



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA**

ERIMAR WAMSER

**ENERGIA SOB CONTROLE: O PAPEL DO *CONTROLLER* NA FASE PRÉ-
OPERACIONAL DE UM EMPREENDIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA**

CURITIBA

2012

ERIMAR WAMSER

**ENERGIA SOB CONTROLE: O PAPEL DO *CONTROLLER* NA FASE PRÉ-
OPERACIONAL DE UM EMPREENDIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: MSc. Sílvio Matucheski

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): ERIMAR WAMSER

TÍTULO DO TRABALHO: ENERGIA SOB CONTROLE: O PAPEL DO CONTROLLER NA FASE PRÉ-OPERACIONAL DE UM EMPREENDIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: SILVIO MATUCHESKI

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

O ALUNO APRESENTOU COMPROMETIMENTO DURANTE A ELABORAÇÃO DA MONOGRAFIA, ATINGINDO, DE FORMA GERAL, OS OBJETIVOS PROPOSTOS. REGISTRO COMO PRINCIPAL PUNTO NEGATIVO A LIMITAÇÃO DO ESTUDO. ASSIM, CONSIDERADO APTO.

NOTA: 80 (OITENTA)

ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO: Ademir Clemente

NOTA: 80 (OITENTA)

ASSINATURA: 

Prof. Ademir Clemente
Departamento de Contabilidade
Matrícula 6341120 - 179361

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, uma das razões de eu ter voltado a investir em mim mesmo.

Ao meu amigo Kleber, que me fez rever valores pessoais depois de um período de dormência em minha vida.

Ao meu professor Sílvio, que com seu profissionalismo e paciência me orientou na elaboração deste trabalho acadêmico.

Aos meus colegas de trabalho Renato e José, que contribuíram significativamente para que eu pudesse ter uma visão realista acerca da praticidade deste trabalho.

**“O lucro do nosso estudo é tornarmos-nos
melhores e mais sábios.”**

Michel de Montaigne

RESUMO

Por meio de processo de licitação, duas empresas estatais, sob a forma jurídica de Sociedade Empresarial, ganharam através de leilão público a concessão de uso de bem público para geração de energia elétrica por 35 anos a partir da data da assinatura do Contrato de Concessão. Uma vez que os gastos previstos no investimento são de milhões de reais, há uma necessidade prioritária de controles internos de forma a proporcionar informações de qualidade aos gestores da empresa, para que possa permitir-lhes uma visualização segura dos serviços contratados, para se ter o conforto no cumprimento dos pagamentos e acompanhamento da evolução da construção da usina. É neste cenário que se faz necessária a figura do *controller*, pessoa qualificada com conhecimentos específicos da Contabilidade, encarregado de analisar as questões de ordem contábil, fiscal, financeira e administrativa do Empreendimento.

O objetivo do presente trabalho é visualizar o papel do *controller* na administração de um empreendimento formado por empresas de energia elétrica. Quanto à metodologia, foi elaborada uma pesquisa descritiva, bibliográfica, estudo de caso e observações, de caráter predominantemente qualitativo, com alguns elementos quantitativos. E na análise do estudo de caso comprovou-se a importância deste profissional no alcance dos objetivos das empresas associadas.

Palavras-chave: *controller*, Controladoria, Controles, Riscos.

ABSTRACT

Through the bidding process, two state-owned enterprises in the legal form of Business Company, gained through a public auction to grant use of public good for generating electricity for 35 years from the date of signing the Concession Agreement. Once the planned spending on investment are millions of dollars, there is an overriding need for internal controls to provide quality information to managers of the company which might allow them a safe view of the contracted services, to have comfort in meeting payments and monitoring of the evolution of plant construction. Against this backdrop, it is necessary to figure the Controller, qualified person with specific knowledge of accounting, charged with examining the issues in the accounting, tax, financial and administrative management of the Enterprise.

The objective of this study is to visualize the role of Controller in the administration of a venture formed by electric utilities. Regarding methodology, we created a descriptive research literature, case studies and observations, predominantly qualitative in nature, with some quantitative elements. And in analyzing the case study demonstrated the importance of training in achieving the objectives of companies.

Keywords: Controller, Controllership, Controls, Risks.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 1.1 | PROBLEMA..... | 6 |
| 1.2 | OBJETIVOS..... | 7 |
| 1.2.1 | Objetivo geral..... | 7 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos..... | 7 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA..... | 8 |
| 1.4 | ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO..... | 9 |
| 2 | CONTROLADORIA E <i>CONTROLLER</i>..... | 10 |
| 2.1 | CONTROLADORIA..... | 10 |
| 2.2 | <i>CONTROLLER</i> | 12 |
| 3 | CONTROLES x RISCOS..... | 15 |
| 4 | METODOLOGIA..... | 18 |
| 5 | ESTUDO DE CASO..... | 20 |
| 5.1 | FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES DO <i>CONTROLLER</i> DENTRO DO EMPREENDIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA..... | 20 |
| 5.2 | ATUAÇÃO EM PROCESSO LICITATÓRIO..... | 21 |
| 5.2.1 | Análise documental no processo licitatório..... | 21 |
| 5.2.2 | Análise contábil de empresas candidatas em licitação..... | 22 |
| 5.3 | A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DO <i>CONTROLLER</i> NO ORGANOGRAMA..... | 23 |
| 5.4 | A FORMA DE INTERAÇÃO COM OS PROFISSIONAIS DIRETAMENTE ENVOLVIDOS COM O <i>CONTROLLER</i> NA FASE DE CONSTRUÇÃO DA USINA..... | 25 |
| 5.4.1 | Relação com o Superintendente Administrativo-Financeiro..... | 25 |
| 5.4.2 | Relação com o Assistente Administrativo-Financeiro..... | 25 |
| 5.4.3 | Relação com o Contador..... | 25 |
| 5.4.4 | Relação com o Analista Administrativo de Contratos..... | 26 |
| 6 | RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 27 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 28 |
| | REFERÊNCIAS..... | 29 |
| | GLOSSÁRIO..... | 33 |

1 INTRODUÇÃO

Por meio de processo licitatório, duas empresas estatais, sob a forma jurídica de Sociedade Empresarial, ganharam através de leilão público a concessão de uso de bem público para geração de energia elétrica por 35 anos a partir da data da assinatura do Contrato de Concessão, sendo 5 anos para construção e 30 para exploração, administração da usina e comercialização de toda a energia gerada.

