



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS
CAMPUS ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

ALEXANDRE LOPES CARNEIRO
CLAYBSON MESQUITA DE CARVALHO

INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA: Um estudo de caso de boas práticas em uma hidrelétrica no Estado do Tocantins.

ARAGUAÍNA

2021

ALEXANDRE LOPES CARNEIRO
CLAYBSON MESQUITA DE CARVALHO

INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA:

Um estudo de caso de boas práticas em uma hidrelétrica no Estado do Tocantins.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para obtenção
do Título de Tecnólogo do Curso Superior de
Tecnologia em Gestão da Produção
Industrial do Instituto Federal do Tocantins,
Campus Araguaína.

Orientador: Lucas Frederico Alves Ribeiro

Coorientador: Mateus Dall'Agnol

ARAGUAÍNA

2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins**

M578i Mesquita de Carvalho, Claybson
Indicadores Gife de Governança : Um estudo de caso de boas práticas em uma hidrelétrica no estado do Tocantins / Claybson Mesquita de Carvalho, Alexandre Lopes Carneiro. – Araguaína, TO, 2021.

39 p. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, Campus Araguaína, Araguaína, TO, 2021.

Orientador: Me. Lucas Frederico Alves Ribeiro
Coorientador: Me. Mateus Dall'agnol

1. Indicadores GIFE. 2. Governança Corporativa. 3. Hidrelétrica. I. Lopes Carneiro, Alexandre. II. Frederico Alves Ribeiro, Lucas III. Dall'agnol, Mateus. IV. Título.

CDD 658.5

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ALEXANDRE LOPES CARNEIRO
CLAYBSON DE CARVALHO MESQUITA

INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA:

Um estudo de caso de boas práticas em uma hidrelétrica no Estado do Tocantins.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do Título de Tecnólogo do Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Produção Industrial do Instituto Federal do Tocantins, *Campus Araguaína*.

Banca Examinadora:

gov.br

Documento assinado digitalmente

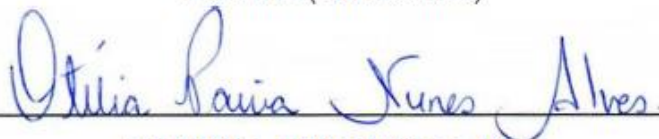
LUCAS FREDERICO ALVES RIBEIRO

Data: 21/12/2021 15:19:02-0300

Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Lucas Frederico Alves Ribeiro

Externo (Orientador)



Prof. Otilia Paiva Nunes Alves

Externo – UNIP Pólo Palmas



Prof(a). Msc. Jade Diane Fernandes Targino Filgueira

IFTO – *Campus Araguaína*

ARAGUAÍNA/TO, 2021

*Dedicamos este trabalho a Deus, sem Ele nada seria possível.
A todo o Curso Superior Tecnologia em Gestão da Produção
Industrial do Instituto Federal do Tocantins de Araguaína, corpo docente
e discente, a quem ficamos lisonjeados por dele ter feito parte. As nossas famílias
pelo apoio incondicional e aos nossos orientadores Lucas Frederico Alves
Ribeiro e Mateus Dall'Agnol, cuja dedicação e paciência serviram
como pilares de sustentação para a
conclusão deste trabalho.*

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas
pensar o que ninguém ainda pensou sobre
aquilo que todo mundo vê.”
(Arthur Schopenhauer)*

*“Para nós os grandes homens não são aqueles que
resolveram os problemas, mas aqueles que os
descobriram”.
(Albert Schweitzer)*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao grandioso Deus.

Agradeço a minha família por acreditar no sucesso desta conquista, pelas palavras de motivação, de firmeza, de sabedoria, de incentivo e companheirismo.

Agradeço a minha esposa que após tantas lutas sendo companheira, motivadora, dividindo felicidades e tristezas me auxiliou em vários momentos, impulsionando-me a não desistir.

Agradeço ao coordenador Mateus Dall’Agnol, motivador, incentivador; ao nosso orientador Lucas Frederico, no auxílio e direcionamento, na perfeita condução desta monografia, o que tornou esse momento tão prazeroso.

Agradeço grandemente a toda equipe docente desta instituição, munida de exímia capacidade, dedicação e prazer na atividade que exercem nos trouxe tanta satisfação na obtenção do conhecimento, no complemento da moral, na formação tecnológica e no conhecimento formal, aqui toda minha gratidão.

RESUMO

O presente trabalho tem como seu principal objetivo compreender sobre os indicadores GIFE de governança em uma hidrelétrica no Estado do Tocantins. O setor energético mundial utiliza outras fontes para gerar energia, como as fontes nucleares, considerada de baixo custo, e está em expansão, pois não necessita de combustível fóssil para se manter. Ao longo dos últimos anos tem-se observado a busca por pesquisas relativas a governança nas organizações, assim dando sentido em assegurar o alinhamento entre os interesses dos administradores e dos donos das organizações. Utilizou-se pesquisa documental no site da gestora da hidrelétrica na busca dos resultados da pesquisa, pesquisa bibliográfica e estudo de caso por questões teórico-analíticas. Conclui-se, que, além de reduzir os custos com a energia elétrica, e de apresentar viabilidade econômica para o *Campus Araguaína*, a energia solar é uma energia limpa e renovável, o que pode trazer benefícios social e ambiental. Para futuras pesquisas, sugerimos verificar e analisar o custo de manutenção no decorrer dos anos e seus impactos.

Palavras-chaves: Indicadores GIFE, Governança Corporativa, Hidrelétrica

ABSTRACT

The present work has as its main objective to understand about the GIFE indicators of governance in a hydroelectric plant in the State of Tocantins. The global energy sector uses other sources to generate energy, such as nuclear sources, considered to be of low cost, and it is expanding, as it does not need fossil fuel to maintain itself. Over the past few years, the search for research related to governance in organizations has been observed, thus making sense to ensure the alignment between the interests of administrators and owners of organizations. Documentary research on the site of the hydroelectric plant manager was used in the search for research results, bibliographical research and a case study for theoretical-analytical issues. It is concluded that, in addition to reducing electricity costs and presenting economic viability for the Araguaína Campus, solar energy is a clean and renewable energy, which can bring social and environmental benefits. For future research, we suggest verifying and analyzing the cost of maintenance over the years and its impacts.

