

OPINIÃO

Eletrobras – melhorias na governança e gestão de negócios em SPE

*Por José Coimbra**

Na Eletrobras, empreendeu-se um significativo esforço na governança e gestão, que culminou, no exercício de 2017, na superação da fraqueza material na gestão das Sociedades de Propósito Específico – SPE, conforme se verificam no Relatório da Administração e demais documentos, disponibilizados à Comissão de Valores Mobiliários – CVM no Brasil e no arquivamento do Relatório Anual no Formulário 20-F, junto a *Securities and Exchange Commission* – SEC nos Estados Unidos[1].

Em investimentos por meio de SPE, a Eletrobras dispõe de 175 projetos onde aplicou R$ 24,3 bilhões. Em 2017, a Companhia detém um expressivo parque operacional – na geração são 48.134 MW e na transmissão são 64.945 km de linhas[2].

LEGISLAÇÃO E LEILÕES

As oportunidades de investimentos no setor elétrico no Brasil, após a Constituição de 1988, vem com a evolução da legislação do setor. No que concerne à expansão e às modalidades de parcerias empresariais, as alterações se iniciam a partir de 1995, com a publicação das Leis 8.987 e 9.074, quando foram estabelecidas normas para a outorga de concessão mediante processo licitatório. Essas regras foram aperfeiçoadas a partir da Lei 10.848, de 2004, que dispôs sobre a comercialização de energia elétrica e a contratação regulada para a totalidade do mercado das distribuidoras por meio de licitação. Também data dessa época o preceito referente à parceria público-privada e à modalidade por meio de SPE[3].

[1] Este tópico tem como base as informações da Nota Técnica Estudos da Demanda de Energia 2050, elaborada pela Empresa de Pesquisa Energética, janeiro de 2016.

A partir desse novo marco, as concessionárias do setor passaram a adotar estratégias para participar dos leilões. A modalidade de parceria permite a participação de empresas em consórcio e é facultado ao poder concedente determinar que o licitante vencedor, no caso de consórcio, se constitua em empresa antes da celebração do contrato. Ambas as previsões devem estar contidas em edital de licitação[4].

Por sua vez, os leilões da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, para o segmento de geração no período de 2004 a 2016, contemplam nos seus editais a participação de empresas isoladamente ou reunidas em Consórcio. A constituição de SPE era uma opção e a partir do leilão 008/2015 tornou-se uma obrigação. Para o segmento de transmissão é obrigatória a formação de SPE[5].

Com a finalidade de participar dos leilões, a Eletrobras teve seu Estatuto Social alterado para que, diretamente ou por meio de suas subsidiárias, possa se associar para constituição de consórcios ou participação em sociedades, com ou sem poder de controle, para produção, transmissão ou distribuição de energia elétrica[6].

Assim, as empresas da Eletrobras de geração e transmissão – Chesf, Eletrosul, Eletronorte e Furnas –, se uniram com a iniciativa privada, em geral por meio da constituição de SPE. Essa sociedade é incumbida de implantar e gerir o objeto da parceria, obedece a padrões de governança corporativa e adota contabilidade e demonstrações financeiras padronizadas, seguindo a regulação setorial.

Nesse período, observa-se que os projetos do setor elétrico são influenciados por diversos fatores. Alguns são alheios à vontade dos investidores, como a emissão das licenças – prévia, instalação e operação – requeridas no licenciamento socioambiental e a liberação de financiamentos, que impactam na implantação e entrada em operação. As SPE são severamente afetadas. Seus acionistas reivindicam junto ao regulador e ao poder concedente ajustes nos contratos. Muitas dessas demandas são judicializadas. Todavia, para garantir a continuidade dos projetos, a Eletrobras e seus sócios são compelidos a realizar aportes adicionais de recursos, não previstos nos planos de negócios desses projetos.

AUDITORIAS

Entretanto, nas auditorias das contas da Eletrobras e suas empresas referentes a gestão de projetos executados em parcerias com empresas privadas, o Tribunal de Contas da União – TCU e a Controladoria-Geral da União – CGU identificam pontos relevantes no planejamento e controle, emitindo recomendações para melhoria da governança dos projetos por meio de SPE.

No mesmo sentido, o Auditor Independente da Eletrobras, KPMG Auditores Independentes, identificou deficiências nos controles internos da Holding e suas empresas. Essas deficiências, com base no potencial impacto às demonstrações financeiras, considerando a materialidade envolvida, são classificadas em fraqueza material, deficiência significativa ou deficiência de controle. Nos exercícios de 2014, 2015 e 2016, os pareceres do

[4] Lei 8.987, de 1995,
[5] ANEEL, Editais de leilões de geração e transmissão de energia elétrica, www.aneel.gov.br.
[6] Lei 12.688, de 2012, que alterou a Lei 3.890-A, de 1961, de criação da Eletrobras.