O projeto em si representa um enorme desafio para ambas, já que é a primeira parceria firmada entre elas, seja na forma de construção da futura usina geradora de energia ou na forma como seus profissionais (e terceirizados) irão contribuir para honrar seus compromissos ao longo da etapa de construção da obra.

Uma vez que os gastos previstos no investimento são de milhões de reais, há uma necessidade prioritária de controles internos de forma a proporcionar informações de qualidade aos gestores da empresa, para que possa permitir-lhes uma visualização segura dos serviços contratados, para se ter o conforto no cumprimento dos pagamentos e acompanhamento da evolução da construção da usina.

É neste cenário que se faz necessária a figura do *controller*, pessoa qualificada com conhecimentos específicos da Contabilidade, encarregado de analisar as questões de ordem contábil, fiscal, financeira e administrativa do Empreendimento.

1.1 PROBLEMA

A área da Controladoria é um elemento essencial nas grandes organizações. Através dessa pode-se verificar, por meio de análise gerencial, se todos os procedimentos estão sendo cumpridos dentro da empresa. O trabalho do *controller* é desenvolvido normalmente sempre com o foco nos controles internos da empresa, com objetivo obter informações gerenciais confiáveis e precisas de forma a proporcionar melhor qualidade na gestão dos negócios da empresa.

Todavia, quando uma empresa de fato ainda encontra-se na fase pré-operacional (implementação), são indispensáveis controles internos efetivos de todas as etapas de construção, de modo a inicializar as atividades dessa, com todas as garantias de funcionamento e produção previstas durante o período de vigência do contrato de concessão. Posteriormente ao tempo de contrato, todo o acervo patrimonial passa a ser da União, a qual poderá operar a usina ou realizar novo leilão público com novo período de concessão.

Ressalta-se o cuidado com os investimentos, tanto de parte física, qualidade do material utilizado, parte financeira, tributária e recursos humanos, captados e direcionados de forma a não causar prejuízo algum à sociedade, meio-ambiente e ao ambiente interno das empresas envolvidas no Empreendimento.

Diante da situação posta, a questão de pesquisa orientativa da presente investigação é a seguinte:

Como se configuram as atividades de um *controller* na fase pré-operacional de um empreendimento de energia elétrica?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos abaixo citados são imprescindíveis para apurar-se a resposta à questão formulada. Sem atingir estes objetivos, a pesquisa a ser desenvolvida trará resultados pouco expressivos à questão formulada.

1.2.1 Objetivo geral

Visualizar o papel do *controller* na administração da fase pré-operacional de um empreendimento formado por empresas de energia elétrica, de forma a obter informações através de controles internos que proporcionem conforto aos gestores das áreas técnica/administrativo-financeira, em uma sociedade empresarial de produção e geração de energia elétrica.

1.2.2 Objetivos específicos

- **Identificar as funções e atribuições do *controller*:**
Serão identificadas, através deste trabalho, as funções e atividades exclusivas a este profissional.
- **Descrever a atuação do *controller* em processo licitatório:**
Serão descritas as atividades deste profissional em processos envolvendo licitações.
- **Verificar a posição hierárquica do *controller* no organograma:**
Será demonstrada a posição hierárquica deste profissional no organograma do empreendimento.
- **Identificar os colaboradores com os quais o *controller* interage e a forma de interação na fase de construção da usina:**
Serão apresentadas as interações deste profissional no empreendimento e a forma como estas são mantidas para o andamento das atividades na fase de construção da usina.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para uma empresa já instalada e em funcionamento, as rotinas e atividades desta geralmente são mais visíveis, mas quando a empresa esta em fase de construção com o propósito de geração e produção de energia elétrica, há uma necessidade de controles internos das atividades das empresas associadas para não comprometer o Empreendimento e assegurar o retorno dos investimentos efetuados pelas mesmas. Neste caso o profissional em questão, por opção das associadas, é contratado em regime de terceirização, com o objetivo de criar e implantar controles internos e análises de forma objetiva em relação ao empreendimento e às associadas, isentando-se de executar suas atividades a alguma delas separadamente, deste modo, garantindo sua imparcialidade.

Martin (2002), *apud* Oliveira (2009, p. 47) comenta a importância e versatilidade do *controller* da seguinte forma:

[...] o *controller* é um generalista com a capacidade de entender profundamente sua empresa e seu ramo de negócios, além de saber manejar e criticar métodos, instrumentos de pesquisa e análise e formas de atuação de um grande número de especialistas funcionais.

Este trabalho visa mostrar o papel imprescindível que um *controller* desempenha perante a sociedade, aos sócios do Empreendimento, órgãos reguladores (como a ANEEL) e governos Municipal, Estadual e Federal, através dos seus conhecimentos em gestão contábil, financeira e administrativa.

Meirelles Jr. (2008, p. 5) assim descreve a importância deste profissional:

A importância do Controller e da Controladoria se faz presente em qualquer sociedade, pois esta para sua sobrevivência necessita de uma estrutura organizacional. Por sua vez, estas sociedades necessitam de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, colaborando de forma holística com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial.

Evidenciar-se-á, portanto, a valorização deste profissional no setor público.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho será mostrado da seguinte forma: o Capítulo 1 introduzirá o cenário no qual se caracteriza este trabalho, bem como o problema (questão) a ser respondido, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa (importância) do tema a ser investigado. No Capítulo 2 serão levantados os conceitos teóricos envolvendo a Controladoria e o *controller*. Por seguinte, o Capítulo 3 abrangerá a teoria dos riscos e controles referentes às atividades do *controller*. O Capítulo 4 mostrará a metodologia a ser empregada, em seguida o Capítulo 5 contará com a parte prática do projeto de pesquisa, apurando as atividades do *controller* dentro de um empreendimento gerador de energia elétrica, que terá seus resultados juntamente com a discussão divulgados no Capítulo 6 e suas conclusões no Capítulo 7. Por fim, são apresentadas as referências e glossário.

