BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE AGUA E SANEAMENTO DO BRASIL

RELATÓRIO 5.5
AVALIAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO E DO PROGRESSO EM GOVERNANÇA CORPORATIVA
VERSÃO FINAL

Maio de 2012

Sumário

1 ANTECEDENTES 1

2 AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO E INDICADORES DE GC ... 3

2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS 3

3 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EM GC NA CAESB 4

3.1 ANTECEDENTES DO DIAGNÓSTICO DE GC NA CAESB 4
3.2 ANÁLISE DOS INDICADORES GC NA CAESB 10

4 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EM GC NA CAJ 12

4.1 ANTECEDENTES DO DIAGNÓSTICO DE GC NA CAJ 12
4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES GC NA CAJ 17

5 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EM GC NA CAGECE 19

5.1 ANTECEDENTES DO DIAGNÓSTICO DE GC NA CAGECE 19
5.2 ANÁLISE DOS INDICADORES GC NA CAGECE 24

6 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EM GC NA COPASA 26

6.1 ANTECEDENTES DO DIAGNÓSTICO DE GC NA COPASA 26
6.2 ANÁLISE DOS INDICADORES GC NA COPASA 30

7 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EM GC NO DMAE 32

7.1 ANTECEDENTES DO DIAGNÓSTICO DE GC NO DMAE 32
7.2 ANÁLISE DOS INDICADORES GC NO DMAE 39

8 ANÁLISE QUALITATIVA DA GC NAS ESPAS 42

9 CONCLUSÕES 48

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53

10.1 CAESB 53
10.2 DMAE 53
10.3 CAJ 53
10.4 CAGECE 54
10.5 COPASA 54

11 ANEXOS 55

11.1 ANEXO 1 – MATRIZ DE GC, NOVA VERSÃO EM PORTUGUÊS 56
11.2 ANEXO 2 – MEMÓRIAS DE CÁLCULOS PARA INDICADORES DE GC 63
11.3 ANEXO 3 – NOVA MATRIZ DE GC ADAPTADA DO DMAE 66

SIGLAS E ACRÔNIMOS

ADR	American Depositary Receipts (títulos representativos de ações negociadas na Bolsa de Nova York).
AGA	Assembleia Geral de Acionistas
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros S.A. São Paulo.
CA	Conselho de Administração
CAESB	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
CAGECE	Companhia de Água e Esgoto do Ceará
CAJ	Companhia Águas de Joinville
CBG	Código de boa governança. Sinônimo de CGC
CFI	Corporação Financeira Internacional (*International Finance Corporation*)
CGC	Código de Governança Corporativa
COPASA	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
CVM	Comissão de Valores Mobiliários (Autarquia com poderes para normalizar, supervisionar e disciplinar todo mercado de valores no Brasil).
DE	Diretoria Executiva
DMAE	Departamento Municipal de Águas e Esgotos de Porto Alegre
EBTIDA	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (em sua sigla em inglês).
EPE	Empresas de propriedade do Estado
ESP	Empresas provedoras de serviços públicos
ESPAS	Empresas provedoras de serviços públicos de água potável e saneamento
EVA	Valor Econômico Agregado (*Economic Value Added*)
GAAP	Práticas contábeis geralmente aceitas (padrão específico dos Estados Unidos)
GC	Governança Corporativa
HPAGC	Ferramenta de plano de ação para a governança corporativa (sigla original em espanhol)
INE/WSA	Divisão de Água e Saneamento do BID
LAJIDA	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (o mesmo que EBTIDA).
NIIF	Normas Internacionais de Informação Financeira (padrão internacional)
VPL	Valor Presente Líquido

RESUMO EXECUTIVO

Antecedentes

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) lançou a *Iniciativa de Água Potável e Saneamento*, que tem por objeto apoiar os países da América Latina e do Caribe na ampliação da cobertura dos serviços de água potável e saneamento de forma eficiente e sustentável. Um elemento relevante desta *Iniciativa* é o aprofundamento, pelo Banco, do entendimento das dinâmicas setoriais, podendo assim antecipar de forma estratégica as tendências de desenvolvimento do setor e elaborar ferramentas de análise que contribuam na difusão das melhores práticas na região. Procura-se também promover o intercâmbio de conhecimentos com os atores relevantes do setor.

Dentre outras atividades, o Banco contratou em 2008 uma consultoria (RG-T1491) para desenvolver um estudo de *"Avaliação das ações de Governança Corporativa nas Empresas Prestadoras de Serviços de Água Potável e Saneamento e Identificação de Melhores Práticas"*, o qual permitiu dispor de um claro marco conceitual sobre a natureza e importância da Governança Corporativa nas empresas do setor. Além disso, a consultoria permitiu contar com uma "Ferramenta de Análise da Governança Corporativa" que tem como finalidade facilitar o diagnóstico da situação de uma empresa sob esta perspectiva e que, por sua vez, provê um mapa de ações a serem tomadas para ampliar as melhorias.

É de interesse da *Iniciativa* promover, difundir e fortalecer o trabalho já realizado no âmbito da Governança Corporativa, por meio da expansão dos estudos de caso dos operadores em distintos países que permitam ter um panorama mais amplo da situação da governança corporativa na região e em diferentes contextos institucionais. No quarto trimestre de 2010, foram desenvolvidos no Brasil estudos de caso nas seguintes empresas: Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), Departamento de Águas e Esgotos de Porto Alegre (DMAE), Companhia Águas de Joinville (CAJ) e Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA). Como resultado do Seminário de encerramento desse trabalho, foi proposta uma avaliação da evolução das práticas de GC nas empresas participantes ao final de 2011.

Os objetivos do presente estudo são: (i) avaliar a implantação dos planos de ação das cinco empresas participantes e medir o progresso nas práticas de GC e nos indicadores de GC em relação ao ano anterior; (ii) avaliar a consistência e efetividade da ferramenta baseado nos dados levantados no objetivo anterior e realizar entrevistas adicionais com a finalidade de verificar os seguintes aspectos:

a) A evolução da matriz de práticas e dos indicadores de GC nas respectivas empresas mostram tendências consistentes? Caso não: Por quê? Qual é a relação entre a tendência da matriz de práticas e a tendência dos indicadores de GC?
b) Percepção das empresas: Qual foi a utilidade das ações recomendadas pela ferramenta para melhorar a GC? Em que áreas foi mais útil e em que áreas foi menos útil?

c) Comparação entre as empresas: De quais fatores dependem se uma empresa avançou ou não com o seu Plano de Ação?

Empresas participantes

Para esta consultoria foram desenvolvidos estudos de caso em um grupo de quatro empresas: Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), Departamento de Águas e Esgotos de Porto Alegre (DMAE), Companhia Águas de Joinville. A Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA), participante do diagnóstico realizado em 2010, manifestou a impossibilidade de participar no estudo atual, mas ainda assim proporcionou informações ao consultor que permitiram uma avaliação simplificada de suas atividades de governança corporativa no ano de 2011.

Procedimentos utilizados para aplicação da Ferramenta de GC

A metodologia de avaliação dos Planos de Ação e dos indicadores de GC nas empresas participantes consistiu na seguinte metodologia:

(i) Revisão da tradução brasileira da Matriz de Práticas de GC, cujo atributo "*B.Estrutura e Funcionamento do Conselho de Administração*" foi completamente revisto em relação à Matriz utilizada em 2010, o que provocou uma reavaliação deste atributo no diagnóstico realizado anteriormente. Foram perpetrados ajustes nos diagnósticos de 2010 de modo que expressem as práticas de GC no atributo *"B"* de acordo com a nova interpretação dada a este atributo na Matriz de Práticas após a revisão de sua tradução em 2012. Este procedimento permite a comparação das respostas dadas em 2010 com as respostas obtidas em 2012, uma vez que em 2010, grande parte das respostas obtidas para este atributo se referiam à diretoria executiva (interpretação de 2010) e não ao conselho de administração (interpretação de 2012).

(ii) Inclusão do máximo de pessoas que já participaram do diagnóstico anterior no processo de entrevistas, sem prejuízo da inclusão de novos gestores nas entrevistas;

(iii) Focar as entrevistas nas práticas de GC incluídas no Plano de Ação elaborado pelas empresas ao final de 2010, sem relegar ao segundo plano a Matriz de Práticas completa, com o objetivo de verificar se houve algum retrocesso nas práticas de GC em relação ao diagnóstico de 2010;

(iv) Elaboração de entrevistas adicionais com os participantes visando identificar as motivações internas da empresa para continuar investindo recursos humanos e financeiros que contribuam para o desenvolvimento e implantação de boas práticas de governança corporativa nas empresas, que resultam na análise qualitativa da GC nas empresas participantes.

(v) Coleta de informação adicional para atualização dos indicadores de GC calculados inicialmente em 2010. Dentre os diversos indicadores de GC, alguns foram calculados e apresentados em 2010 com apoio em informações do SNIS para o ano base 2008. Neste sentido, todos os indicadores estimados com apoio no SNIS tiveram seus respectivos índices atualizados para o ano base 2009, que é a última informação disponível. Evidentemente, em nenhum destes casos pode-se

estabelecer quaisquer correlações de causa e efeito com a implantação dos Planos de Ação traçados em 2010, embora a evolução dos indicadores possa ser utilizada como elementos comparativos de evolução por empresa e entre as empresas avaliadas neste estudo.