Keywords: GIFE indicators, Governance Corporate, Hydroelectric.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Classificação da Pesquisa Científica	18
Figura 3.2.1 – Eixos complementares estruturáveis a Governança	21
Figura 3.4.1 – Indicadores GIFE de Governança	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Conselho Deliberativo	34
Gráfico 2 - Análise das Tabelas	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conselho Deliberativo	26
Tabela 2 – Controle e Supervisão Econômico Financeiro	28
Tabela 3 – Estratégia e Missão	29
Tabela 4 – Políticas Institucionais	31
Tabela 5 – Transparência e Relação Com as Partes Interessadas	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
INVESTCO	Consórcio formado pelo Grupo REDE, EDP, CEB e CMS Energy
OSC	Organização da Sociedade Civil
PDEE	Plano Decenal de Expansão de Energia
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
UHE	Usinas Hidrelétricas de Energia
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 – Introdução	15
1.1 – Objetivos	16
1.1.1 – Geral	16
1.1.2 – Específico	16
2 – Metodologia	17
2.1 – Contextualização e Classificação	17
2.2 – Etapas da Pesquisa	19
3 – Referencial Teórico	19
3.1 – Governança Corporativa Boas Prática	19
3.2 – Governança	19
3.3 – Governança e Historicidade	21
3.4 – Indicadores GIFE	23
4 – Análise de Discussão	25
4.1 – Boas Práticas Como Vantagem Competitiva	35
5 – Considerações Finais	36
6 – Referências	38

1. INTRODUÇÃO

A expressão Governança Corporativa é compreendida como o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes e os executivos da empresa (LODI, 2000). Franco (1999) afirma que um dos principais objetivos da Governança Corporativa é proteger o valor da empresa com políticas de controle e *disclosure*¹ da informação. Nesse sentido, os controles internos aumentam a confiabilidade das informações contábeis, no atendimento às normas e no cumprimento da legislação.

Tosini e Bastos (2008) acrescentam que o modelo de Governança Corporativa é descrito como algo que transcende a administração privada, sendo responsável por fomentar boas práticas para organizações que desejam um melhor relacionamento com as partes interessadas. Nesse contexto, os indicadores permitem a auto avaliação para qualquer organização da sociedade civil (OSC) sobre o grau de desenvolvimento de sua governança.

De forma mais específica, os indicadores de Governança GIFE² constituem um instrumento que permite às associações e fundações auto avaliar o grau de desenvolvimento de sua governança. Para isso, tem-se como referência as linhas gerais estabelecidas pelo guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais, elaborado pelo GIFE e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (GIFE, 2017).

Assim, ao acessar o site dos Indicadores GIFE de Governança³, as organizações encontram um questionário sobre aspectos essenciais de boas práticas de governança para as OSC e, ao preenchê-lo, recebem uma pontuação que lhes permite avaliar a situação de sua governança de acordo com tais dimensões (LAVIANO, 2020).

Esta ferramenta possibilita às organizações realizar um exercício interno de reflexão sobre suas práticas de governança e melhor desenhar os caminhos para seu aperfeiçoamento. A plataforma oferece ainda referências e conteúdos sobre o tema para promover o debate nesse campo. Destaca-se que a utilização

¹ Significa transparência.

² Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.

³ Usados para medir o nível de governança das empresas ou instituições

da ferramenta não gera nenhum tipo de certificação ou selo para as OSC; seus resultados tampouco estabelecem ranking de melhores organizações.

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

O objetivo deste trabalho é realizar análises, a partir dos Indicadores GIFE de governança, dos processos de gestão corporativa de uma hidrelétrica que atua mercado brasileiro e se localiza, especificamente, no estado do Tocantins.

1.1.2 Específicos

- Analisar os documentos disponibilizados nos sites <https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/autoavaliacao/>
<https://www.investco.com.br/pt-br/a-usina>
<https://www.edp.com.br/noticias/as-duas-melhores-hidreletricas-do-brasil-sao-da-edp-aponta-aneel>
- Analisar e problematizar se a organização aplica ou deixa de aplicar os princípios e os indicadores de governança corporativa.

2. METODOLOGIA

2.1 Contextualização e classificação da pesquisa

A etapa inicial deste trabalho foi a escolha da organização. Para isso, foram utilizados os seguintes critérios: a organização deveria ser notoriamente reconhecida no território nacional e deveria dar ênfase à visibilidade do Estado em relação ao território nacional.

Assim sendo, a Hidrelétrica de Lajeado/TO foi escolhida como objeto de estudo desta pesquisa devido à devida notoriedade a ela em virtude do seu notável potencial energético e por ser uma hidrelétrica Tocantinense. A organização é gerida pela Investico, grupo associado EDP (73%), CEB (20%) e a CPFL (7%). Com potencial evidente de 902MW, a entidade está em funcionamento desde 2001 e possui concessão até o ano de 2033. Engajada em causas sociais, a organização já investiu mais de 20 milhões em projetos ao longo de 20 anos de atividade. Na segunda semana do mês de dezembro comemora seu aniversário. Em 2019, a instituição ganhou o prêmio de melhor empresa brasileira no setor energético nacional dentre as outras 148 analisadas; ficou na TOP 2 em 2020.

Administrada por uma empresa que gere outras hidrelétricas ao longo de seis outros Estados no Brasil, reconhecida mundialmente no setor de hidrelétricas e termoeletricas e com sua sede no Estado de São Paulo/SP. No período de 16 a 18 de novembro, a entidade investiu 2,5 milhões no projeto "ação cívico-social" envolvendo Defesa Civil, Comando Militar, Batalhão Infantaria, ofertando população serviços médicos e odontológicos gratuitos entre outros, com o objetivo de combater as "fake news" (notícias falsas) relativas ao rompimento da barragem.

Com o objetivo de analisar as boas práticas de governança, optou-se pela análise documental disponível no site da empresa. Severino (2007) compreende que as pesquisas documentais possuem o objetivo de coleta de dados e informações a partir de artigos, dissertações, periódicos, livros e textos disponíveis em *sites* confiáveis. Essas pesquisas servem para a montagem do conhecimento a partir das diversas fontes.

Quanto à "natureza", pode ser básica ou aplicada. No que se refere à

catalogação, pode ser exploratória descritiva, explicativa ou normativa; e segundo sua abordagem pode ser qualitativa, quantitativa ou combinada, todos esses tipos estão exemplificados na figura abaixo:

Classificação da pesquisa científica.



Figura 2.1 – Classificação da Pesquisa Científica

No que se refere às especificidades desta monografia, a natureza é “pesquisa aplicada” Conforme Turrioni e Melo (2012), sob esse viés, os resultados são aplicados e utilizados imediatamente na solução de problemas que decorrem da realidade. Isso pode ser identificado através do acesso que se obteve dos relatórios das comissões de avaliação da entidade estudada.