2 CONTROLADORIA E CONTROLLER

Ao longo da história, as organizações vêm sendo alteradas para tornarem-se mais fortes perante a concorrência e a exigência dos fornecedores e clientes das mesmas. Para tanto, vem sendo estabelecidos e aprimorados os planejamentos e controles, tanto contabilmente quanto financeiramente.

Neste cenário de mudanças criou-se a Controladoria, cujo profissional criado a partir desta, o *controller*, fornece um enorme e indispensável suporte aos gestores das empresas e demais usuários das informações.

2.1 CONTROLADORIA

Para fins desse trabalho, considera-se Controladoria, uma área originada da Contabilidade, que surgiu da necessidade dos gestores e demais usuários das informações empresariais planejarem e controlarem eficiente e eficazmente suas atividades.

Separando as perspectivas de desenvolvimento conceitual da controladoria, temos a gestão operacional, responsável pela Contabilidade, controle contábil, planejamento financeiro e orçamentário. Além desta, cita-se também a gestão econômica, que divide a controladoria em dois grupos (órgão administrativo e ramo do conhecimento), e responde pelo processo de gestão e sistema de informações. Por fim, tem-se a gestão estratégica, coordenadora do planejamento e controle (estratégico, tático e operacional) e, diferentemente das gestões operacional e econômica que são direcionadas aos usuários interno e externo, a estratégica foca-se mais no usuário interno, segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 12).

Os fundamentos da Controladoria são definidos, também, nas perspectivas dos aspectos conceitual (pelo conceito da mesma com ferramenta de gestão), procedimental (quanto às funções e procedimentos para que a Controladoria atue) e organizacional (uma visão de órgão dentro da empresa), sendo este último definido assim por Borinelli (2006), *apud* Lourensi e Beuren (2011, p. 23):

Controladoria é o órgão formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.

Segundo Borges *et al.* (2005), “A missão da controladoria é dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão.” As funções básicas da Controladoria são: o planejamento para o alcance dos objetivos, a organização para a execução dos planos objetivados, além da direção e do controle das atividades da empresa. A área de Controladoria é geralmente adaptada à realidade da organização na qual é inserida, mas deve sempre seguir os fundamentos desta área. Borinelli (2006, p. 23) afirma que:

[...] poder-se-ia questionar até que ponto não é uma característica necessária e até mesmo desejável que os arranjos da Controladoria tenham suas formas peculiares em função das particularidades de cada organização. Mesmo entendendo-se que sim, ou seja, que contornos de Controladoria se dêem em função das características da organização que a recebe, considera-se que alguns princípios e pilares básicos devem nortear as funções dessa área.

Aliado às funções e fundamentos nos quais se baseiam a Controladoria, está o planejamento. Planejar significa criar e desenvolver o caminho mais favorável para que se consiga alcançar as metas pretendidas. Portanto, planejamento é o estabelecimento de um caminho seguro para que os objetivos (no caso, de uma empresa) sejam contemplados com o mínimo de segurança possível. Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 36) apontam que “[...] ele é responsável pela definição dos objetivos a serem seguidos durante todo o processo de gestão empresarial”.

Os tipos de planejamento são definidos em virtude do tempo projetado, baseando-se também nos objetivos e metas estabelecidos, além de identificação de variáveis e alternativas, e também por características específicas da empresa. São estes: operacional (menor nível de planejamento), tático (nível médio de planejamento) e estratégico (maior nível de planejamento).

Além dos tipos de planejamento citados acima, o tributário, específico da gestão de impostos, é de fundamental importância, visto que as atividades da empresa/empreendimento necessitam estar de acordo com as exigências fiscais, sem acarretar em um custo desnecessário aos investimentos previstos. De acordo com Borges (2011, p. 37):

Dois fatores determinam a importância e a necessidade do Planejamento Tributário na empresa. O primeiro é o elevado ônus fiscal incidente no universo dos negócios. O segundo é a consciência empresarial do significativo grau de complexidade, sofisticação, alternância e versatilidade da legislação pertinente.

2.2 CONTROLLER

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.8), “o termo de origem, *comptroller*, teria surgido do latim medieval, *contra rolatus* (1292), sendo que desde o Antigo Egito já havia uma preocupação em ter-se um planejamento e controle de entrada e saída de dinheiro e bens. O equilíbrio entre o orçamento e o destino dos gastos públicos iniciou-se nos Estados Unidos, mais precisamente em 1778, no começo da sua independência, quando se reconheceu a função de *comptroller* no Congresso e no Departamento de Tesouraria, e a Inglaterra em 1866 criou escritórios de Controladoria e Auditoria Geral. Quando as responsabilidades do *comptroller* foram definidas principalmente financeiras, a primeira empresa a instituir a posição de *controller* (termo atual a este profissional da Controladoria) foi a General Electric (em 1892).” Posteriormente, a Controladoria, ainda segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 8), começa a coordenar os planejamentos estratégico, tático e operacional, e atua no controle e sistema de informações.

O *controller* é um profissional surgido da área da Controladoria, com conhecimentos contábeis, financeiros e administrativos, capaz de atuar (diretamente abaixo dos principais gestores) no controle das atividades da empresa, sejam elas

operacionais, econômicas e/ou financeiras. Pela definição de Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 12) “... Ele pode ser o responsável pela contabilidade e a geração dos relatórios dela decorrentes, até o estrategista que participa do planejamento empresta suporte a todo quadro gerencial da organização.”