(vi) Com relação aos indicadores não apoiados em informações do SNIS, calcularam-se os índices para os dois últimos exercícios cuja informação encontrava-se disponível em 30/04/2012. Em alguns casos a informação disponível corresponde ao biênio 2010/2011 e, em outros, ao biênio 2009/2010. Ressalta-se que as demonstrações financeiras da CAGECE, COPASA e DMAE já se encontravam disponíveis para o ano base 2011 na data de 30/04/2011, como obriga a legislação vigente, mas para efeito de comparação entre os indicadores apresentados no relatório de 2010 (informações do ano base 2009), os indicadores de disciplina financeira foram estimados para o biênio 2009/2010. Este procedimento também permite que a comparação entre as empresas estejam na mesma base, pois as demonstrações financeiras da CAESB e da CAJ para o exercício fiscal de 2011 não estavam disponíveis na internet em 30/04/2011.

Durante os trabalhos de campo foram realizadas 19 entrevistas (cinco na CAESB, cinco no DMAE; seis na CAJ; duas na CAGECE e uma na COPASA, sendo esta última por telefone e por correio eletrônico).

A Matriz de Avanço em GC

A seguir é apresentada a estrutura da Matriz de Avanço em GC em sua nova versão em português.

QUADRO 1A - MATRIZ DE AVANÇO – COMPROMISSOS COM A GC

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
A. COMPROMISSO COM A GC	1. A empresa tem uma personalidade jurídica distinta da do governo, e os estatutos são válidos e legais.	1. A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	1. A empresa cumpre com todas as recomendações aplicáveis do código voluntário de boas práticas de GC do país (IBGC ou CVM, por exemplo).	
	2. A empresa está sujeita a legislação comercial geral e de sociedades quanto aos direitos dos acionistas e credores.	2. A empresa conta com um conjunto escrito de políticas de GC que aborda, no mínimo, os direitos e o tratamento dos acionistas, o papel do CA, a transparência e a divulgação.	2. O CA tem um comitê de governança, com a participação majoritária de membros independentes.	
	3. As funções e atribuições das diversas entidades de GC, como o Estado, a AGA ou equivalente, o CA e a DE, estão claramente definidas nos estatutos.	3. A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas práticas no país.	3. A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	1. A empresa é líder nacional e está entre os líderes globais de GC das EPE e ESPAS.
	4. A empresa não tem funções reguladoras.	4. Nem a empresa nem seu proprietário controlador têm funções reguladoras.	4. A AGA e o CA são órgãos com composição e funções distintas.	
	5. A empresa tem a intenção de melhorar suas prácticas de GC.	5. Os órgãos de GC da empresa não podem aprovar compromissos de transferência, subsidio ou desvio de ativos em favor de proprietários, investidores ou outros grupos de interesse.		
	6. A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pelo CA, como um funcionário designado responsável por seu cumprimento.		5. A função de propiedade do Estado sobre a ESP e a função de regulação são exercidas por autoridades distintas.	

QUADRO 1B - MATRIZ DE AVANÇO – ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	1. O CA inclui pelo menos um membro independente.	1. O CA inclui dois ou mais membros independentes.	1. O comitê de auditoria do CA é composto inteiramente por membros independentes.	1. O CA é integrado por uma maioria de membros independentes.
	2. O papel e os processos do CA são definidos e compreendidos com clareza dentro e fora da empresa.	2. O CA tem um comitê de auditoria com uma maioria de membros independentes que recomenda a seleção de auditores externos à AGA ou equivalente, examina e aprova os relatórios dos auditores externos e internos, responde aos relatórios dos auditores estatais e supervisiona a ação a partir das recomendações dos auditores.	2. Um comitê do CA, integrado exclusivamente por membros independentes, deve aprovar todas as transações materiais com partes relacionadas.	2. Os comitês de contratação (quando essa função corresponde ao CA), compensação e nomeação são integrados apenas por membros independentes.
	3. O CA se reúne periodicamente e observa as formalidades de boas práticas (p. ex., ordem do dia, atas, quorum, votações).	3. Os cargos de presidente do CA e Diretor Presidente da EPE (CEO) não são títulos conjuntos de uma só pessoa.	3. Uma comissão especializada do CA trata de temas técnicos ou de possíveis conflitos de interesse (p. ex., aquisições, compensação, gestão de riscos).	
	4. Os membros do CA dispõem de informação adequada, suficiente e oportuna para análise e deliberação no exercício de suas funções de supervisão, direção e estratégia para o desenvolvimento da empresa.	4. O CA tem a responsabilidade exclusiva de avaliar, nomear e destituir o Diretor Presidente da EPE	4. O CA inteiro é eleito a cada ano; ou, opcionalmente, os mandatos dos membros independentes intercalam-se com os do representante da entidade estatal proprietária controladora (prefeito, governador, seu delegado etc.).	
	5. Os membros do CA têm dever de lealdade para com a empresa e respondem perante todos os acionistas, de modo que não representam apenas os interesses dos acionistas que os indicaram.	5. Os acionistas minoritários obtêm representação efetiva no CA mediante voto cumulativo ou mecanismos semelhantes.	5. A definição de membro independente abrange também independência política em relação ao executivo chefe da entidade estatal controladora da EPS. Há mecanismos para que os representantes de usuários no CA, quando existem, prestem contas de sua participação.	
	6. A participação do Estado na nomeação dos membros do CA é explícita e divulgada ao público.	6. O CA tem um comitê de seleção e nomeação de candidatos a membros a ser nomeados pela AGA integrado por uma maioria de membros independentes. 7. A apresentação de candidaturas ao CA está institucionalizada e tem processos transparentes a fim de garantir a mescla adequada de competências e habilidades para que o CA desempenhe suas funções de supervisão.	6. O CA faz uma autoavaliação anual. Há mecanismos para que os membros do CA analisem internamente o desempenho do conselho de administração.	

QUADRO 1C - MATRIZ DE AVANÇO – AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1. A empresa ativou um sistema adequado de controles internos e de auditoria externa. 2. O auditor interno interage com regularidade om a firma de auditoria externa independente e responde perante o CA.	1. A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	1. A empresa elabora e apresenta demonstrações financeiras auditadas de acordo com as normas internacionais de auditoria.	1. O controle e a auditoria internos da empresa satisfazem as normas mais exigentes.

QUADRO 1D - MATRIZ DE AVANÇO – TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1. A empresa prepara demonstrações financeiras de acordo com padrões nacionais de contabilidade, auditadas por uma instituição externa reconhecida e independente.	1. As demonstrações financeiras da empresa são elaboradas ou reapresentadas segundo padrões internacionais de contabilidade e são auditadas por firmas de auditoria independentes e reconhecidas.	1. A empresa elabora e apresenta todas as demonstrações financeiras e os relatórios segundo as NIIF ou as GAAP dos EUA.	1. As práticas de divulgação de informações financeiras e não financeiras da empresa estão de acordo com os padrões internacionais.
	2. As demonstrações financeiras da empresa, com suas notas, são divulgadas anualmente aos proprietários, investidores, entidades de controle e ao público.	2. Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	2. A empresa publica relatórios financeiros trimestrais, destacados por unidades de negócios e com resultados por ação. Essas práticas vão além da lista local de exigências oficiais.	
	3. A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	3. A empresa realiza sua AGA ou equivalente aberta ao público, mesmo que todo seu capital seja propriedade do Estado.	3. O resumo de informação de todos os contratos é divulgado ao público.	
		4. A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	4. Além de D.2.5., a empresa realiza pelo menos anualmente pesquisas de satisfação dos usuários e leva em consideração os resultados nos planos de ação.	
		5. Além de D.1.3., a empresa conta com um sistema de informação segmentado e um departamento de atendimento ao cliente (Ouvidoria, SAC).		

