplica-se regularmente. (4): Aplica-se bem. (5): Aplica-se muito bem.					(1): Muito pouco importante. (2): Pouco importante. (3): Medianamente importante. (4): Importante. (5): Muito importante.					
		APLICAÇÃO					IMPORTÂNCIA					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>Seção I - Conhecimentos sobre Governança Corporativa</b>	%	0%	5%	23%	45%	27%	6%	2%	3%	23%	66%	
	Qte.	0	7	34	68	41	0	9	3	4	35	99
		APLICAÇÃO					IMPORTÂNCIA					
<b>Seção II - Questões de Governança Corporativa</b>	%	0%	4%	29%	40%	27%	8%	1%	3%	23%	66%	
	Qte.	0	11	81	110	73	21	3	7	62	182	
		APLICAÇÃO					IMPORTÂNCIA					
<b>Percentual médio</b>		0%	4%	26%	43%	27%	7%	2%	3%	23%	66%	
<b>Total de respostas recebidas por questão</b>			18	111	181	114	0	29	7	11	97	281

Fonte: O Autor, 2006

O terceiro objetivo específico é identificar possíveis relações entre a aderência às práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC e sua efetiva aplicação e importância como criação de valor para os acionistas e nas decisões gerenciais. É satisfeito através de avaliações e análises comparativas e cruzadas, dos resultados demonstrados na Tabela 19, dos dois questionários aplicados.

**Tabela 19 - Comparação dos resultados dos questionários da pesquisa**

	Grau de adequação às 29 práticas do IBGC <i>Se Adequa</i>	Grau de Importância para criação de valor para o acionista <i>Importante</i>	GAP	Grau de Aplicação das 17 práticas e questões de GC <i>Aplica-se</i>	<i>Importante</i>	GAP
Questionário I	58%	97%	-39%			
Questionário II				70%	92%	-22%

Fonte: O Autor, 2006

Para o quarto objetivo específico, tema do presente artigo, que é identificar possíveis relações causais entre as práticas implementadas de governança corporativa pela empresa e suas contribuições no seu desempenho, os resultados estão demonstradas na Tabela 21. É possível perceber a coincidência de expressiva evolução nos indicadores de desempenho da empresa a partir das implementações de importantes práticas de governança corporativa. Essas evidências levam a ensejar que, entre outras decisões estratégicas tomadas pela empresa, as implementações das melhores prática de governança corporativa na organização estudada contribuíram e influenciaram no seu desempenho positivo. Os indicadores econômico-financeiros do item 1 da Tabela 21 mostram expressivo aumento do patrimônio líquido da empresa, praticamente quintuplicando no período 2003 a 2006, passando de R\$ 352 milhões em 2003 para R\$1.452 milhões em 2006. Outro item importante é o 1.5-Lucro (Prejuízo) Contábil, que a partir de 2004 passa a registrar sucessivos resultados positivos, ante à sucessivos prejuízos nos anos anteriores a 2004, época em que não se haviam implementadas as práticas de governança corporativa listadas.



Tabela 21 - Indicadores de Desempenho vs. Práticas de GC

INDICADORES DE DESEMPENHO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	*
<b>1 - Econômico Financeiros (Milhões R\$)</b>								
1.1 - Patrimônio Líquido	382	187	433	352	1298	1291	1452	
1.2 - Valor Patrimonial por lote de 1.000 ações	0,003	-0,04	-0,13	-0,03	0,01	0,03	0,04	
1.3 - Receita Operacional Bruta	1.348	1.716	1.799	2.272	2.581	3.086	2446	
1.4 - Receita Operacional Líquida	1.044	1.392	1.301	1.538	1.760	2.146	1650	
1.5 - Lucro (Prejuízo) Contábil	5	(48)	(386)	(75)	33	126	151	
1.6 - Ebtida (Lucro antes dos impostos, juros, investimentos)	198	176	239	392	458	577	376	
1.7 - Investimentos	173	202	195	190	246	406	308	
<b>2 - Comerciais</b>								
2.1 - Nº de Clientes Ativos (milhares de clientes)	1.581	1.691	1.778	1.905	2.115	2.120	2.292	
2.2 - Energia faturada (Gwh)	7.656	6.997	7.057	7.390	7.292	7.128	5.519	
<b>3 - Operacionais</b>								
3.1 - Nº de empregados	1.402	1.354	1.451	1.517	1.408	1.326	1.422	
3.2 - Nº de terceirizados				6.170	5.614	6.030	6726	
3.3 - Índice de satisfação dos empregados ( % ) -			36	52	78	84		
3.4 - Consumidores por Empregado	1.128	1.175	1.226	1.256	1.502	1.599	1.612	
3.5 - Energia Vendida por Empregado (Mwh)				4.877	5.179	5.376		
3.6 - Perda de energia (%)	19,7	22,7	24,1	23,6	22,8	22,1	20,5	
3.7 - DEC (horas)	16,7	18,0	22,6	22,2	19,5	18,0	15,8	
3.8 - FEC (qte.)	21,5	20,5		17,0	14,2	12,9	12,6	
<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>								
<b>Práticas Implementadas</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>*</b>
Plano Estratégico de Transformação								
Mudança da marca e reedição da visão, missão e valores								
Código de Conduta Ética								
Pesquisa de Clima Laboral e Ações sobre os Resultados								
Ouvidorias interna e externa								
Divulgação de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade (conforme Guia 2002 GRI **1)								
Adesão ao Pacto das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável								
Programas de Integração/Relacionamento com Clientes e Fornecedores								
Programas internos de incentivo a Inovação (BIS / INOVA)								
Programas para as comunidades (SuperAção, Palestras comunitárias, Ampla Solidária, etc.)								
Programa Voluntariado Compartilhar								
(*) Resultados até setembro/06; (**) GRI - Global Report Iniciative.								
Fonte: Comissão de Valores mobiliários-CVM - Adaptado pelo Autor,2006								