Auditor apontam a existência de fraqueza material na gestão das SPE[7].

MELHORIAS

A reação da administração da Eletrobras vem por meio do seu sistema de planejamento, nos Planos Diretores de Negócios e Gestão aprovados em 2015, 2016 e 2017, que definiram um novo posicionamento e realinhamento estratégico da Holding e suas empresas. Foram estabelecidas estratégias para reestruturar os modelos de governança corporativa e gestão. Na estratégia para governança e conformidade cabe destacar a iniciativa para eliminar a fraqueza material na gestão das SPE, a partir da revisão, ajustes e criação de controles internos efetivos, com relação ao adequado monitoramento da execução física e financeira desses projetos.

Assim, a Eletrobras aperfeiçoou o seu programa de conformidade segundo análise periódica de riscos, comunicação, treinamento e monitoramento, com a finalidade de ter segurança confiável nos seus processos, de mitigar riscos e ocorrências de fraudes. Revisou o seu Manual de Orientação do Conselheiro e criou uma Diretoria de Conformidade.

Em relação à gestão de SPE, a estratégia foi implementada envolvendo a Holding e suas empresas geradoras e transmissoras, sob a coordenação do Comitê de Investimentos do Sistema Eletrobras, por meio de medidas voltadas para eliminar a fraqueza material identificada e assegurar práticas de integridade no ambiente corporativo.

Como ponto de partida, foi elaborado um Manual de Gestão de SPE, contendo modelos padrões, informações e práticas ao longo da cadeia de valor, para orientar os gestores e mitigar riscos. Desenvolveu-se um programa de treinamento e capacitação para conselheiros, diretores e gestores, com intuito de propiciar uma melhor compreensão acerca da governança e de conceitos como plano de negócio, gestão de processo e finanças, bem como atualização sobre a legislação do setor e das sociedades anônimas.

Na *Holding* e suas empresas, foram mapeados os processos, identificadas as atividades que permeiam a gestão desses investimentos e associados controles. Além disso, implantou-se um sistema de informações em ambiente web e organizaram-se áreas especializadas para gestão dos negócios em SPE.

Com a operacionalização desse novo ambiente empresarial, cingido de normas, processos, controles, sistemas e estruturas, estabeleceu-se um novo ciclo no acompanhamento dos investimentos em SPE, com a participação dos Diretores Financeiros da Holding e das suas empresas, com a finalidade de subsidiar as decisões da administração da Companhia nesse negócio, em periodicidade trimestral.

Este caso reveste-se de especial relevância, pois, a partir dos apontamentos das auditorias, a administração da Eletrobras promoveu um adequado tratamento do problema. De fato, as falhas identificadas foram corrigidas com significativas melhorias, o que gera ganhos, agrega valor e habilita a Empresa a concretizar novos desafios na sua governança e gestão.

[7] Eletrobras/Investidores, www.eletrobras.com/elb/ri

REFERÊNCIAS

Eletrobras, Planos Diretores de Negócios e Gestão da Eletrobras: PDNG 2013–2017; PDNG 2014 – 2018, PDNG 2015 – 2019 e PDNG 2017 – 2021, www.eletrobras.com/gestão de governança corporativa/planejamento estratégico/Plano Diretor de Negócios e Gestão (PDNG).

Eletrobras, Relatório da Administração, Demonstrações Financeiras, pareceres do Auditor Independente e do Conselho Fiscal, exercícios 2014, 2015, 2016 e 2017, www.eletrobras.com/elb/ri.

Eletrobras, Apresentação dos Resultados, abril/2018, APIMEC, www.eletrobras.com/elb/ri.

Legislação, Leis 8.987, de 1995, 9.074, de 1995, 10.848, de 2004, 11.079, de 2004, 12.688 de 2012, http://www4.planalto.gov.br/legislacao.



José Coimbra é mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Pará e certificado para Conselheiro de Administração pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGG. Na Eletrobras foi conselheiro nos Conselhos de Administração da Holding e do Cepel e coordenador do Comitê de Investimentos do Sistema Eletrobras. No Ministério de Minas e Energia foi Ministro interino em curtos períodos, exerceu as funções de Secretário-Executivo, Secretário do Conselho Nacional de Política Energética – CNPE, Chefe de Gabinete do Ministro, coordenou as atividades na Conferência Rio + 20 e integrou o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico – CMSE. Na Eletronorte, exerceu funções técnicas e gerenciais, foi conselheiro e presidente do seu Conselho de Administração e da Fundação Previnorte, e Diretor de Engenharia. Foi examinador do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ e do Programa de Qualidade do Governo Federal - PQGF.

* Este texto é de inteira responsabilidade do autor e não reflete necessariamente a linha programática e ideológica da FGV.