QUADRO 1E - MATRIZ DE AVANÇO – TRATAMENTO DO ACIONISTA MINORITÁRIO

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITÁRIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1. A empresa é uma sociedade anônima com acionistas minoritários autônomos, diferenciados de meros sócios facilitadores estatais. Ou é uma EICE com obrigações claras perante detentores de títulos emitidos pela empresa.	1. Os acionistas minoritários recebem avisos e a agenda de todas as reuniões de acionistas e lhes é permitido participar e votar. A forma de convocar e celebrar as reuniões de acionistas permite acesso razoável a todos.	1. A empresa conta com mecanismos eficazes de votação dos acionistas para proteger os acionistas minoritários.	1. A história da empresa sobre o tratamento equitativo dos acionistas adequa-se às expectativas do mercado internacional.
	2. A empresa trata equitativamente a todos os acionistas da mesma classe ou detentores de títulos com relação a direitos de votação, subscrição e transferência.	2. A empresa articulou claramente as políticas de cumprimento obrigatório em relação ao tratamento dos acionistas minoritários nas mudanças de controle, entre elas as privatizações e a renacionalização ou reestatização.	2. O resumo das informações sobre todas as transações com partes relacionadas é divulgado ao público.	2. Não há um tipo especial de ações (p. ex., "ações douradas") que seja unicamente de propriedade do Estado.
	3. Os acionistas ou detentores de títulos contam com informação precisa e oportuna sobre o número de todo tipo de ações e títulos em poder do Estado e de outros acionistas e investidores importantes; ou o público sabe como o controle é exercido por parte da entidade proprietária estatal e com que restrições para proteger os detentores de valores emitidos pela empresa.	3. O relatório anual da empresa revela os principais riscos para os acionistas minoritários e detentores de títulos relacionados com o Estado, como acionista ou proprietário majoritário, e qualquer diferença entre cada um dos acionistas, o direito de voto e a equidade global do cargo na empresa.	3. A entidade estatal controladora se comprometeu a não encorajar decisões que uma empresa manejada com critério comercial não adotaria.	
	4. Todos os que possuem valores emitidos pela empresa têm igualdade de tratamento em relação à divulgação de informação.	4. A empresa divulga de modo completo e oportuno todas as transações com o Estado e seus filiados, outros grandes acionistas e suas filiadas, conselheiros ou diretores executivos.		
	5. A empresa presta contas públicas à AGA, ou é uma EICE mas divulga em sua página web e em sessão pública de prestação de contas toda a informação que seria apresentada numa AGA, assim como as decisões adotadas que corresponderia a uma AGA tomar.	5. A divulgação de todos os acordos dos acionistas e decisões de alcance equivalente que possam afetar os acionistas minoritários ou detentores de títulos é completa, oportuna e precisa.		

QUADRO 1F - MATRIZ DE AVANÇO – DISCIPLINA FINANCEIRA

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1. Os objetivos da empresa, comerciais e não comerciais (de política pública), são explícitos e divulgados ao público.	1. O valor dos custos derivados de cumprir os objetivos de política pública (ou seja, os objetivos não comerciais da empresa) é medido por técnicas contábeis, financeiras e econômicas internacionalmente aceitas e é divulgado separadamente nas demonstrações financeiras.	1. Os subsídios são focalizados e claramente definidos para os beneficiários. Os custos para a empresa, derivados do cumprimento dos objetivos de política pública (p. ex., de alcance social) são cobertos pelo Estado de forma separada.	1. A empresa tem objetivos exclusivamente comerciais.
	2. Os custos e as fontes de financiamento são transparentes.	2. As demonstrações financeiras da empresa informam em separado o impacto de quaisquer benefícios concedidos pelo Estado, tais como financiamento concessional (incluindo garantias) de suas atividades comerciais.	2. A empresa tem um sistema de compensação ligado ao desempenho e alinhado com seus objetivos.	2. A empresa tem suas ações cotadas no mercado de valores.
	3. O financiamento bancário é obtido mediante processo competitivo.	3. Estão vigentes práticas políticas de estrutura de capital e de dividendos adequadas para o setor e orientadas por critérios comerciais.	3. Além de F.1.5., F.1.6 e F.2.6., a empresa tem em seu plano estratégico metas explícitas de criação de valor a médio prazo e as cumpre. Ou a empresa possui valor de mercado superior ao valor contábil (book value).	3. A empresa conta com uma combinação ótima de financiamento de bônus e financiamento bancário.
	4. A empresa tem receita sustentável assegurada: cobre no mínimo seus custos de operação e de manutenção com a receita das tarifas e o Estado cobre com transferências fiscais o desequilíbrio originado pela política tarifária.	4. Está vigente um sistema de classificação de bônus e a empresa emitiu bônus corporativos.		
	5. A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre.	5. A empresa aplica integralmente o marco regulador de tarifas do país, incluindo ajustes periódicos devido à inflação ou custos reconhecidos pelo regulador; ou então autorregula-se a fim de cobrir custos e reduzir diferenças de tarifas entre entidades territoriais vizinhas.		
	6. A empresa não investe em projetos com VPL negativo.	6. A empresa reestrutura ou se livra de bens ou investimentos que não gerem valor econômico.		

Resultados Alcançados

Finalizado o processo de entrevistas e de tabulação de informações obtidas ou recebidas de cada empresa buscou-se analisar o avanço na implantação dos Planos de Ação traçados em 2010 e, conforme o caso, avaliar as razões que impediram sua implantação.

CAESB

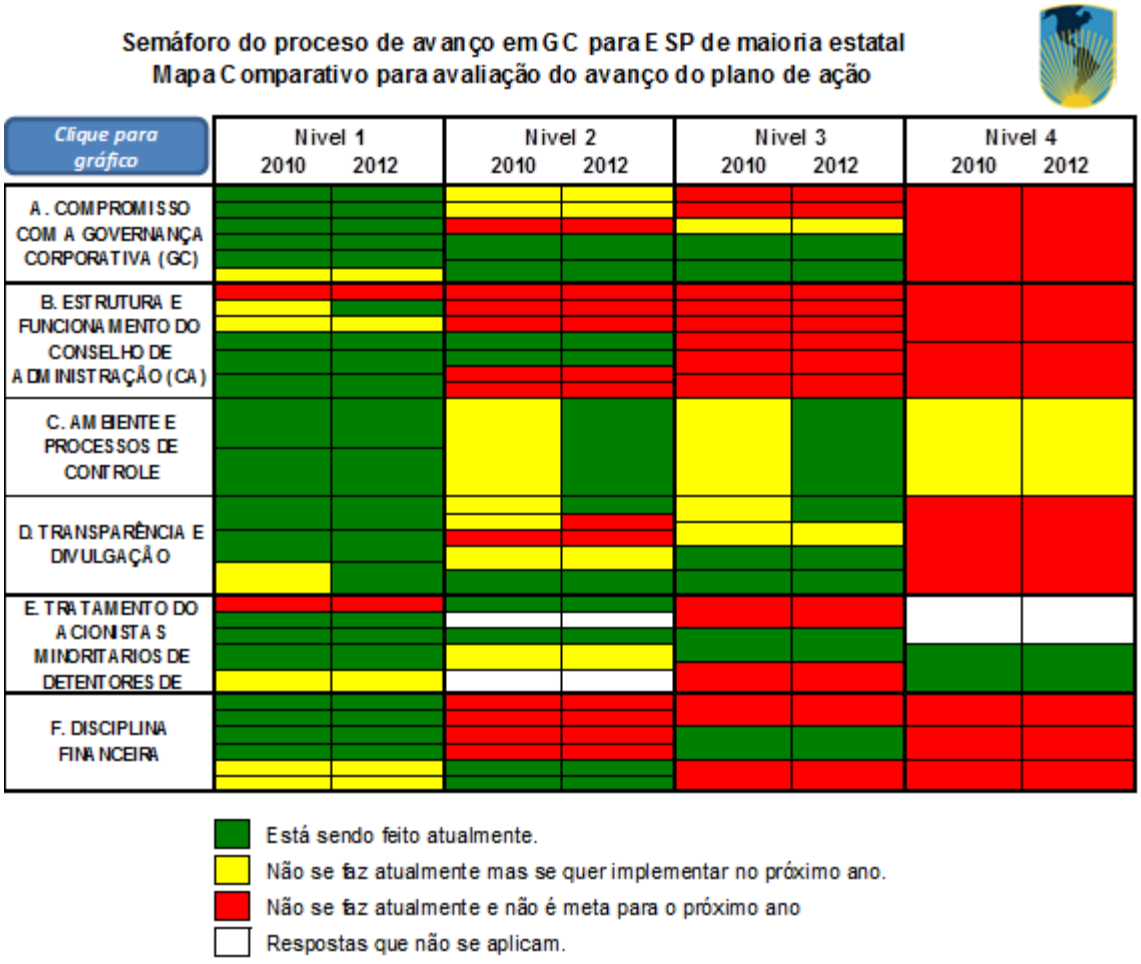
A partir da identificação das práticas de GC implantadas na CAESB no período 2010/2011, atualizou-se o Plano de Ação elaborado em 2010 com as novas informações e se verificou os avanços ocorridos, cujos resultados se observam no Quadro 2, na próxima página.

Das 19 ações propostas em 2010, identificou-se que:

a) Seis práticas foram implantadas;
b) Doze práticas não foram implantadas e continuam no mesmo estágio anterior e
c) Uma prática regrediu (D22), passando de executada parcialmente em 2010 para não executada em 2011.

Considerando-se somente as práticas incluídas no Plano de Ação elaborado em 2010, o índice de implantação das ações atingiu 26,3% (5 em 19, pois houve retrocesso em uma prática). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau de evolução geral na empresa foi de 10,0%, pois 5 práticas evoluíram em 50 possíveis (descontam-se as práticas já incorporadas pela empresa em 2010).