Quanto à classificação, esta é uma pesquisa exploratória-descritiva. De acordo com Turrione e Melo (2012), a pesquisa exploratória busca proporcionar familiaridade com o problema apresentado, envolve levantamento de referencial bibliográfico e análise de exemplos que visam à compreensão. Já a pesquisa descritiva requer o uso de técnicas padronizadas como questionário e observação sistemática.

Quanto à abordagem, esta pesquisa enquadra-se como “pesquisa qualitativa”, ao se considerar que há uma relação dinâmica entre o sujeito e seu mundo real, desse modo não podemos traduzir em números o vínculo existente e indissociável entre a subjetividade do sujeito e seu mundo objetivo. Os processos básicos na pesquisa qualitativa se dão através das interpretações dos fenômenos e atribuição de significados. Instrumento chave é o pesquisador que adentra o ambiente natural, fonte direta de coleta de dados, dessa forma tendem a analisar seus dados indutivamente (TURRIONI E MELO, 2012)

2.2 Etapas da pesquisa

Conforme foi mencionado, a primeira etapa deste trabalho foi a escolha da organização. Já a segunda etapa consistiu na análise dos dados de forma qualitativa, uma vez que foram utilizadas as ferramentas de auto avaliação dos indicadores disponibilizado no *site* dos grupos de institutos, fundações e empresas – autoavaliação dos indicadores GIFE.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Boas práticas de Governança Corporativa

Na intenção de se aproximar os investidores e as corporações, as boas práticas de governança corporativa podem propiciar vantagens competitivas, como por exemplo, maior confiabilidade das partes relacionadas/interessadas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2008).

Segundo a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) entende-se que a Governança Corporativa realça um apanhado de práticas que tem como fundamentação otimizar o desenvolvimento de uma instituição/corporação, evitando-se uma administração protecionista que não vela pelos interesses das partes envolvidas (CVM, 2002).

As boas práticas de governança corporativa têm como objetivo enquadrar os modos de gestão aos altos índices de confiabilidade no que tange a mercados externos e internos. O Instituto Brasileiro de Governança “busca transformar objetivos simples/básicos em orientações específicas; tais orientações visa a preservar e otimizar resultados das organizações (IBGC, 2015).

3.2 Governança

O termo “governança” passou a ocupar, a partir dos anos 1980, uma posição de destaque nos debates entre acadêmicos e profissionais (practitioners). Estudos bibliométricos apontaram tanto uma explosão da

produção acadêmica sobre o tema no início do século XXI quanto a diversificação da sua presença em cerca de cinquenta campos de estudo (LEVI-FAUR, 2012). Do lado dos profissionais, a governança, passou a fazer parte do vocabulário cotidiano das instituições públicas e privadas com forte apoio disseminador de organismos multilaterais, como o Banco Mundial, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), dentre outros (PETERS, 2012).

Historicamente, a expressão “*governance*” surgiu de reflexões conduzidas, principalmente, pelo Banco Mundial, “tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente” (DINIZ, 1995, p. 400). Ainda segundo Diniz, “tal preocupação deslocou o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública”.

Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, a definição geral de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”. Mais precisamente, “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”. Duas questões merecem aqui destaque:

a) Segundo (SANTOS, 1997) a ideia de que uma “boa” governança é um requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, que incorpora ao crescimento econômico equidade social e também direitos humanos.

b) A questão dos procedimentos e práticas governamentais na consecução de suas metas adquire relevância, incluindo aspectos como o formato institucional do processo decisório, a articulação público-privado na formulação de políticas ou ainda a abertura maior ou menor para a participação dos setores interessados ou de distintas esferas de poder (Banco Mundial, 1992, apud DINIZ, 1995, p. 400).

Assim, a capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, mas também pela forma pela qual o governo exerce o seu poder. Além disso, a governança compreende a multiplicidade dos atores sociais, além dos governos e instituições formais que compõem o Estado, organizações e grupos de indivíduos, tais como: setor privado, organizações não governamentais (ONGs), instituições de financiamento e consumidores.

Apesar de o conceito de governança, por si só, ser polissêmico e polêmico, e seu uso amplo e vago, tanto no debate público quanto no acadêmico, termina, por vezes, esvaziando seus contornos. Essa polissemia é explicada, entre outros fatores, pela produção multidisciplinar do campo de análise de políticas públicas. No entanto, alguns autores concordam que sua utilização pode ser útil em um contexto no qual a formulação e a implementação de uma política englobam a diversidade de atores públicos e privados, desde que alguns cuidados conceituais sejam tomados (MARQUES, 2013; LASCOUMES e LEGALÈS, 2012).

Dessa forma, os referenciais para a boa governança são complementares entre si e incluem, entre outros: *accountability* (responsabilização, transparência e prestação de contas), legalidade, equidade e inclusão, processo decisório participativo e a tríade eficiência-efetividade-eficácia (MOURA, 2016). Complementarmente, as boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e de otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade” (IBGC, 2014). Na figura 3.2.1 - Eixos Complementares Estruturáveis a Governanças Corporativa abaixo exemplificaremos de maneira mais visual/didática a complementaridade entre os eixos.



Figura 3.2.1 - Eixos complementares estruturáveis a Governança Corporativa.

3.3 Governança Corporativa e Historicidade

O marco histórico da Governança se deu com estudos oriundos de Berle e Means (1932), inicialmente de maneira empírica eles chegaram a

problematizar a estruturação acionária de grandes empresas Americanas e trazer à tona a discussão a despeito dos conflitos inevitáveis de interesse de seus acionistas e da própria organização, uma vez que fato típico se perfazia no método outrora adotado onde as decisões favoreciam apenas interesses das organizações deixando de fora os acionistas (SAITO, SILVEIRA, 2008).

Com o objetivo de buscar ações a serem adotadas pelo mercado financeiro, em um comitê criado pelo Banco da Inglaterra, em relação a aspectos de demonstração contábil e a prestação de contas (SILVA, SEIBERT, 2015).

Segundo Santos (2015), a estruturação e surgimento de governança corporativa no Brasil são difundidos oriundo das variáveis presentes na América Latina, como: fechamento de grandes grupos financeiros em meados da década de 80, concentração patrimonial, privatização e reestruturação do sistema financeiro.

Responsável por mudar responsabilidade divisional nos âmbitos público e privado, no final das décadas de 80 e 90 deu-se a ocorrência da privatização. Com tal acontecimento, empresa que detinha determinado controle do estado migrando do contexto estatal e inserem-se no contexto privado com o gigantesco desafio de se desenvolver o mercado (FURTADO, 2018).