De acordo com Kanitz (1977) *apud* Lunkes *et al.* (2010, p. 6) “[...] a função básica do controlador consiste em dirigir e em grande parte implantar os sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.” Suas atribuições/ principais funções, na visão de Morante e Jorge (2008, p. 1-4) consistem na “[...] implantação e atualização do plano de contas, preparação e interpretação dos relatórios financeiros, verificação sistemática e permanente dos objetivos e metas, compilação dos custos de produção e vendas, dimensionamento do ativo circulante, preparação e acompanhamento das responsabilidades fiscais, elaboração e análise de informações gerenciais, elaboração do planejamento orçamentário, análise e o dimensionamento dos riscos físicos, estabelecimento de métodos e sistemas de trabalho, acompanhamento e implementação dos ativos fixos, atuação na gestão financeira, análise e acompanhamento dos contratos, aprovação e pagamentos e aplicação dos regulamentos e normas internas.”

Segundo Heckert & Wilson (1663), *apud* Padoveze (2010, p. 31):

A essência da função de *controller* [...] é uma visão proativa, permanentemente voltada para o futuro. “Essencial para a compreensão apropriada da função de controladoria é uma atitude mental que energiza e vitaliza os dados financeiros por aplicá-los ao futuro das atividades da companhia. É um conceito de olhar para frente – um enfoque analiticamente treinado, que traz balanço entre o planejamento administrativo e o sistema de controle.”

Para uma boa atuação do *controller*, é necessário um eficiente planejamento dos seus controles. Segundo Padoveze (2010, p. 22): “partindo do pressuposto que um Empreendimento é um investimento e este só é feito após o estudo das expectativas e viabilidade econômica e financeira, o fundamental para atingir o maior nível de eficácia é o processo contínuo de mensuração econômica dessas expectativas”. Já Warren, Reeve e Fess (2008, p. 189), comentam que “o planejamento não apenas motiva os funcionários a se aterem às metas, mas também a melhorarem o processo de tomada de decisão, como um todo”.

Tão fundamental (ou até mais) quanto à visão do contador dos fatos passados do Empreendimento, é a percepção do *controller* sobre o futuro daquele, a ponto de poder auxiliar a gestão na tomada de decisões envolvendo as atividades da empresa (neste caso a ser abordado, na etapa inicial do investimento para com a futura empresa/usina de energia elétrica). Como exemplo, cita-se uma das características da função de *controller*, na visão de Tung (s.d.), *apud* Oliveira *et al.* (2011, p. 12): “[...] ser imparcial e justo em suas críticas e comentários, ao desempenhar as funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização.”

Por fim, o *controller* não deve, em hipótese alguma, tomar atitudes que sejam contra os princípios que norteiam suas atividades, mesmo que favoreçam a organização na qual esteja inserido.

3 CONTROLES x RISCOS

Controles são mecanismos nos quais se estabelece a segurança e a eficácia das atividades da organização, com objetivo de detectar e corrigindo erros que surjam ao longo da vida útil da mesma. Como mencionam Imoniana e Nohara (2005), *apud* Lavarda e Gorla (2011, p. 1) “Os controles são mecanismos adotados pelas empresas no sentido de minimizar o impacto dos riscos no negócio.” Um sistema de controles internos consiste em proteger ativos da empresa, checar a confiabilidade dos relatórios, tornar as operações mais eficientes e coordenar o andamento das rotinas administrativas estabelecidas.

COSO (2007, p. 52) define riscos da seguinte forma:

Se um evento ocorre, ele terá um impacto negativo, ou positivo, ou, até mesmo, ambos. Os eventos cujo impacto é negativo representam riscos que exigem avaliação e resposta da administração. Da mesma forma, o risco é a possibilidade de que um evento ocorra e prejudique a realização dos objetivos.

Pela citação acima, subentende-se que riscos seriam as possibilidades de ocorrerem prejuízos nas tomadas de decisões em que não se tem um domínio completo da situação (não se alcançaria 100% de segurança). No caso de uma organização, um risco pode significar uma possível perda financeira ou o comprometimento de suas atividades. Segundo Duarte Jr. (2012, p. 1):

Três conceitos importantes quando investindo no mercado financeiro são: retorno, incerteza e risco. Retorno pode ser entendido como a apreciação de capital ao final do horizonte de investimento. Infelizmente, existem incertezas associadas ao retorno que efetivamente será obtido ao final do período de investimento. Qualquer medida numérica desta incerteza pode ser chamada de risco.

Os tipos de riscos podem ser definidos pela sua magnitude, pela chance de ocorrer e pelo grau de exposição, conforme Oliveira (2009, p. 227). Os riscos classificam-se em risco de mercado (depende das condições de mercado), risco de crédito (possíveis perdas na quitação dos compromissos dos contratantes perante a empresa), risco operacional (falhas no controle e na operação das atividades

organizacionais) e risco legal (quando a Lei não permite o resguardo num contrato da empresa, ocasionando uma possível perda).

A princípio, uma empresa só atinge seus objetivos sobressaindo-se aos riscos assumidos, e somente haveria risco zero se a mesma não tivesse metas a serem alcançadas, um cenário irreal em todas as corporações. Basicamente, o que move uma organização é o apetite a risco, mesmo aquelas sem fins lucrativos. Como afirma COSO (2007, p. 42), “... As organizações podem definir o apetite a risco como um equilíbrio aceitável entre crescimento, riscos e retorno, ou como medidas de valor agregado de acionistas ajustadas aos riscos.” E não menos importante e diretamente relacionada ao apetite a riscos, é a tolerância a estes mesmos, que é mensurada pela como limite do desempenho da organização em cada uma das áreas controladas.

É importante haver um gerenciamento de riscos para que toda e qualquer perda seja consideravelmente suportável e, na medida do possível, recuperável. O gerenciamento de riscos corporativos, segundo COSO (2007, p. 17), é:

[...] um processo contínuo e que flui pela organização; conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização; aplicado à definição das estratégias; aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta; formulado de modo que identifique eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e que administre os riscos de acordo com o seu apetite a risco; capaz de propiciar garantia razoável para a diretoria executiva e para o conselho de administração de uma organização; orientando para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

Um sistema de controles internos, na visão de Nascimento e Reginato (2009, p. 105 e 2010, p. 109), “[...] é a organização de todos os mecanismos de controle que interagem entre si, abrangendo o conjunto de todos os controles existentes, bem como manuais e normas”. Já uma matriz de risco e controle consiste em mensurar a frequência, o impacto financeiro e a perda que um risco pode trazer à empresa, sejam operacionais, financeiros e ambientais.