QUADRO 2
MAPA DE AVANÇO DAS PRÁTICAS DE GC - CAESB



CAJ

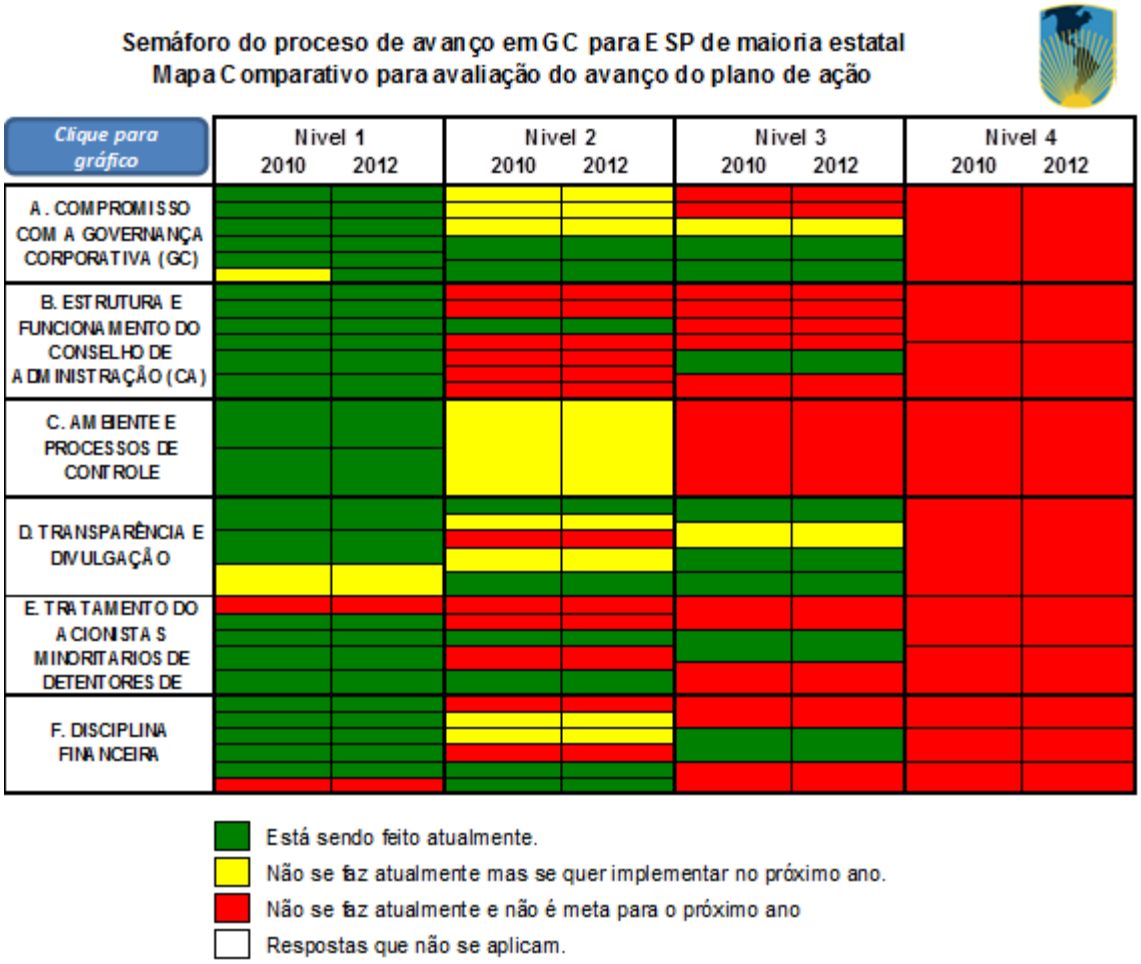
A partir da identificação das práticas de GC implantadas na CAJ no período 2010/2011, atualizou-se o Plano de Ação elaborado em 2010 com as novas informações e se verificou os avanços ocorridos, conforme se observa no Quadro 3, na próxima página.

Das 12 ações propostas em 2010, identificou-se que:

a) Uma ação foi implantada e
b) Onze ações continuaram no mesmo estágio anterior.

Considerando-se somente as práticas incluídas no Plano de Ação elaborado em 2010, o índice de implantação das ações atingiu 8,3% (1 em 12 propostas). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau de evolução geral na empresa foi de 2,1% (1 em 48 possíveis, já que se descontam aquelas que a empresa já praticava no último diagnóstico). Salienta-se que, atualmente, a Companhia conta dois membros independentes no conselho de administração (prática B21 da Matriz de GC), entretanto esta configuração não está garantida nos estatutos da Companhia Águas de Joinville, razão pela qual não foi considerada como avanço das práticas de GC na presente avaliação.

QUADRO 3
MAPA DE AVANÇO DAS PRÁTICAS DE GC – CAJ



CAGECE

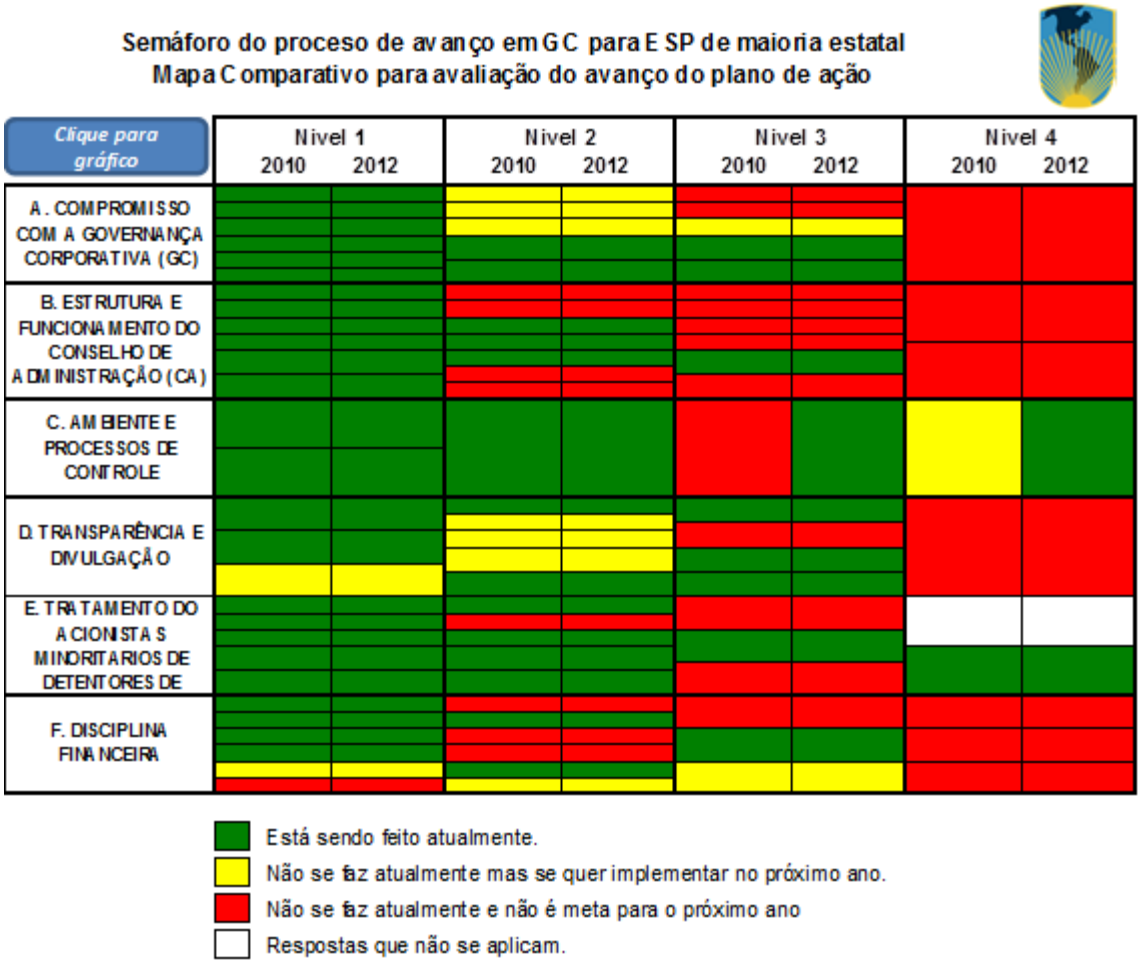
A partir da identificação das práticas de GC implantadas na CAGECE no período 2010/2011, atualizou-se o Plano de Ação elaborado em 2010 com as novas informações e se verificou os avanços ocorridos, conforme se observa no Quadro 4, na próxima página.

Das 12 ações propostas em 2010, verifica-se que:

a) Uma ação foi implantada;
b) Onze ações continuaram no mesmo estágio anterior e
c) Uma ação não programada inicialmente foi implantada.

Considerando-se todas as práticas de GC implantadas pela CAGECE, o índice de implantação das ações atingiu 15,4% (2 em 13 propostas). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau de evolução geral na empresa foi de 5,1% (2 em 39 possíveis, já que se descontam aquelas que a empresa já praticava no último diagnóstico).

QUADRO 4
MAPA DE AVANÇO DAS PRÁTICAS DE GC – CAGECE



COPASA

O nível de desenvolvimento da governança corporativa na COPASA é bastante avançado, tendo em vista que a empresa tem o capital pulverizado (47%), com ações negociadas na BM&FBovespa e na Bolsa de Nova York, sob a forma de American Depositary Receipts (ADR). Na bolsa brasileira a Companhia está listada no segmento Novo Mercado, o mais alto nível de exigência em governança corporativa da BM&FBovespa. Neste sentido, apesar de participar da amostra de empresas deste estudo, é preciso relativizar e esclarecer que a empresa tem uma agenda própria em termos de avanços em GC, pautada exclusivamente pelo regulamento do Novo Mercado, muito embora no diagnóstico realizado em 2010 a empresa tenha se comprometido com um Plano de Ação em GC para o ano de 2011 que não estava vinculado ao referido regulamento.