No contexto nacional, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015).

O fator Governança Corporativa no Brasil obteve expressiva ampliação em detrimento de um cenário organizacional onde se identificou a real necessidade de se buscar novas estratégias empresariais. No Brasil a abertura econômica, as privatizações, a entrada de investidores internacionais, as fusões entre empresas, surgindo a necessidade de um novo modelo corporativo para

atender as novas necessidades das organizações que surgiam e das que se reestruturavam (SCHNORRENBARGER, 2012).

O Brasil buscava caminhar lado a lado com a economia mundial, objetivando romper com a gestão familiar, e a aplicação efetiva da Governança Corporativa (BORGES, SERRÃO, 2005). Cooperações buscavam reestruturar através de novas formas visando atender as diretorias executivas e sócios, isso durante os anos de 1990 e 2000 (CUNHA, DERETTI, SILVA, 2012). Em detrimento de tal reestruturação as empresas Brasileiras passaram a acessar o mercado internacional servido assim de estímulo a uma gestão de Governança Corporativa fundamentada (CUNHA, DERETTI, SILVA, 2012).

Com a missão de aperfeiçoar boas práticas que estimem melhorar/otimizar vantagens competitivas nas organizações.

3.4 Indicadores GIFE de governança.

Os Indicadores são um instrumento on-line de auto avaliação para qualquer organização da sociedade civil (OSC) sobre o grau de desenvolvimento de sua governança. Ao acessar o site dos Indicadores GIFE de Governança, as organizações encontram um questionário sobre aspectos essenciais de boas práticas de governança para as OSC e, ao preenchê-lo, recebem uma pontuação que lhes permite avaliar a situação de sua governança de acordo com essas dimensões; ainda de igual modo, identifica-se a utilização de tal ferramenta por terceiros, profissionais e estudiosos do segmento e suas abrangências e áreas afins (GIFE, 2020).

Esses indicadores GIFE foram divididos em cinco eixos e componentes: Conselho deliberativo; controle e supervisão financeira e econômica; estratégia e gestão; políticas institucionais; o eixo da transparência e a analogia com as partes envolvidas.

Dentro do eixo de conselho deliberativo com o intuito de dar legitimidade aos investidores, o próprio conselho é capaz de verificar a configuração deste regimento e ainda por vezes existência do mesmo. Além disso, é responsável por verificar se o rol de conselheiros está entre cinco e doze componentes e se

são qualificados para isso. Ainda é responsável pela existência de uma representatividade de vinte por cento de conselheiros não ligados à organização, dando assim as formas legais referentes a mandato, eleição, reeleição e assiduidade dos conselheiros (GIFE 2017).

Salienta-se que na busca por minimizar os conflitos de interesses, a parte executiva não toma parte na formação do conselho deliberativo, entendendo-se que o mesmo seria tendencioso nas melhores decisões para sua pessoa. Mesmo de posse desse conhecimento e não fazendo parte desse conselho a parte executiva pode estar presente nas reuniões.

O eixo de controle e supervisão financeira e econômica é responsável por fiscalizar a organização; é composto por profissional competente e de formação e experiência na área, o que lhe permite acompanhar com mais clareza as movimentações financeiras da organização (GIFE 2017).

O eixo referente à gestão estratégica da organização abrange aspectos como visão e missão da organização cuja premissa consta em registro formal em documento oficial e regimentado de padrão interno. Quando o planejamento estratégico for aprovado pelo conselho deliberativo espera-se que seja cumprido rigorosamente dentro do prazo acordado e fiscalizado em toda sua execução pelo referido conselho.

No eixo que trata das políticas institucionais, responsáveis pelas políticas de conduta, comportamento e/ou código de ética e canal de denúncias; este trata dos mais variados conflitos de interesse dentro de todos os níveis da organização. Há recomendação de que tais normas sejam propagadas massivamente dentro do ambiente organizacional.

Por fim, o eixo em que trata das políticas de transparência aconselha que todos os *stakeholders* participem das tomadas de decisão de maneira direta e que todas as informações inerentes as instituições sejam salvas de maneira a tornar pública frente aos demais os programas, projetos, relatórios organizacionais, demonstrativos de cunho financeiro, estratégico e de desempenho.

Em se tratando de dimensões da Governança Corporativa, elas não se limitam a questões de verificação de auditorias, remuneração de gestores e verificação de históricos financeiros (BERLE, MEANS 1932), mas compreende

algo com um alcance maior. Como exemplo disso, está a relação entre os órgãos reguladores e a sociedade civil, clientes, fornecedores, acionistas, empregados e gestores. Este alcance amplia a implementação de um conjunto eficiente de mecanismos de incentivo, monitoramento e interesses dos executivos alinhados aos *stakeholders*.

Como uma rede que estabelece conexões entre organizações de cunho familiar, independente e comunitário, empresarial, investem em projetos privados, públicos e em parcerias público-privadas, é outra referência em Governança Corporativa no âmbito Brasil; (GIFE) Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Em sua página virtual, o grupo conceitua: Abaixo, Figura 3.4.1 extraída do site dos Indicadores GIFE de Governança de modo a trazer mais clareza e familiaridade de acesso a ferramenta no que tange a sua especificidade.



Figura 3.4.1 - Indicadores GIFE de Governança.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os indicadores GIFE de governança são instrumentos que permitem às fundações e associações avaliar o grau de desenvolvimento de sua governança. A avaliação é formada por questionários online que estabelecem os indicadores, que refletem o grau de governança. Ao responder os questionamentos obtém-se uma pontuação relevante, mostrando o caminho para melhorar a governança dentro da empresa (GIFE, 2020).

Análise 1 – Conselho Deliberativo

Este primeiro eixo da ferramenta, segundo abordamos outrora, busca nos trazer a compreensão da funcionalidade do conselho deliberativo em uma hidrelétrica. Segue Tabela 6 – Conselho Deliberativo que relata as primeiras impressões a respeito dos dados elencados.