Segundo Bergamini Jr. (2005), *apud* Paulo *et al.* (2006, p. 2):

[...] a tabulação dos riscos em uma matriz permite a clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar a empresa, tanto em termos de frequência quanto de impactos. Em geral, adota-se uma classificação qualitativa para os níveis de frequência e de impacto, que poderá variar em função do processo avaliado, da cultura da empresa ou do segmento de mercado de atuação da empresa, entre outros fatores.

Giongo e Nascimento (2005, p. 3) frisam que:

[...] A implantação de uma sólida estrutura de controles internos proporciona a geração de um adequado sistema de informações, que, por sua vez, permite à controladoria atender ao processo de gestão com informações consistentes, necessárias à tomada de decisões.

Os sistemas de controles internos de uma organização fornecem maior garantia e segurança para que os objetivos sejam alcançados, eliminando e/ou reduzindo prováveis riscos que possam levar a organização a arcar com custos, despesas, impostos e multas adicionais imprevistas pela gestão administrativa e financeira, evitando reflexos negativos nos resultados orçados e planejados, atingindo assim o alcance dos objetivos pretendidos. De acordo com COSO (2007, p.67):

As atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia, a fim de assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. [...]

Cabe ao *controller* criar, implantar e administrar de forma ética, com autoridade e responsabilidade, controles internos capazes de detectarem falhas de procedimentos, que possam colocar em risco a geração de informações incompletas e errôneas evitando e, se possível, eliminando riscos, proporcionando segurança à gestão da organização. É importantíssimo também o *controller* avaliar os eventos que possam atingir de maneira positiva os objetivos da empresa. São as oportunidades, que, ao contrário dos riscos, não acarretam possíveis prejuízos, e sim, benefícios à organização. Como afirma COSO (2007, p. 15), “Oportunidade é a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos.”

4 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos do trabalho, foi elaborada uma pesquisa descritiva. De acordo com Beuren *et al* (2010, p. 81):

Infere-se do exposto que a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Esta citação acima ilustra o presente trabalho, no qual foi dirigido a descrever o papel que um *controller* desempenha (e a sua importância) em um empreendimento construtor de uma empresa de energia elétrica, sem entrar em um aprofundamento maior à resposta para a questão de pesquisa. Ressalta-se que havia pouquíssimo material divulgado pela Internet e de livros para tratar os temas “*controller*” e “empreendimento de energia elétrica” como um único apenas, “o papel do *controller* em um empreendimento de energia elétrica”.

Quanto aos procedimentos, foram utilizados pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Conforme Beuren *et al* (2010, p. 84):

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico.

Além disto, este trabalho baseou-se em observações, refletidas no dia-a-dia do profissional a ser investigado (ainda que não detalhadas pelo fato de serem apenas observações). Yin (2010, p. 136) descreve assim a importância da observação direta:

Como o estudo de caso deve ocorrer no ambiente natural do “caso”, você está criando a oportunidade para as observações diretas. Presumindo que os fenômenos de interesse não tenham sido puramente históricos, alguns comportamentos relevantes ou condições ambientais estarão disponíveis para a observação. Essas observações servem ainda como outra fonte de evidência no estudo de caso.

Por fim, quanto à abordagem do tema, foi um estudo de caráter predominantemente qualitativo, com alguns elementos quantitativos. De acordo com Beuren *et al* (2010, p. 92):

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais aprofundadas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

Todas as formas de abordagem citadas acima servem de base ao estudo de caso a ser avaliado, o papel do *controller* em um empreendimento de energia elétrica, que é o objetivo principal deste trabalho.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES DO *CONTROLLER* DENTRO DO EMPREENDIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA

Este profissional da área de Controladoria é responsável pela criação, atualização e manutenção constante de diversos controles internos, dentre eles podemos destacar: de pagamentos às empresas construtoras contratadas, programas básicos ambientais (PBAs), desapropriação de terras, reassentamentos, apoio a comunidades indígenas, apicultores, pescadores, mineradores, limpeza da mata onde vai abrigar o lago, planejamento tributário, de eventos envolvendo a construção da futura usina, além de recursos humanos capacitados para o andamento do empreendimento.

Além destas citadas acima, algumas outras atividades executadas puderam ser observadas:

- Conferência de todos os valores listados nas correspondências recebidas;
- Solicitação da regularização dos valores listados, no caso de haver alguma divergência;
- Atualização da planilha financeira do contrato analisado;
- Conferência de toda a documentação anexada ao processo, como guias de recolhimento de tributos, certidões negativas, dentre outros;
- Solicitação da regularização dos documentos quando houver alguma irregularidade;
- Emissão do “espelho” do contrato, que demonstra a posição financeira do contrato até aquele momento;
- Encaminhamento de todos os documentos que compõem o processo de pagamento para assinatura pelos Superintendentes do Empreendimento.
- Elaboração de análises e preparações de informações às demais áreas a respeito da evolução financeira do empreendimento;
- Elaboração de orçamento anual dos desembolsos dos recursos financeiros, para suporte na captação de recursos financeiros pelas empresas associadas.

Dentre os controles destaca-se o contrato do EPC - *Engineering, Procurement and Construction*, que por meio deste, é possível acompanhar o eventograma, que seria um controle de acompanhamento físico das etapas de construção da obra, ocasionando o cumprimento do cronograma de pagamentos liberados à medida que tais eventos sejam concluídos no tempo previsto. Caso haja alguma alteração no cronograma de andamento das obras, seja por força fortuitas, atrasos, etc., no decorrer da construção da usina, são criados Termos Aditivos ao Contrato para regularizar e ajustar o andamento das etapas da obra e respectivo liberação de pagamentos.