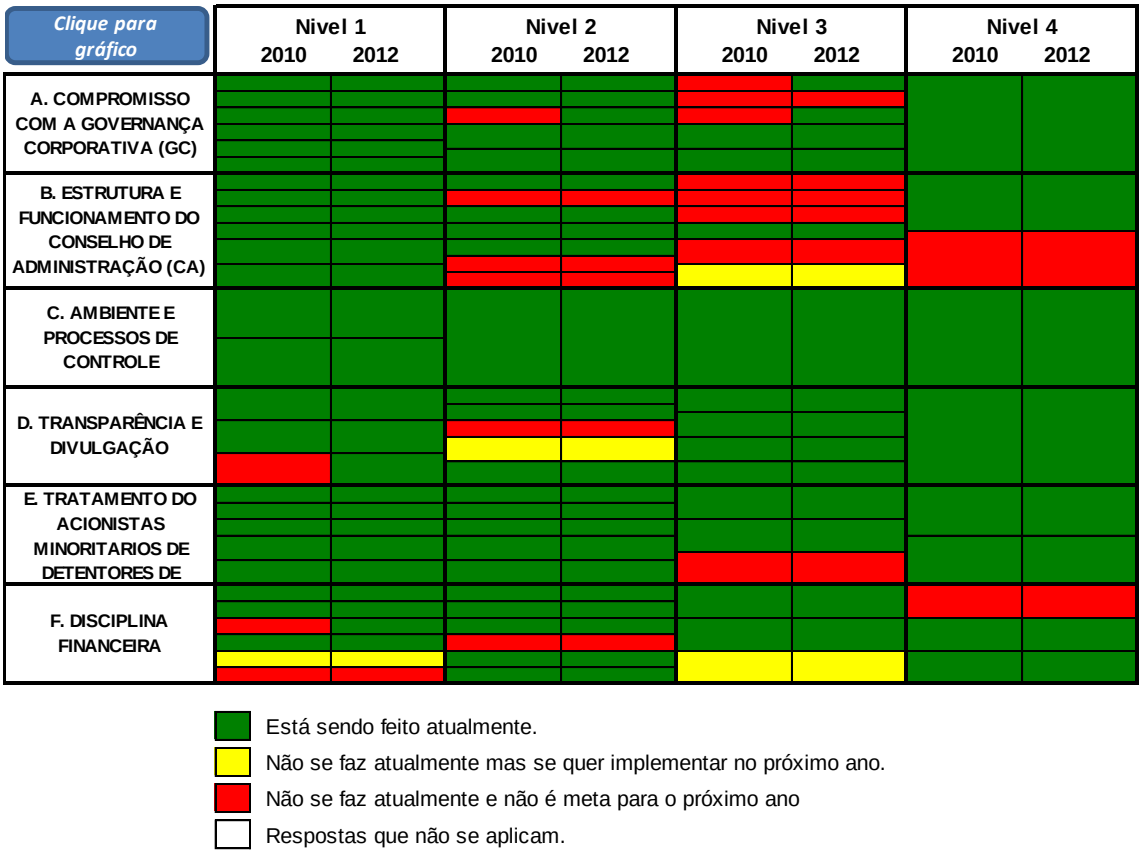
Das 4 ações propostas no Plano de Ação de 2010, verificou-se que:

a) Nenhuma ação foi implantada;
b) Cinco ações não programadas inicialmente foram implantadas.

Considerando-se todas as práticas de GC implantadas pela COPASA, o índice de implantação das ações atingiu 55,6% (5 em 9 propostas). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau de evolução geral na empresa foi de 21,7% (5 em 23 possíveis, já que se descontam aquelas que a empresa já praticava no último diagnóstico).

QUADRO 5
MAPA DE AVANÇO DAS PRÁTICAS DE GC – COPASA

Semáforo do proceso de avanço em GC para ESP de maioria estatal
Mapa para avaliação e plano de ação



DMAE

A partir da identificação das práticas de GC implantadas no DMAE no período 2010/2011, atualizou-se o Plano de Ação elaborado em 2010 com as novas informações e se verificou os avanços ocorridos, conforme se observa no Quadro 6, abaixo.

Das sete ações de curto prazo propostas em 2010 para implantação em 2011, verificou-se que:

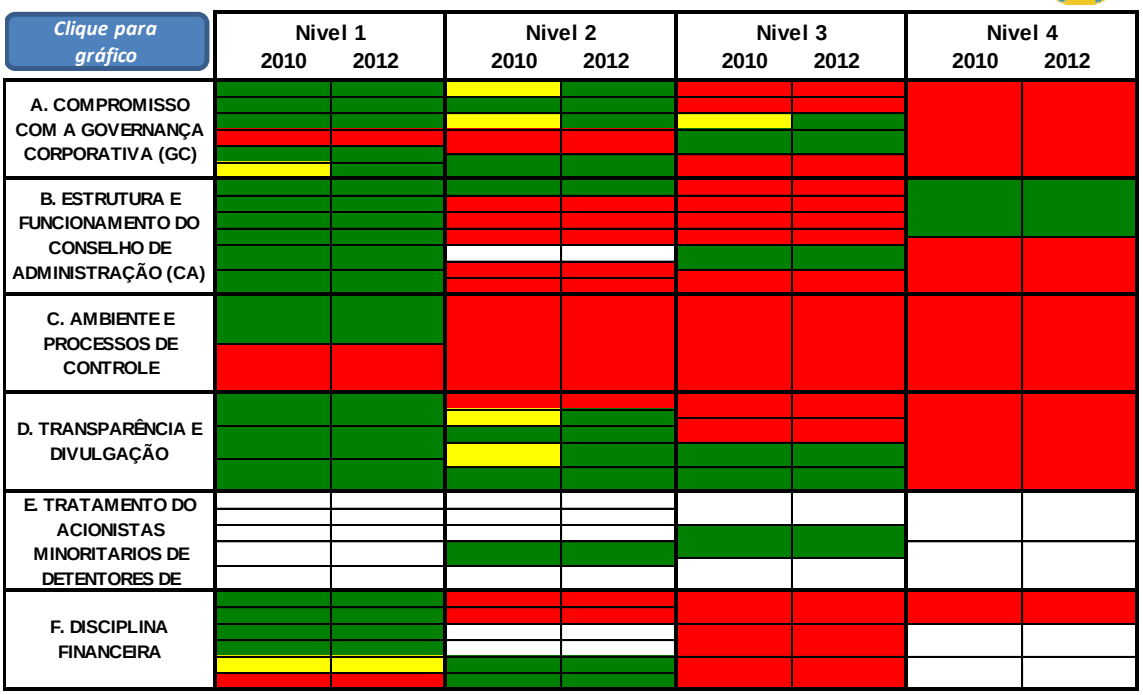
a) Seis práticas foram implantadas em sua totalidade;
b) Uma prática (F15) não foi implantada e continua no mesmo estágio anterior

Com relação às práticas de longo prazo, incluídas pelo DMAE em seu Plano de Ação, o Departamento vem trabalhando os temas internamente e espera apresentar resultados importantes ao final de 2012.

Considerando-se somente as práticas de curto prazo incluídas no Plano de Ação elaborado em 2010, o índice de implantação das ações atingiu 85,7% (6 em 7). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau de evolução no Departamento foi de 15,4%, pois seis práticas evoluíram em trinta e nove possíveis (descontam-se as práticas já incorporadas pela empresa em 2010).

QUADRO 6
MAPA DE AVANÇO DAS PRÁTICAS DE GC – DMAE

Semáforo do proceso de avanço em GC para ESP de maioria estatal
Mapa Comparativo para avaliação do avanço do plano de ação

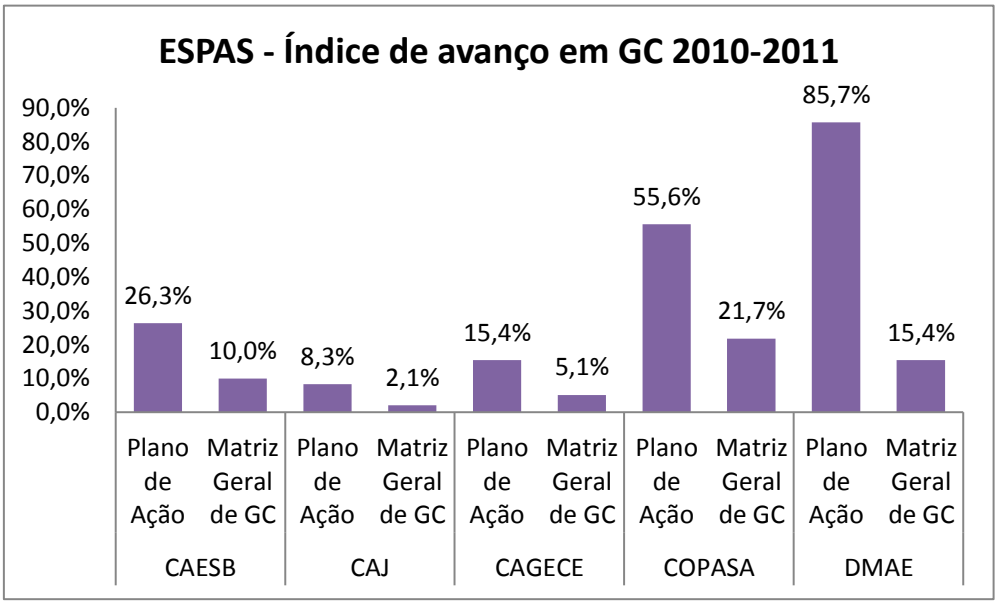


- Está sendo feito atualmente.
- Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
- Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
- Respostas que não se aplicam.