CONSELHO DELIBERATIVO PERGUNTAS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
1.1 Há um conselho deliberativo formalmente instituído?	X	
1.2 Número de conselheiros varia entre 5 e 11?	X	
1.3 Há até 40% de mulheres no conselho deliberativo?	X	
1.3.1 A composição do conselho deliberativo tem a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização?	X	
1.4 Os conselheiros, em seu conjunto, possuem uma multiplicidade de formações ou experiências necessárias para o cumprimento do seu papel na organização?	X	
1.5 Há pelo menos 20% dos conselheiros independentes?	X	
1.6 Existem regras claras e publicitadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros	X	
1.6.1 O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos?	X	
1.6.2 Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo?	X	
1.6.3 Há um processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros?		X
1.7 O conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida?	X	
1.7.1 Os conselheiros recebem material adequado em tempo hábil para assegurar a participação efetiva nas reuniões?	X	
1.7.2 Há elaboração de ata das reuniões do conselho deliberativo e estas são publicitadas internamente?	X	
1.8 75% dos membros do conselho deliberativo participam de pelo menos 75% das reuniões realizadas anualmente?	X	

1.9 Há avaliação periódica do conselho deliberativo ou dos conselheiros?	X	
--	---	--

Tabela 1 – Conselho Deliberativo

Fonte: Adaptado da ferramenta de auto avaliação GIFE.

De posse, análise e interpretação dos indicadores GIFE, podemos identificar a existência de um conselho deliberativo, o qual não atende a padronização exigida pelo GIFE (2020). Evidencia-se que a organização apresenta em seu rol de funcionários um número entre cinco e onze conselheiros e que 75% participam das reuniões, de acordo com o estabelecido pelo GIFE (2020).

No que diz respeito ao tempo de mandato e de eleição, a independência dos conselheiros, qualificação e pluralidade de perfis profissionais e a diversidade de membros, a instituição analisada apresentou resultados positivos, porém não atendeu em sua totalidade as condições da Governança Corporativa. No site da instituição, identificou-se que o processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros ainda não está estabelecido.

A análise realizada neste trabalho mostra que o conselho deliberativo tem notável assiduidade nas reuniões com participação efetiva de todos seus conselheiros, que apresentavam conceitos de maneira clara e praticam a cultura de *feedback* contínuo, de modo a fortalecer a manutenção e a qualidade do profissionalismo de seus integrantes, atendendo às expectativas estimadas dentro deste eixo.

No segundo eixo, concretiza-se o cenário de controle e supervisão atribuídos a fatores econômicos e financeiros das organizações, adentrando a existência de conselhos fiscais (GIFE, 2020).

O conselho fiscal presta contas aos acionistas, da sua fiscalização dos atos da diretoria executiva e do conselho de administração e oferece sua opinião quanto aos demonstrativos financeiros examinados pelo auditor externo. A atuação do conselheiro é uma atuação ao mesmo tempo colegiada e individual (TINOCO, ESCUDER, YOSHITAKE, 2011).

O GIFE (2017) determina que o conselho fiscal seja responsável pela fiscalização das partes fiscais e que não pode estar ligado à gestão executiva e deliberativa. Através deste ponto, observou-se que o conselho fiscal de

organização analisada tem sua autonomia sobre o conselho executivo e deliberativo. Essa autonomia pode promover às partes envolvidas um maior nível de segurança e de transparência nas movimentações e decisões financeira da empresa

A Tabela 7 – Controle e Supervisão Financeira e Econômico apresenta os seguintes critérios:

Análise 2 – Controle e supervisão financeira e econômica

CONTROLE E SUPERVISÃO FINANCEIRA E ECONÔMICOS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
PERGUNTAS		
2 Há conselho fiscal estabelecido?	X	
2.1 Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira?	X	
2.1.2 O conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva?	X	
2.2 A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas?	X	
2.2.1 As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ou assembleia geral (no caso de associações)?	X	
2.2.2 As demonstrações contábeis são auditadas por organização independente contratada pelo conselho deliberativo?	X	

Tabela 2 – Controle e Supervisão Financeira e Econômico.

Fonte: Adaptado da ferramenta de auto avaliação GIFE.

Nessa análise evidenciou-se que o conselho fiscal da instituição conta com todos os membros altamente experientes e capacitados, fato este evidente pós-análise efetivada através do uso da ferramenta GIFE.

A responsabilidade de fiscalização que não esteja ligada a gestão deliberativa tampouco executiva é do conselho fiscal. Neste ponto se observa que, nesta fase, o conselho fiscal detém autonomia sobre os conselhos executivo

e deliberativo. Tal autonomia proporciona às partes envolvidas no sistema: transparência, segurança e confiabilidade na tomada de decisão financeira.

Governança Corporativa é um sistema que preza a transparência e a veracidade das informações, com isso melhora a imagem institucional no mercado, aumenta a confiança dos investidores e do público em geral. Assim, gera aumento no valor da marca das empresas que seguem esse sistema. Para que tal sistema tenha real efetivação nas empresas, é necessário que o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal, trabalhem em harmonia (SILVEIRA, 2010).

A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*) (IBGC, 2013).

O terceiro eixo ou análise 3 versa sobre a estratégia e gestão da instituição (GIFE, 2020), e pressupõe conhecimento aprofundado acerca de funcionalidades das instituições e estratégias adotadas na compreensão e entendimento sobre missão e visão (GIFE, 2020).

A Tabela 8 – Estratégia e Missão, logo abaixo permite análises neste sentido.

Análise 3 – Estratégia e Missão

ESTRATÉGIA E MISSÃO	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
PERGUNTAS		
3.1 A missão da organização está contemplada pelo objeto social da organização estabelecido no estatuto?	X	
3.2 Há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo?	X	
3.2.3 O conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico?	X	

3.3 O executivo principal da organização não faz parte do conselho deliberativo, mas participa de suas reuniões?	X	
3.3.1 O executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo e os diferentes papéis estão claros para todos e definidos em políticas?		X
3.3.2 O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva?	X	
3.3.3 Há processo estabelecido para a sucessão do executivo principal?	X	
3.4 Há uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo?	X	
3.4.1 O processo de definição da remuneração e benefícios garante que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre a própria remuneração?	X	
3.4.2 São realizadas periodicamente avaliações do executivo principal e da equipe técnica?	X	

Tabela 3 – Estratégia e Missão.

Fonte: Adaptado da ferramenta de auto avaliação GIFE.

As informações concernentes à hidrelétrica são acessíveis no *site* da instituição. Nele deve ser observada a existência clara da missão e da visão organizacional no objeto social da entidade, que deverá ser positivado no estatuto e em outros documentos oficiais como o regimento interno padrão. Recomenda-se, também, a aprovação do planejamento estratégico pelo conselho deliberativo. Mediante a aprovação, o conselho deliberativo deverá acompanhar a execução desse planejamento no período a que ele se referir (SOUSA, 2020).