Considerando que o empreendimento no qual o *controller* atua tem 100% de participação de capital público, os controles internos e os processos de contratação dos serviços não poderiam deixar de dar atenção ao que determina a Lei Federal 8.666/93 e a Lei Estadual 15.608/07. Estas leis dão suporte ao processo de licitações de forma clara e transparente quanto ao critério de seleção e escolha do fornecedor de serviços e principalmente quanto às exigências e formalização dos processos de pagamento e/ou recebimentos de valores. Com isto, mantêm-se controles atualizados para cada tipo de operação de forma que possa apoiar os trabalhos de verificação dos auditores do Tribunal de Contas da União (TCU) e Tribunal de Contas do Estado (TCE), Auditores Internos das Associadas e Auditores Independentes.

5.2 ATUAÇÃO EM PROCESSO LICITATÓRIO

O *controller* presta apoio ao pregoeiro por ocasião do processo licitatório, com o foco na análise documental e análise econômica e financeira das empresas participantes.

5.2.1 Análise documental no processo licitatório

Por ocasião do processo licitatório, exerce a atividade de análise documental das empresas participantes dos certames, em obediência às exigências apresentadas nos editais de licitações, tais como certidões negativas, registro das

empresas nos órgão competentes, registros dos livros diários na Junta Comercial ou Cartório de Registro de títulos e documentos, procurações dos representantes legais para habilitação do certame, entre outros.

5.2.2 Análise contábil de empresas candidatas em licitação

Durante o processo licitatório, efetua as análises econômicas e financeiras das demonstrações contábeis apresentadas pelas empresas participantes dos certames, em obediência às normas e procedimentos contábeis e exigências apresentadas nos editais de licitações.

5.3 A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DO CONTROLLER NO ORGANOGRAMA

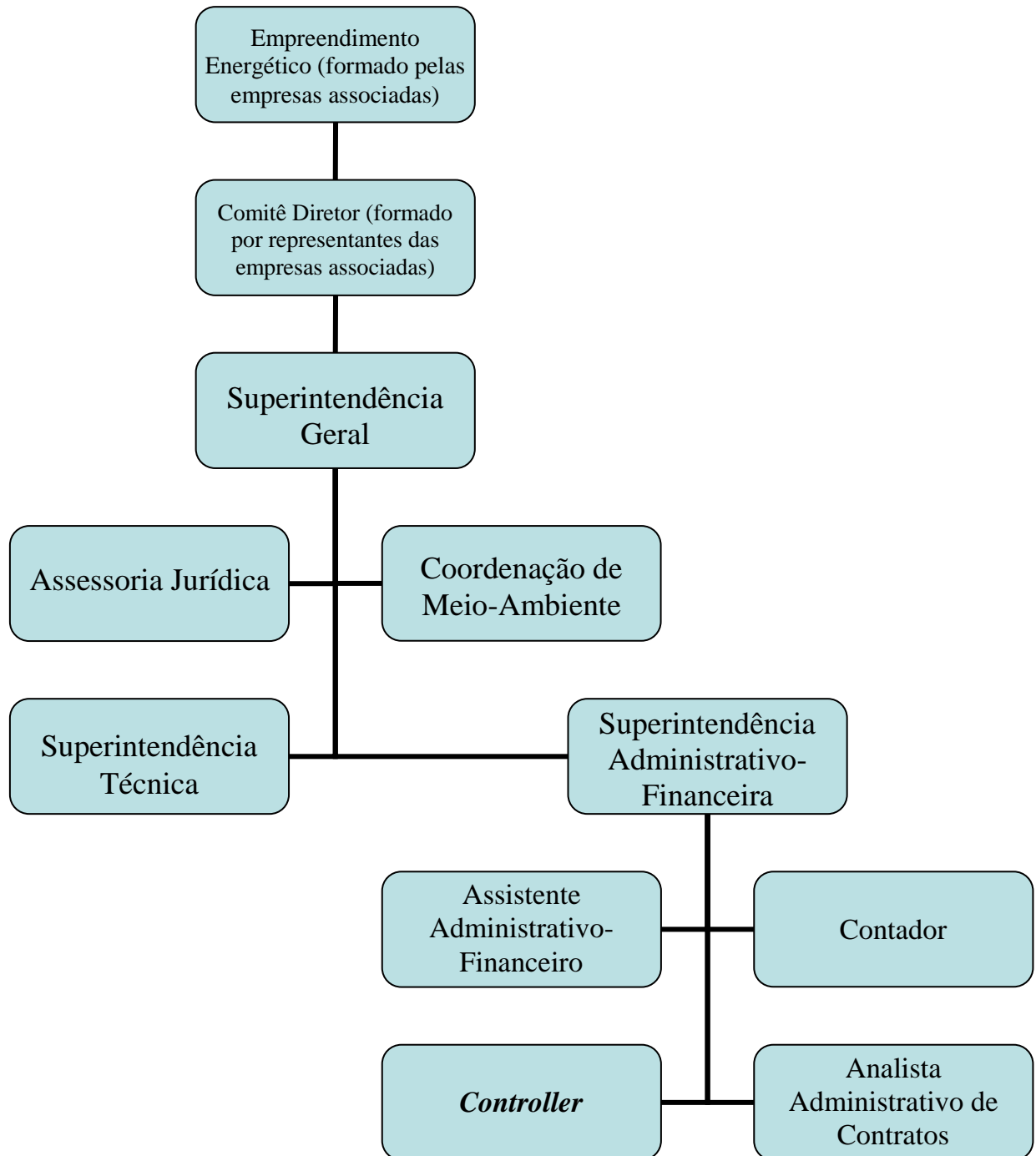


Figura 1 – Organograma do empreendimento

Conforme mostrado no organograma, o empreendimento energético é formado por empresas públicas distintas. Através de uma sociedade empresarial venceram uma licitação para exploração e comercialização de energia elétrica

durante um período de 35 anos, sendo os 5 primeiros anos dedicados à construção de uma usina hidrelétrica.

Através de dois representantes de cada empresa, foi formado um Comitê Diretor, com autonomia na administração da obra, sendo um destes representantes o Superintendente Geral do empreendimento (nomeado pela empresa líder do projeto de construção da obra), cuja administração é presencial (os demais são chamados apenas para reuniões para aprovação de contas entre as empresas associadas e debates sobre eventos relevantes).