Análise Comparativa dos índices de avanço em GC nas ESPAS

A partir dos resultados levantados consolidaram-se os indicadores das empresas participantes na implantação de seus respectivos Planos de Ação, bem como no grau de avanço geral em governança corporativa no período 2010-2011, conforme se observa no Quadro 7, abaixo.

QUADRO 7
ÍNDICE DE AVANÇO EM GC, POR ESPAS



Fonte: cálculos próprios a partir da tabulação das ações implantadas nas empresas

<u>Análise Qualitativa da GC nas ESPAS</u>

O objetivo da análise qualitativa foi avaliar os principais motivos que levam as empresas a adotarem boas práticas de governança corporativa. Neste sentido, foi preparado um questionário com a finalidade de conhecer três aspectos principais da governança corporativa nas empresas de água e saneamento incluídas nesta amostra, quais sejam:

(i) Qual foi a utilidade da Ferramenta de GC para a empresa?
(ii) Em caso positivo, em que áreas a Ferramenta de GC foi mais útil e em caso negativo, por que não se utilizou a Ferramenta de GC?
(iii) Entre uma série de 37 atributos de GC, classificados por categorias temáticas, quais deles a empresa avalia como motivos que impulsionam a introdução de boas práticas de GC no ambiente corporativo?

Tendo em vista que o número de participantes das entrevistas é diferente entre as empresas, variando entre o mínimo de um e o máximo de cinco, considerou-se mais produtivo a consolidação das respostas para o conjunto de empresas participantes, cujos resultados revelaram os seguintes aspectos:

- **<u>Aspectos positivos do uso da Ferramenta de GC</u>**
  - ✓ A Ferramenta de GC é importante como catalisadora externa dos processos na empresa;
  - ✓ A Ferramenta permite tomar conhecimento rapidamente das mais importantes práticas de GC adotadas pela empresa, ou seja, segundo um entrevistado é possível verificar o "*estado da arte da GC na empresa*";

- ✓ A Ferramenta impulsiona a introdução e o conhecimento das boas práticas de governança, desde os níveis elementares até os mais sofisticados;
- ✓ Abrangência dos temas tratados na Ferramenta de GC, possibilitando a organização e o planejamento organizacional dos temas relacionados à governança corporativa;

➢ **Aspectos negativos do uso ou da falta de uso da Ferramenta de GC**

- ✓ Com exceção do DMAE, o uso da Ferramenta de GC ficou restrito ao período de diagnóstico realizado com o consultor em ambas as ocasiões, ou seja, em 2010 e 2012;
- ✓ O uso da Ferramenta como instrumento de aprimoramento das boas práticas de GC só produz resultados relevantes quando: (i) ela é introduzida nos processos internos de planejamento da organização e (ii) é designado um responsável pela revisão anual do diagnóstico de GC. Muitos entrevistados responderam que a maioria dos avanços em GC foram circunstanciais e que, definitivamente, não estavam relacionados ao uso da Ferramenta.

➢ **Áreas em que Ferramenta foi mais útil**

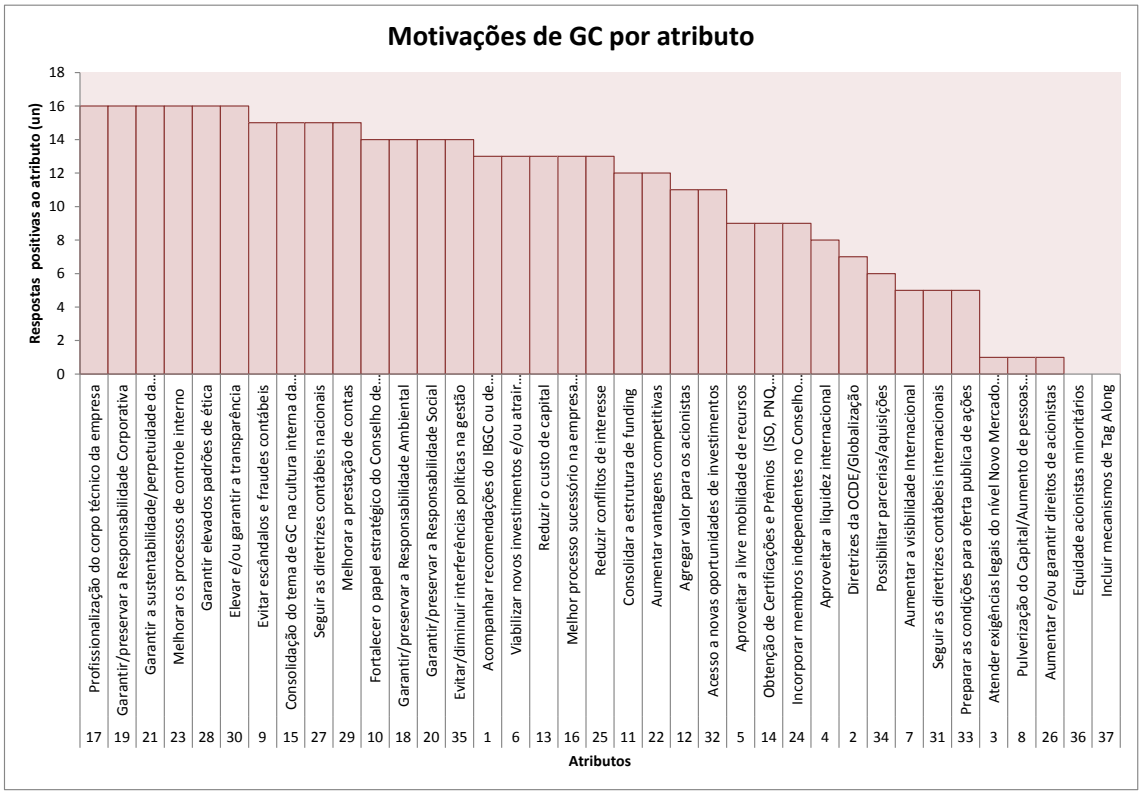
- ✓ Na área de planejamento, inserida no processo de planejamento estratégico da empresa;
- ✓ Na área de auditoria interna serviu como importante sinalizador das deficiências organizacionais em termos de controle interno e estimulou investimentos nesta área (contratação de pessoal qualificado e melhoria de procedimentos);
- ✓ Foi importante sinalizador do papel exercido pelos conselhos de administração, evidenciando seu papel "figurativo" na estrutura organizacional das empresas;
- ✓ Também foi importante para o desenvolvimento e divulgação do Código de Ética das empresas. O caso do DMAE é emblemático neste aspecto. Atualmente todas as empresas disponibilizam seus respectivos Códigos de Ética em suas páginas na internet.

➢ **Motivações para introdução de boas práticas de GC**

Conforme mencionado anteriormente, apresentou-se às empresas um questionário com 37 atributos de GC, classificados por temas, para que apontassem quais deles poderiam ser qualificados como impulsionadores da introdução de boas práticas de GC nas empresas. O objetivo foi identificar quais práticas seriam mais valorizadas (respostas positivas) e quais temas seriam menos valorizados pelas empresas (sem respostas).

O Quadro 8 abaixo resume o resultado da tabulação para 16 entrevistas realizadas nas cinco empresas participantes.