Investigou-se se a missão da organização está de acordo com o objeto social da entidade definida no estatuto. Neste eixo, o conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico, buscando sempre a eficácia deste planejamento. Constatamos que o executivo principal não exerce funções distintas do conselho deliberativo

Identificou-se também que o planejamento estratégico da instituição passa por aprovação do conselho deliberativo, atendendo aos regulamentos de Governança Corporativa. De maneira clara, concisa, coesa, ficam evidentes os

papéis da estruturação organizacional em seu organograma: o planejamento estratégico da empresa passa por aprovação do conselho deliberativo, atendendo assim aos regulamentos de governança.

A próxima análise apresenta informações pertinentes ao quarto eixo relativo à abrangência das políticas institucionais GIFE.

Análise 4 – Políticas Institucionais

POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
PERGUNTAS		
4.1 Há um código de conduta ou código de ética aprovado pelo conselho deliberativo e publicizado ao menos internamente?	X	
4.2 O estatuto social ou outros documentos formais contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos?	X	
4.2.1 Equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses em que se comprometem a informar à organização sempre que perceberem alguma situação desse tipo?	X	
4.3 Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo para fazer denunciar de toda sorte?		X

Tabela 4 – Políticas Institucionais

Fonte: Adaptado da ferramenta de auto avaliação GIFE.

O quarto eixo é responsável por discussões a respeito do código de conduta ou código de ética, por conflitos de interesses e por um canal onde se possa realizar denúncias (GIFE, 2020). Tais normativas internalizadas a serem desenvolvidas, tratadas pela instituição. Identifica-se no *site* da instituição a disponibilização do código de ética, o qual elenca valores e condutas. As políticas institucionais asseguram que códigos de conduta sejam divulgados e levados a sério dentro da organização. É evidenciado também, necessidade um canal de denúncia, para que a equipe da organização possa acessar o conselho deliberativo para fazer as denúncias (SOUSA, 2020). Não foi constatado no site

da instituição tal canal. Segundo Chiavenato (2014), a existência desses canais para as organizações está diretamente ligada com a qualidade de vida no trabalho e com a percepção que os colaboradores têm daquilo que acontece em seus ambientes laborais.

Uma política institucional procura estabelecer as bases sobre como os objetivos e desafios serão alcançados e procura mostrar às pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir para o alcance dos objetivos e desafios da organização, sempre mantendo algum grau de flexibilidade (ZAPELINI, 2010).

Análise 5 – Transparência e Relação com as partes interessadas

No quinto e último eixo/análise, entendemos a importância da transparência e relação com partes interessadas segundo Governança (GIFE, 2020). Adiante na Tabela 10 – Transparência e Relação Com as Partes Interessadas disponibilizamos quadro com os dados/informações adquiridos e classificados, correlatos ao eixo em questão.

TRANSPARÊNCIA E RELAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
PERGUNTAS		
5 As partes interessadas participam nas tomadas de decisão na organização?	X	
5.2 A missão é divulgada no site da organização?	X	
5.2.1 Os principais programas, projetos, ações e atividades são divulgados no site e/ou relatórios da organização?	X	
5.2.2 A composição do conselho deliberativo é divulgada no site da Organização?	X	
5.2.3 A composição do conselho fiscal é divulgada no site da organização?	X	
5.2.4 As demonstrações contábeis são divulgadas no site da organização?	X	
5.2.5 Os relatórios dos auditores independentes são divulgados no site da organização?	X	

Tabela 5 – Transparência e Relação Com as Partes Interessadas

Fonte: Adaptado da ferramenta de auto avaliação GIFE.

Neste eixo as informações devem ser, por natureza, coerentes, claras e objetivas. Nesse sentido, denota-se que os indicadores GIFE problematizam inúmeras alternativas, objetivando tratar de maneira aprofundada e transparente relações ocorridas entre as partes interessadas. Salienta-se a importância referente aos processos decorridos na instituição e de que maneira essa informação é disponibilizada às partes interessadas.

Assim sendo, todos os programas, projetos, ações, atividades e a missão da organização são divulgados nos *sites* ou relatórios da empresa. Além disso, notamos todo o escopo da instituição com a disponibilização da missão da empresa e determinada facilidade de acesso às informações pertinentes. A hidrelétrica transpareceu compromisso com o cumprimento dos dispositivos propostos no que se refere à Governança Corporativa.

A transparência é um princípio que abrange a obrigação de informar, porém, o IBGC e o GIFE (2014), ressaltam que não se trata apenas de informar, mas de disponibilizar às partes interessadas informações que possibilitem aos *stakeholders* uma melhor compreensão do que está ocorrendo dentro das organizações.

Este é o último eixo e trata da transparência e relação com as partes interessadas. Nele, os *stakeholders* participam das tomadas de decisão da entidade; devem divulgar as informações dos principais programas, projetos, ações e atividades nos sites ou relatório da organização, essa divulgação favorece todas as partes interessadas (SOUSA, 2020).

No que diz respeito à instituição estudada neste trabalho, constatamos que ela apresentou excelência em dois dos eixos abordados: controle e supervisão financeira e econômica e transparência, assim cumprindo com a totalidade do escopo proposto pela ferramenta de análise GIFE.

Ressaltamos que o gráfico gerado com as informações coletadas, e após análise, comprova a atuação de seus gestores através das práticas de governança implantadas na sua metodologia de trabalho, fazem o planejamento estratégico da empresa, em benefício de manter a sustentabilidade e longevidade da organização, focando no equilíbrio entre as partes e conformidade com exigências legais e marcos regulatórios do setor.

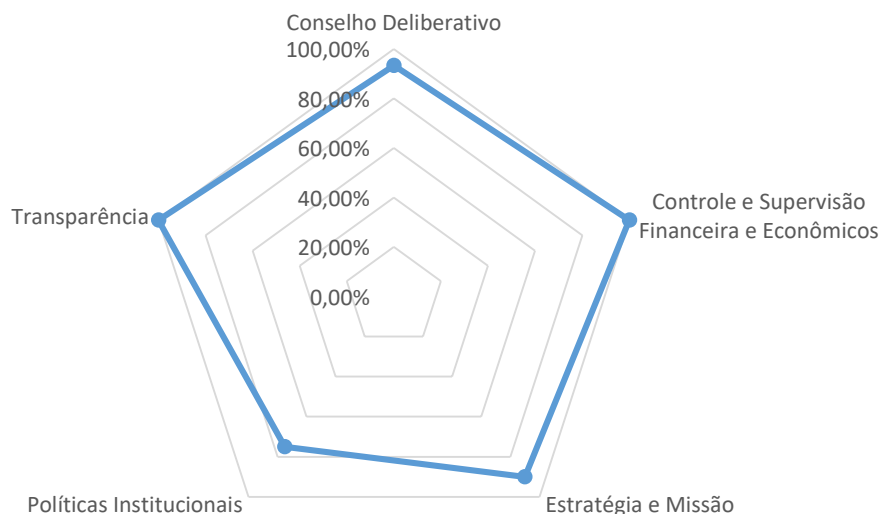


Gráfico 1 – Conselho Deliberativo

Fonte: Adaptado da ferramenta de auto avaliação GIFE.