#### 4. Conclusões e sugestões de novas pesquisas

No mundo atual dos negócios cada vez mais se intensifica a necessidade de efetiva aplicação das boas práticas de governança corporativa. Independente do segmento e do tipo de sociedade, as organizações não podem mais prescindir ou não ter efetividade das melhores práticas de governança corporativa, pois se assim o fazem, assumem um grande risco de não sustentarem seus negócios. Hoje os resultados dos negócios não estão mais relacionados ou dependem somente do *core business* principal da organização, mais também de toda uma relação de respeito e consideração com outros atores que participam ou influenciam seus negócios, como seu entorno (comunidade, sociedade, etc.) e outras partes interessadas (*stakeholders*), ávidos por exigir e cobrar melhores resultados, respeito ao meio ambiente, ética, prestação de contas e transparência nas informações do negócio. Nessa linha, é possível inferir que a organização estudada, a partir do momento que define uma reformulação de suas práticas de governança corporativa, priorizando a transparência, a ética e respeito com seus acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, incentivando à inovação e participação dos colaboradores, criando mais canais de relacionamento com todas as partes interessadas, promove um despertar de motivação e engajamento de toda organização e em seu entorno, que sugere influenciar para contribuição positiva no seu desempenho, conforme

indicadores apresentados na Tabela 21. Desta forma e considerando que o tipo de método de pesquisa utilizado, baseado em estudo de caso, com pesquisa qualitativa, conforme GIL (1999), possibilita a compreensão da generalidade do problema estudado, é possível concluir adicionalmente que tal estudo, se aplicado à outras empresas, se pode obter resultados diretamente proporcionais e causais, entre a aplicação das boas práticas de governança corporativa e o desempenho da organização.

Pela natureza qualitativa da análise realizada, este estudo não esgota todas as possibilidades de percepções e descobertas, tendo em vista que objetiva estabelecer algumas relações entre aderência às práticas de governança corporativa, sua efetiva aplicação e importância para alcance de melhor desempenho empresarial e as gestões realizadas pela empresa em estudo. Nesse sentido, para continuidade da pesquisa e maior aprofundamento e enriquecimento do tema, sugerem-se adicionalmente as seguintes recomendações: a) Analisar se o modelo de governança corporativa adotado proporciona sustentabilidade do negócio; b) Analisar o grau de adequação e práticas de Governança Corporativa em todas as empresas do setor de distribuição de energia elétrica; c) Analisar o modelo de governança corporativa e suas relações com os *stakeholders*, dentro de todo o setor elétrico brasileiro; d) Analisar se o incremento de aderência às práticas de governança corporativa promove vantagem competitiva;

e) Analisar se a preponderância de conselheiros independentes nos Conselhos de Administração das empresas impulsiona favoravelmente para desempenhos e práticas de boa gestão.

## **Referências**

ALMEIDA, F.G. **Governança Corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa – estudo do setor de telecomunicações**. 2001. 198f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontífice Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2001.

ALVES, S.E.L, **Governança e Cidadania Empresarial**, RAE-Revista de Administração de Empresas da FGV, v.41, nº4, p. 80, Out./Dez/2001, S.Paulo

ANDRADE, A. ROSSET, J.P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRIOF et al. **The corporate governance on the perspective of the stakeholders**; Havard Business Review. June,2002. EUA

BERLE, Adolf Jr: MEANS, Gardner. **The Modern Corporation and private property**. New York: MacMillan publishing company, 1932

BOVESPA. **Site oficial da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo**. 2005. Disponível em <http://www.bovespa.com.br>. Acesso em 11 jul. 2006.

CARLSSON, R.; **Ownership and value creation: Strategic corporate governance in the new economy**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

CHANDLER, ALFRED D. JR.; **Strategy and Structure (MIT Press, 1962)**;

COASE, Ronald. **The nature of the firm**. *Economia*; v.4, p.386-405, 1937

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. 2006. Disponível em <http://www.cvm.gov.br>

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA; **Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2004: IBGC, 2004.

GIL, A .C., **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

KORN/FERRY. 2005. Disponível em <http://www.kornferry.com>. Acesso em 08 jul. 2006.

LETHBRIDGE, Eric; **Governança corporativa**. Disponível em: [www.bndespar.com.br/conhecimento/revista/rev809.pdf](http://www.bndespar.com.br/conhecimento/revista/rev809.pdf). Acessado em: 7 jul. 2006

LODI, João Bosco; **Governança Corporativa O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**: Rio de Janeiro:Campus, 2000.

SANTANA, E. A. ; OLIVEIRA, C. A. N. . **A estrutura de governança da indústria de energia elétrica: uma análise através da economia dos custos de transação**. In: XXVII ANPEC, 1999, Belém/PA. Anais do XXVII ANPEC, 1999. v. I. p. 1-19.

SIFFERT, Nelson, 2006, **Artigos sobre o Setor Elétrico**, ([www.canalenergia.com.br](http://www.canalenergia.com.br), consulta em 23/06//06.

STEINBERG, Herbert et al; **A Dimensão Humana da Governança Corporativa**: São Paulo: Gente,2003.

VALADARES, Sílvia Mourthé. **Três ensaios sobre o mercado por controle corporativo no Brasil**. 1998. Tese (Doutorado em Economia). Departamento de Economia da PUC do Rio de Janeiro.1998