QUADRO 8
MOTIVOS QUE IMPULSIONAM A GC NAS EMPRESAS

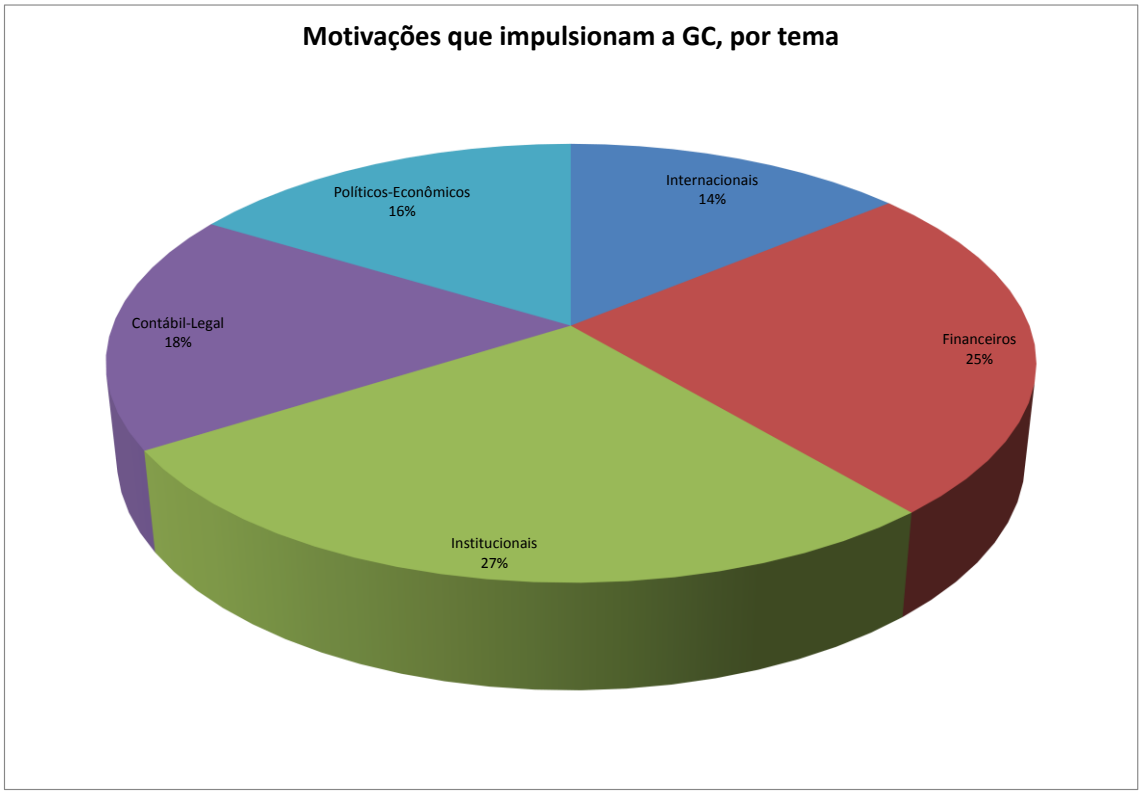


Como se observa no Quadro 8, somente seis atributos obtiveram respostas positivas de todos os entrevistados. Por outro lado, apenas dois atributos não receberam respostas positivas e ambos estão relacionados ao tratamento proporcionado aos acionistas minoritários (tratamento equitativo e introdução de mecanismos de *tag along*[1]). Para estes dois últimos casos (tratamento equitativo ao acionista minoritário e garantir o *tag along*), somente a COPASA, em virtude de possuir ações negociadas no mercado de capitais, teria razões para apontá-los como motivações para impulsionar práticas de GC relacionadas a estes dois temas. Entretanto, o que se viu é que a resposta da COPASA para ambos os temas é negativa, ou seja, a empresa interpreta que estes temas já estão contemplados e resolvidos no que diz respeito à sua estrutura de GC, pois a empresa obedece ao regulamento de GC do Novo Mercado, onde ela obrigatoriamente tem que dar todas as garantias relacionadas ao tratamento equitativo aos acionistas minoritários, bem como garantir o *tag along* mínimo de 80% em caso de alienação do controle (a COPASA garante *tag along* de 100%). Bem, se a COPASA que teria razões para responder positivamente aos dois temas considera que não há mais nada a fazer com relação a eles, as demais empresas (exclui-se o DMAE, por tratar-se de uma autarquia) também não possuem razões e nem disposição para em investir nestes temas, o que é perfeitamente compreensível, pois a estrutura de controle e propriedade destas empresas está concentrada nas mãos dos estados (CAGECE e CAESB) ou da prefeitura (CAJ) e não há ações transacionadas no mercado de capitais.

[11] *Tag along* é o direito de os acionistas minoritários venderem suas ações, em caso de alienação do controle acionário, nos mesmos termos e mesmos preços obtidos pelo acionista controlador.

Com respeito à análise por categorias de atributos, os temas institucionais e financeiros dominam os motivos que impulsionam a implantação de GC nas ESPAS. Os temas com particularidades internacionais são os que obtêm o menor percentual de respostas positivas. O Quadro 9 representa as motivações das empresas para continuarem investindo em GC e são coerentes com o conjunto das Matrizes de GC no que diz respeito às práticas ainda não implantadas pelas empresas.

QUADRO 9



<u>Conclusões sobre o avanço da GC nas ESPAS</u>

Os trabalhos de campo foram realizados no período de 08 de fevereiro a 26 de abril de 2012 e incluíram:

a) Agendamento e entrevistas com grupos de trabalho nas empresas voluntárias participantes;
b) Elaboração de relatórios individuais com diagnóstico e resultado das entrevistas, por empresa;
c) Preparação do Relatório Final consolidado;

Cada uma destas atividades proporcionaram experiências e práticas que podem contribuir para melhorar o processo de investigação do tema de governança corporativa nas empresas de públicas de água e saneamento no Brasil.

Quanto aos procedimentos de trabalho, preliminarmente enviou-se às empresas o material referente ao diagnóstico realizado em 2010, bem como o questionário referente às motivações que impulsionam o uso da GC nas empresas. Procurou-se em cada empresa, na medida do possível, agendar entrevistas com o mesmo grupo de trabalho participante do diagnóstico de 2010, mas em virtude de mudanças nas diretorias executivas e nos conselhos de administração da CAESB, CAGECE e CAJ, não foi possível atender plenamente este objetivo.

Procedeu-se entrevistas individuais com os membros dos grupos de trabalho e, quando necessário, solicitou-se documentação formal complementar. Tendo em vista que grande parte das informações são disponibilizadas pelas empresas através de suas respectivas páginas na internet, poucos documentos complementares foram solicitados aos participantes. Embora a maioria das informações esteja disponível, ressalta-se que algumas informações financeiras importantes (demonstrações financeiras de 2011) não estavam atualizadas para todas as empresas até 30/04/2011.

O diagnóstico de 2012 foi muito facilitado pelo trabalho já realizado em 2010, o que permitiu focar nas práticas "amarelas" e "vermelhas" da Matriz de GC e nos Planos de Ação de 2010.

Repetindo a mensagem já deixada por este consultor no diagnóstico realizado em 2010, *a prática determinante, que permitirá um avanço contínuo do tema no ambiente empresarial, talvez seja a nomeação de um responsável, de uma comissão ou área específica para tratar do tema no ambiente corporativo de forma sistemática e contínua*.

Com relação aos Planos de Ação, a experiência nas cinco empresas demonstrou que estes necessitam de um patrocinador forte no ambiente corporativo, pois talvez somente isto explique o fato de que apenas o DMAE tenha levado adiante a implantação de seu Plano de Ação de maneira planejada e organizada, uma vez que foi a única entidade que designou, imediatamente após o diagnóstico de 2010, uma área responsável pelo desenvolvimento dos assuntos relacionados à governança corporativa. Os avanços obtidos pelo DMAE em seu Plano de Ação acabaram por transformar as palavras do consultor Fidel Cuéllar em uma profecia autorrealizável: *"os processos ou Planos de Ação de GC não chegam longe se não contam com o interesse e o pleno respaldo dos governadores ou prefeitos respectivos."*

Acrescenta-se, que não é por acaso que o DMAE tenha cumprido 86% das ações programadas para o ano de 2011, uma vez que o Departamento tinha em 2010 o mais detalhado Plano de Ação entre as entidades participantes, com definição de metas, prazos, responsáveis e produtos necessários para o avanço geral em GC. Logo após a elaboração do Plano de Ação, em maio de 2011, o DMAE definiu em seu planejamento estratégico o objetivo explícito de concretizar 46% das ações em 2011, o que cumpriu com sobras! Provavelmente esta seja uma das principais lições apreendidas na avaliação dos Planos de Ação, ou seja, o entendimento de que a governança corporativa não se resume ao Plano de Ação como documento final, pois é necessário tratá-lo como tema prioritário e sua inserção dentro do planejamento estratégico empresarial talvez seja uma boa maneira de avançar neste processo. Mas fica o alerta: "*a GC não chega longe se não conta com o interesse e o pleno respaldo dos governadores ou prefeitos respectivos*"

Neste contexto, há que se salientar as dificuldades enfrentadas pelas empresas CAESB, CAJ e CAGECE em levar adiante seus respectivos planos de ação em ambientes externos perturbados por mudanças políticas. A paralisação da implantação dos Planos de Ação, tanto na CAESB quanto na CAGECE pode ser atribuída, em grande parte, às eleições estaduais ocorridas em 2010 e, no caso da CAJ, embora não tenham ocorrido eleições municipais, o jogo político foi antecipado na cidade de Joinville e se refletiu diretamente na empresa de água e saneamento. Neste sentido, vale ressaltar que a COPASA não sofreu consequências derivadas das eleições estaduais (o governador eleito em Minas Gerais representou uma continuidade da gestão anterior, assim como no Ceará) e esta estabilidade interna na COPASA, ao contrário da CAGECE, pode ser explicada por sua avançada e consolidada estrutura de governança corporativa, que entre outros fatores, conta com o "olho" do mercado.

A ocorrência de interferências no ambiente interno das corporações por conta dos processos eleitorais deveria servir de alerta e, ao mesmo tempo, de incentivo para que aos gestores buscassem melhorias contínuas em matéria governança corporativa nas empresas estatais de água e saneamento.