De acordo com o gráfico mostrado adiante, Gráfico 2 – Análise de tabelas, a clareza/especificação na porcentagem relativa a efetivação do uso da ferramenta GIFE e sua aplicabilidade, pode-se verificar que a ferramenta apresentou excelentes resultados nos eixos de Controle e supervisão financeira e econômica (100%) e Transparência e relação com as partes interessadas (100%). Os demais eixos: Conselho deliberativo (93,33%), Estratégia e Missão (90%) e Políticas Institucionais (75%) não alcançaram a totalidade. Estes últimos são pontos a serem melhorados pela instituição, visto que são problemas passíveis de correção.

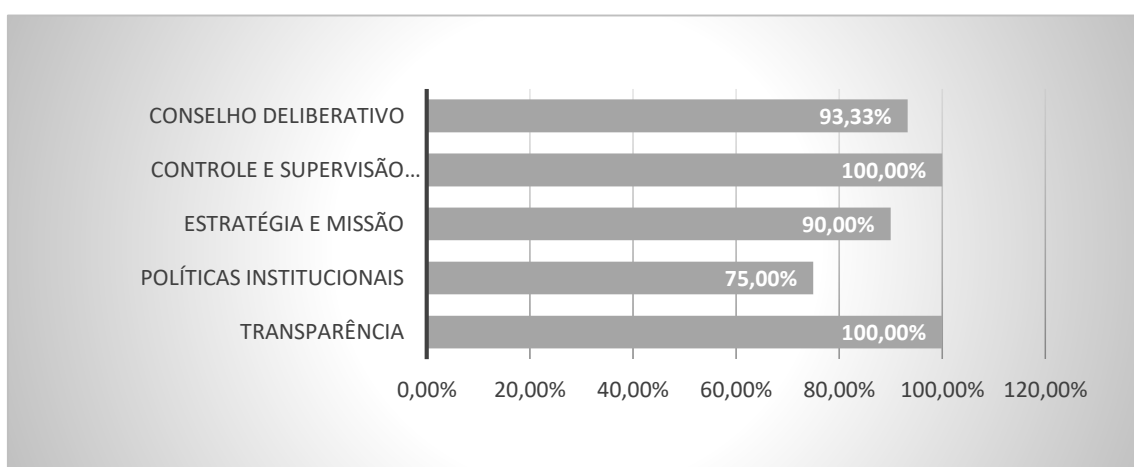


Gráfico 2 – Análise das Tabelas

Fonte: Adaptado da ferramenta de auto avaliação GIFE.

4.1 Boas práticas como vantagem competitiva para hidrelétricas

Por meio do desenvolvimento de um planejamento, organizações elevam seus resultados e otimizam seus processos de forma a buscar maior eficiência. Orientadas por esta proposta, conseguem traçar e definir estratégias voltadas a objetividade determinadas pela organização. A execução do planejamento estratégico regulamenta políticas e processos empresariais, define alocações de recursos, entre outras estratégias que geram vantagens competitivas (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Porter (1991) destaca a existência de forças competitivas a serem considerados na inteligência organizacional, as quais buscam direcionar análises específicas a fim de moldar estratégias que orientem ações no desígnio de solucionar pontos críticos tanto no ambiente interno como externo da companhia (XIMENES, 2010).

As organizações, para obterem vantagem competitiva em meio ao mercado altamente volátil, buscam mecanismos que proporcionem oportunidade de negócios ou algo que seus concorrentes não tenham (COUTINHO; DELFINO e COSTA, 2016). A competitividade pode ser definida como fatores que possibilitam que as organizações busquem ou desenvolvam produtos de serviços diferentes dos seus concorrentes, com intuito de aumentar e evoluir a sua participação no mercado (DESSLER, 2003).

A assertividade na tomada de decisões caracteriza o princípio da transparência apresentada pelo IBGC (2015). Essa assertividade ocorre quando as hidrelétricas definem as suas premissas, a missão, os valores e os objetivos da empresa, com o intuito de integrar e direcionar as ações dos envolvidos. Na visão de mercado, são mais bem ranqueadas as empresas que aderem boas práticas de governança corporativa ao seu modelo de gestão (RADAELLI, 2010).

As empresas que incorporam em sua gestão o modelo de Governança Corporativa geram vantagens competitivas para seu negócio frente a demais organizações. A aplicabilidade das boas práticas atinge maiores e mais concretos níveis de gestão, trazendo uma melhora de sua imagem institucional e valorização de sua marca, gerando maior engajamento com clientes, investidores, governos e outras partes interessadas. (SANTOS, 2015).

A aplicação dos princípios da Governança Corporativa (transparência,

equidade, prestação de contas e responsabilidade) proporciona um ambiente de confiabilidade e segurança às partes interessadas de uma mineradora.

As boas práticas aplicadas no setor brasileiro de energia elétrica permitem aos envolvidos um acompanhamento de todas as movimentações financeiras e operacionais de forma mais clara e concreta; possibilita também que a gestão executiva, assim como os investidores, possua visão macro da realidade financeira e operacional. Este ambiente de engajamento e de informações gera vantagens competitivas, garantindo sustentabilidade e longevidade para a companhia (IBRAM, 2013).

5 Considerações Finais

A hidrelétrica estudada neste trabalho disponibiliza publicamente as informações para todas as partes interessadas, por meio de relatórios periódicos do conselho fiscal. Assim, é possível evidenciar um conselho deliberativo atuante e efetivo que apresenta profissionais qualificados.

São evidentes os investimentos da hidrelétrica nas diretrizes que norteiam as ações de governança corporativa. Este estudo usou como base de dados o conteúdo do *site* da referida empresa, que contempla todos os eixos de boas práticas de Governança Corporativa e são sugeridas pelos principais fomentadores brasileiros. Neste caso, o IBGC e o GIFE.