Abaixo do Superintendente Geral situam-se as áreas de Coordenação de Meio-Ambiente (responsável nas questões ambientais), Assessoria Jurídica (envolve indenizações e processos judiciais relativos ao empreendimento), e as Superintendências Técnica (responsável pela parte de Engenharia) e Administrativo-Financeira (diretamente ligada aos contratos firmados com empresas vencedoras de licitação, além dos pagamentos e controle de Recursos Humanos).

Precisamente na área Superintendência Administrativo-Financeira encontra-se o *controller*, responsável pela análise financeira dos contratos, seja a regularidade de pagamentos nos contratos efetuados com as empresas contratadas, questões de ordem tributária e auxílio ao Superintendente na administração dos recursos financeiros envolvidos, dentre outras atividades citadas anteriormente. Este profissional também se relaciona com as demais áreas, embora com menos intensidade.

Aliado ao *controller*, na mesma área, encontra-se o Assistente Administrativo-Financeiro, responsável pelo pagamento de despesas rotineiras através de conta do Banco aberta pelo empreendimento, bem como organização de processos de pagamentos enviados às empresas associadas, e administração do escritório na ausência dos Superintendentes.

Outro colega de trabalho na mesma área do *controller* é o Contador do empreendimento, responsável por todas as atividades contábeis da empresa, além da elaboração do Relatório Anual da Administração do empreendimento, enviado ao Comitê Diretor.

Por fim, tem-se o Analista Administrativo de Contratos. É o encarregado de elaborar e analisar os caminhos administrativos na viabilização das licitações e dos contratos firmados.

5.4 A FORMA DE INTERAÇÃO COM OS PROFISSIONAIS DIRETAMENTE ENVOLVIDOS COM O *CONTROLLER* NA FASE DE CONSTRUÇÃO DA USINA

Conforme citado anteriormente, o *controller* relaciona-se com quatro profissionais diretamente: Superintendente Administrativo-Financeiro, Assistente Administrativo-Financeiro (funcionário mais próximo do Superintendente), Contador e Analista Administrativo de Contratos.

5.4.1 Relação com o Superintendente Administrativo-Financeiro

O *controller* auxilia a Superintendência no andamento dos contratos estabelecidos, mantendo atualizados os controles financeiros, analisando os documentos de cobrança para aprovação e liberação dos pagamentos.

5.4.2 Relação com o Assistente Administrativo-Financeiro

Encaminha todos os processos de pagamentos após análise, o qual encaminha para as empresas associadas para liberação de pagamento.

5.4.3 Relação com o Contador

Apoio aos registros contábeis, confrontos dos saldos contábeis com os controles internos da área financeira, administrativa e técnica, suporte na confecção dos balancetes, balanços, efetuando análise econômica e financeira da situação do empreendimento.

5.4.4 Relação com o Analista Administrativo de Contratos

A interação com este dá-se a partir da conclusão da contratação dos serviços e/ou compra de materiais, exercendo a manutenção dos contratos firmados com os fornecedores.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme mostrado no Capítulo 5, o *controller* faz parte da equipe de análise nos processos licitatórios do Empreendimento, onde é responsável pela análise dos documentos de habilitação, análise contábil, financeira e econômica das empresas candidatas nos processos de licitação com atenção voltada nos compromissos financeiros assumidos pelo empreendimento.

Contudo, verificou-se que este não possui poder de gestão dentro do empreendimento, atuando no mesmo nível de seus colegas mais próximos, excetuando-se no caso do Superintendente Administrativo-Financeiro.

Nos processos licitatórios, o *controller* mostra-se fundamental para o andamento das licitações, apontando irregularidades. Algumas vezes, em função das informações apuradas através das análises, ocorrem debates sobre os itens apresentados pelas empresas que eram alheios aos conhecimentos de outros membros da equipe. Porém, este profissional tem que ter o conhecimento técnico necessário para argumentar e justificar a relevância dos índices apurados, proporcionando desta forma, conforto ao pregoeiro e equipe no processo classificatório da empresa vencedora do certame (licitação).

Por ser terceirizado (vide subcapítulo 1.3 Justificativa), não lhe é imposta nenhuma forma de pressão ou tendência nas análises financeiras e fiscais dos contratos por parte das empresas associadas. Porém, todos os processos seguintes de licitação são por ele conferidos, avaliados confrontando com as liberações físicas dos eventos atestados e liberados pela área técnica (EP - Engenharia do Proprietário) e liberados para pagamento, mantendo atualizados os controles individuais dos valores financeiros dos contratos, limitando a sua atuação dentro do empreendimento.

Com relação à posição hierárquica no organograma do empreendimento, verifica-se que o *controller* situa-se em posição de igualdade em relação aos demais colegas da área, porém tem uma interação maior com o Analista Administrativo de Contratos, visto que, antes de firmar novos contratos e/ou aditar os já existentes, este último necessita das informações financeiras, contábeis e fiscais fornecidas pelo *controller*.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na teoria, o *controller* pode ter o controle de várias áreas dentro da organização. Mas na prática, esta necessidade de gestão varia conforme as necessidades estratégicas.

Mesmo tratando-se de um grande empreendimento que é a construção de uma Usina e comercialização de energia elétrica, a estrutura interna formada pela associação de empresas públicas distintas é relativamente pequena, o qual não se faz necessária uma área própria da Controladoria no empreendimento. Ainda assim, este profissional é imprescindível para o andamento da obra, visto que suas atividades de implantação, manutenção dos controles internos e análises, proporcionam um maior conforto nas tomadas de decisões por parte dos gestores e das empresas associadas, fornecendo ainda amparo legal na concretização dos investimentos feitos.

Deve-se ressaltar também, que embora as análises feitas pelo *controller* não sejam tão flexíveis, ocasionando eventuais discussões com colegas alheios aos seus conhecimentos profissionais, estas mesmas são necessárias, pois evitam muitas distorções, falhas e desinformações de caráter contábil, financeiro, econômico e fiscal nos processos licitatórios.

Um fator importante no sucesso de suas atividades é, além dos seus conhecimentos aplicados na prática, é a capacidade de interação com os demais colegas do empreendimento.