A transparência fica mais evidente com prestação de contas de suas movimentações financeiras e econômicas no *site* da empresa. A exemplo desta transparência, é possível encontrar os demonstrativos contábeis auditados pelo conselho fiscal no *site* da organização. Esses documentos geram maior confiabilidade às partes interessadas e é notável a alta performance do conselho fiscal, o qual atende de forma plena as boas práticas sugeridas pelo GIFE.

Através da análise sobre o segundo eixo, é notório o alinhamento da organização analisado com as instruções do conselho fiscal. Este possui autonomia frente aos demais conselhos, tornando, assim, evidente a preocupação com a sustentabilidade econômico-financeira da companhia. A

atuação deste conselho gera um ambiente de transparência e confiabilidade para as partes envolvidas.

Coerente com os princípios de Governança Corporativa, a especificação de valor e missão estão alinhados ao objetivo e às estratégias da companhia, não somente nos processos internos, mas nos externos também. A hidrelétrica destaca ainda a distinção de papéis dentro dos conselhos e a importância da prestação de informações por eles para com o conselho fiscal. Desse modo é clara a atuação do conselho fiscal na fiscalização dos relatórios e prestação de contas para com os envolvidos.

A tratativa do quarto eixo nos demonstra políticas institucionais claras e obteve 100% de aproveitamento na ferramenta GIFE. O código de ética disponibilizado enfatiza diretrizes no que tange a valores e conduta da companhia.

Na síntese dos dados coletados e analisados é possível entender a efetividade da aplicação das boas práticas de governança nessa hidrelétrica. Evidenciou-se também a relação transparente e equidade no rol de conselheiros que compunha o quadro, com papéis bem distintos e atuando de forma alinhadas com os objetivos das partes interessadas. Transparência é evidenciada na disponibilização pública das informações inerentes as partes interessadas.

REFERÊNCIAS

Balanço Energético Nacional 2018: **Ano base 2017** / Empresa de Pesquisa Energética. – Rio de Janeiro: EPE, 2018. Brazilian Energy Balance 2018 Year 2017 / Empresa de Pesquisa Energética – Rio de Janeiro: EPE, 2018

BONOW, Antônio Alice; IBAÑEZ, Gedson Boher; NETO, Túlio Pinto. **O USO DO POTENCIAL HIDRÁULICO PREDIAL PARA MICROGERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**. 2014. 6p. Artigo (O USO DO POTENCIAL HIDRÁULICO PREDIAL PARA MICRO GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA, Engenharia de Energia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul -UFRGS, [S.l.], 2014.

BORDEAUX-REGO, Ricardo; PAULO, Goret Pereira; SPRITZER, Ilda Maria de Paiva; ZOTES, Luis Pérez. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRASIL. Agência Nacional de Águas. **Aproveitamento do potencial hidráulico para geração de energia**. Brasília: MME: ANA, 2005.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **Contabilidade gerencial II**. Unijuí. Apostila de aula, 2015, 42p.

DINIZ, Eli. “Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90”. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 38, nº 3, 1995. pp. 385-415.

FRANCO, Hilário. **A Contabilidade na Era da Globalização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira e aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8ª ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010, 592 p.

Informe dos Indicadores GIFE de Governança N.3. Dialogando sobre governança São Paulo Outubro | 2020. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2020/02/Informe-Indicadores-de-Governanca_2020.10_v3.pdf

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais. 2.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. São Paulo, SP : IBGC e GIFE, 2014 72 p.

INVESTICO (2011). Disponível em: <http://www.investco.com.br/dados/usina/reservatorio/reservatorio.asp>

KASSAI, José Roberto et al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000, 256 p.

LASCOURMES, P.; LE GALÈS, P. Understanding public policy through its instruments: from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. *Governance*, v. 20, n. 1, p. 1-21, 2007

LAVIANO, Larissa. Dialogando sobre governança. **Informe dos Indicadores GIFE de Governança N.3**. São Paulo Outubro | 2020. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2020/02/Informe-Indicadores-de-Governanca_2020.10_v3.pdf

LEVI-FAUR, D. From 'big government' to 'big governance'? In: _____. (Ed.). The Oxford handbook of governance. Oxford: Oxford University Press, 2012.

LODI, João Bosco. Governança corporativa — **O governo da empresa e o conselho de administração**. 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARQUES, E. **Government, political actors and governance in urban policies in Brazil and São Paulo**: concepts for a future research agenda. Brazilian Political Science Review, v. 7, p. 8-35, 2013.

MARTIN, N.B.; SERRA, R.; ANTUNES, J.F.G.; OLIVEIRA, M.D.M.; OKAWA, H. Custos: sistema de custo de produção agrícola. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 24, n. 9, p. 97-122, 1994.

MATOS, C. M. **Viabilidade e análise de risco de projetos de irrigação**: estudo de caso do Projeto Jequitai (MG). 2002. 142f. Tese (Mestrado em Economia Aplicada) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais

MOURA, A.M.M. **Governança ambiental no Brasil**: instituições, atores e políticas públicas. Brasília : Ipea, 2016. 352 p. : il., gráfs. color.

MOTTA, R.R. [et al.] **Engenharia Econômica e Finanças** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PETERS, B. G. Governance as political theory. In: YU, J.; GUO, S. (Eds.). Civil Society and Governance in China. New York: Palgrave Macmillan, 2012

SILVA, E. P. **Fontes renováveis de energia**: Produção de Energia para um Desenvolvimento sustentável. 1ª ed. São Paulo: Livraria da Física, 2014.

REBELO NETO, P. X. **Piscicultura no Brasil tropical**. 1. ed. São Paulo: Hemus, 2013. 267 p.

SOLDEIRA, Denis, WIVES, Daniela Garcez; KÜHN, Daniela Dias (Org.). Gestão e planejamento de agroindústrias familiares. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018. p. 41-59

STRAUSS, Richard. **Aproveitamento do potencial do hidráulico predial para geração de energia elétrica** / Richard Strauss da Silva. - 2018. No folhas 64 Monografia (Curso de Engenharia Elétrica) Faculdade Doctum Juiz de Fora

TOSINI, M. de F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008.

VASCONCELOS, L. C.; MAYORGA, F. D. O.; TABOSA, F. J. S.; OLIVEIRA, S. C.; PARENTE, T. D. Análise da viabilidade econômica dos pequenos produtores de banana da Associação Acaraú Terra Sol no agropolo do Baixo Acaraú, Estado do Ceará. In: **VI Encontro de Economia do Ceará em Debate**, 2010, Fortaleza. ANAIS... Fortaleza, IPECE, 2010. p. 1-21.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001