Importante ressaltar as limitações desse estudo, que buscou entre outros objetivos representar as atividades do cotidiano de um profissional em determinado empreendimento. Os resultados encontrados são relatos de uma situação observada que pode ser totalmente diferente das observáveis em demais empreendimentos similares.

Também se faz necessário esclarecer que as atividades relatadas foram contratadas especificamente para atender algumas demandas pontuais do empreendimento, e que outras atividades podem ter sido desconsideradas na contratação.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse M. (Org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. Ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES, Humberto B. **Gerência de Impostos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BORGES, Tiago N.; PARISI, Cláudio; GIL, Antonio de L. **O Controller como gestor da Tecnologia da Informação - realidade ou ficção?** Revista de Administração Contemporânea. *On-line version* ISSN 1982-7849. Curitiba, PR, 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400007&script=sci_arttext >. Acesso em 25/04/2012.

BORINELLI, Márcio L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à Luz da Teoria e da Práxis**. USP. São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf> >. Acesso em 25/04/2012.

BRASIL. Lei 8666. Normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2003. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm >. Acesso em 25/04/2012.

PARANÁ. Lei 15608. Normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná. **Diário Oficial do Paraná**. Curitiba, PR, 2007. Disponível em: < <http://www.uel.br/proaf/informacoes/legis/Lei15608.pdf> >. Acesso em 25/04/2012.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. EUA, 2007. Disponível em: < http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf > Acesso em 25/04/2012.

DUARTE Jr., Antônio M. **Risco: Definições, Tipos, Medição e Recomendações para seu Gerenciamento**. Risktech, o portal brasileiro de tecnologia em risco. Disponível em: < <http://www.risktech.com.br/pdfs/risco.pdf> >. Acesso em 25/04/2012.

GIONGO, Juliano; NASCIMENTO, Auster M. O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul. Congresso Internacional de Custos em Florianópolis. IX, Florianópolis, 2005. **Anais do IX Congresso Internacional de Custos em Florianópolis**. Florianópolis, SC, 2005. Disponível em: < http://www.intercostos.org/documentos/custos_159.pdf >. Acesso em 25/04/2012.

LAVARDA, Carlos E. F.; GORLA, Marcelo C. Controles de Gestão em uma Empresa do Setor de Eletro-Eletrônico do Sul do Brasil sob a Ótica da Teoria da Contingência. Congresso da Universidade de São Paulo (USP): Controladoria e Contabilidade. XI., São Paulo, 2011. **Anais do XI Congresso da Universidade de São Paulo (USP): Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, SP, 2011. Disponível em: < <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos112011/409.pdf> >. Acesso em 25/04/2012.

LOURENSI, Adriano; BEUREN, Ilse M. **Inserção da Controladoria em Teses da FEA/USP: uma Análise nas Perspectivas dos Aspectos Conceitual, Procedimental e Organizacional**. Revista Contabilidade Vista & Revista, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2011. Disponível em:

< <http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/1153/pdf61> >.

Acesso em 25/04/2012.

LUNKES, Rogério J.; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, Rogério J. *et al.* O Perfil do *controller* sob a Ótica do Mercado de Trabalho Nacional. Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT), IV., Natal, 2010. **Anais do IV Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT)**. Natal, RN, 2010. Disponível em:

< <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIV/01/CCG080.pdf> >. Acesso em 25/04/2012.

MEIRELLES Jr. Júlio C. M. A influência do *controller* na gestão administrativa. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), V., 2008. **Anais do V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)**. Resende, RJ, 2008. Disponível em:

<

http://ww.aedb.br/seget/artigos08/52_A%20INFLUENCIA%20DO%20CONTROLLER%20NA%20GESTAO%20ADMINISTRATIVA.pdf >. Acesso em 25/04/2012.

MORANTE, Antonio S.; JORGE, Fauzi T. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria: Fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr., José H.; SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria Estratégica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria Básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PAULO, Wanderlei L. de; FERNANDES, Francisco C.; RODRIGUES, Luciana G. B.; EIDT, Jorge. **Controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos**. Congresso da Universidade de São Paulo (USP): Controladoria e Contabilidade. VI., São Paulo, 2006. **Anais do VI Congresso da Universidade de São Paulo (USP): Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, SP, 2006. Disponível em:
< <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/432.pdf> >. Acesso em 25/04/2012.

WARREN, Carl S.; REEVE, James m.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

GLOSSÁRIO

Empreendimento: constitui um conjunto de atividades e obrigações, a serem implementados pela organização, e que, devido ao grau de complexidade e compromissos associados, exigem o estabelecimento de um modelo de gerenciamento, centralizado ou não, capaz de promover a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, a fim de atender aos requisitos dos projetos e cumprir as diretrizes estratégicas da(s) empresa(s).

EP (Engenharia do Proprietário): Equipe de Engenheiros e Especialistas para responsável pelo acompanhamento e fiscalização na construção física do empreendimento.

EPC (*Engineering, Procurement and Construction*): empresa ou empreendimento de empresas responsável pelo fornecimento dos projetos, construção civil e fornecimento, montagem e comissionamento de equipamentos eletromecânicos para implantação da usina, assumindo todos os riscos de engenharia e construção, de projeto, de montagem e de comissionamento.

Eventograma (eventos de gerenciamento): lista composta de uma série de eventos contratuais programados, que seve de base para controlar o cumprimento de objetivos específicos dentro dos prazos de cada evento concluído para liberação de pagamentos às empresas contratadas.

PBA (Projeto Básico Ambiental): projeto de responsabilidade da CONTRATANTE contendo o detalhamento das medidas de tratamento e monitoramento dos impactos ambientais, apresentados no Estudo de Impacto Ambiental – EIA e no Relatório de Impacto Ambiental – RIMA, incluindo o atendimento dos condicionantes estabelecidos pelos órgãos ambientais competentes e exigidos para a obtenção da LICENÇA DE INSTALAÇÃO.

Termo Aditivo: um documento usado para alterar, modificar, corrigir ou criar uma cláusula de um contrato de construção e/ou prestação de serviços.