Em termos gerais, a experiência do presente estudo revela que há alguns fatores que facilitam e outros que dificultam avanços na implantação dos Planos de Ação em governança corporativa. Dentre os fatores que facilitam os avanços, podemos citar:

(i) Ambiente Legal: as obrigações decorrentes do cumprimento da legislação vigente, dos marcos regulatórios e aquelas relacionadas à adoção de procedimentos contábeis, acionam mecanismos internos nas empresas para o cumprimento da lei, independentemente de constarem nos Planos de Ação. Como exemplo, pode-se citar a migração para as normas internacionais de contabilidade (IFRS), tornado obrigatório através da Lei 11.638/2007, que possibilitou maior transparência nas demonstrações financeiras das empresas e que atualmente é uma prática atendida por todas as empresas. No caso do DMAE, este mesmo procedimento de migração se tornará obrigatório para padrões internacionais de contabilidade pública a partir de 2013. O atendimento ao código de governança do segmento Novo Mercado da BM&FBovespa por parte da COPASA é outro exemplo que cabe neste tema;

(ii) A elaboração de um detalhado Plano de Ação, com designação dos responsáveis, com objetivos explícitos dos produtos que se requerem e os respectivos prazos para obtê-los também é um bom exemplo que se pode retirar da experiência do DMAE e que facilita o avanço na introdução de boas práticas de governança corporativa;

(iii) O patrocínio e o apoio da diretoria executiva ao Plano de Ação, com sua inclusão no processo de planejamento estratégico da entidade também é outra boa experiência verificada no DMAE e um grande facilitador de sua execução.

(iv) A identificação clara dos benefícios que a introdução de boas práticas de governança trará para a empresa. Como exemplo, pode-se citar a percepção dos gestores de que a GC pode ser um elemento de "blindagem" da empresa contra interferências políticas. Aqui, o caso da COPASA é um bom exemplo, mas para chegar ao mesmo estágio, as demais empresas têm um longo caminho pela frente e dependem, essencialmente, do governante de plantão.

Por outro lado, identificaram-se fatores importantes que dificultam a implantação dos Planos de Ação, dos quais se pode destacar:

(i) A falta de uma definição clara da função-objetivo das empresas, ou seja, há que se resolver o conflito entre maximizar rentabilidade (ótica privada) e maximizar o bem–estar social (promoção de políticas públicas). Há um exemplo que ilustra bem este conflito. O Sr. Dalmo Nogueira Filho, então presidente da SABESP, relatou durante um debate público em 2006 a seguinte "*crise existencial*": "Faz sentido para uma empresa que quer agir como empresa privada fazer investimento que claramente vai dar prejuízo?" [2]

(ii) O papel figurativo, passivo e burocrático dos conselhos de administração no estabelecimento das estratégias de longo prazo e no monitoramento do trabalho da diretoria executiva das empresas. Via de regra, os conselhos atuam de forma burocrática e apenas aprovam as contas anuais apresentadas pela diretoria executiva.

(iii) Na falta de uma estrutura consolidada de governança corporativa, as empresas ficam suscetíveis aos ventos da política, isto é, muda governo, muda a estratégia e o planejamento da empresa. O caso da COPASA é uma exceção no contexto desta amostra, pois o mercado de capitais funciona como elemento de inibição para interferências políticas relevantes que afetem o planejamento de longo prazo da empresa.

(iv) A falta de um bom Plano de Ação, com um patrocinador interno forte também é outro fator que colabora para avanços tímidos em GC, pois mesmo que não se alterem as estrutura chaves de GC na empresa, o papel do conselho de administração, por exemplo, visto que isso depende de apoio dos governantes eleitos, pode-se avançar em temas menos críticos se houver um bom plano de ação e apoio de patrocinadores internos.

Com respeito ao seguimento que o Banco deveria dar para o tema a partir da realização dos diagnósticos de GC, a experiência do estudo atual demonstrou que é perfeitamente possível acompanhar e atualizar os indicadores de GC sem muita dificuldade a partir das informações disponibilizadas pelas empresas em suas respectivas páginas na internet. Com relação aos diagnósticos de GC, ficou evidente que, desde que haja um responsável (ou interessado) pelo tema na empresa, também é possível fazer o acompanhamento através da troca de correios eletrônicos entre o consultor e este responsável (foi o caso da COPASA neste estudo). Com estes procedimentos, os custos de acompanhamento seriam baixíssimos e o papel do consultor ficaria restrito à análise crítica do material recebido das empresas e sua consolidação em forma de relatório. Eventualmente haveria necessidade de visitas às empresas, mas provavelmente isto somente ocorreria nos casos de ajustes na metodologia de diagnóstico ou na introdução de inovações importantes.

[2] Silveira, A. Di Miceli. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. Teoria e Prática. Elsevier Editora Ltda.2010. Pag. 339, nota 10.

O consultor agradece ao apoio recebido das empresas e dos grupos de trabalho participantes, que uma vez mais fizeram todo o possível para proporcionar as melhores condições de trabalho que um consultor pode desejar. Grato a todos!

1 Antecedentes

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) lançou a *Iniciativa de Água Potável e Saneamento*, que tem por objeto apoiar os países da América Latina e do Caribe na ampliação da cobertura dos serviços de água potável e saneamento de forma eficiente e sustentável. Um elemento relevante desta *Iniciativa* é o aprofundamento, pelo Banco, do entendimento das dinâmicas setoriais, podendo assim antecipar de forma estratégica as tendências de desenvolvimento do setor e elaborar ferramentas de análise que contribuam na difusão das melhores práticas na região. Procura-se também promover o intercâmbio de conhecimentos com os atores relevantes do setor.

Dentre outras atividades, o Banco contratou em 2008 consultoria (RG-T1491) para desenvolver um estudo de *"Avaliação das ações de Governança Corporativa nas Empresas Prestadoras de Serviços de Água Potável e Saneamento e Identificação de Melhores Práticas"*, o qual permitiu dispor de um claro marco conceitual sobre a natureza e importância da Governança Corporativa nas empresas do setor. Além disso, a consultoria permitiu contar com uma "Ferramenta de Análise da Governança Corporativa" que tem como finalidade facilitar o diagnóstico da situação de uma empresa sob esta perspectiva, e que por sua vez, provê um mapa de ações a serem tomadas para ampliar as melhorias[3].

É de interesse da *Iniciativa* promover, difundir e fortalecer o trabalho já realizado no âmbito da Governança Corporativa, por meio da expansão dos estudos de caso dos operadores em distintos países que permitam ter um panorama mais amplo da situação da governança corporativa na região e em diferentes contextos institucionais. No quarto trimestre de 2010, foram desenvolvidos no Brasil estudos de caso nas seguintes empresas: Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB), Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), Departamento de Águas e Esgotos de Porto Alegre (DMAE), Companhia Águas de Joinville (CAJ) e Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA). Como resultado do Seminário de encerramento desse trabalho, foi proposta uma avaliação da evolução das práticas de GC nas empresas participantes ao final de 2011.

Os objetivos do presente estudo são: (i) avaliar a implantação dos planos de ação das cinco empresas participantes e medir o progresso nas práticas de GC e nos indicadores de GC em relação ao ano anterior; (ii) avaliar a consistência e efetividade da ferramenta baseado nos dados levantados no objetivo anterior e realizar entrevistas adicionais com a finalidade de verificar os seguintes aspectos:

a) A evolução da matriz de práticas e dos indicadores de GC nas respectivas empresas mostram tendências consistentes? Caso não: Por quê? Qual é a relação entre a tendência da matriz de práticas e a tendência dos indicadores de GC?
b) Percepção das empresas: Qual foi a utilidade das ações recomendadas pela ferramenta para melhorar a GC? Em que áreas foi mais útil e em que áreas foi menos útil?
c) Comparação entre as empresas: De quais fatores dependem se uma empresa avançou ou não com o seu Plano de Ação?

[3] Cuéllar Boada, Fidel H.: El Gobierno Corporativo en empresas de Agua y Saneamiento, Nota Técnica N° 106, BID, 2010.

Adicionalmente, um terceiro objetivo da consultoria é fazer recomendações para o aperfeiçoamento da ferramenta e do contexto de sua aplicação, com a finalidade de favorecer a formulação e implantação de planos de ação efetivos.

Este documento apresenta os resultados dos trabalhados desenvolvidos em conjunto com as empresas participantes no primeiro trimestre de 2012. O consultor agradece o apoio e a colaboração efetiva das companhias participantes, representadas pelos respectivos grupos de trabalho, sem os quais este documento não poderia ter sido construído. As opiniões de caráter pessoal do consultor não devem ser consideradas como opiniões das respectivas entidades participantes.

2 Avaliação da Implantação dos Planos de Ação e Indicadores de GC

2.1 Aspectos Metodológicos

A metodologia de avaliação dos planos de ação e dos indicadores de GC nas empresas participantes consistiu no seguinte processo:

(i) Revisão da tradução brasileira da Matriz de Práticas de GC, cujo item "*B.Estrutura e Funcionamento do Conselho de Administração*" foi totalmente revisto, o que provoca uma reavaliação completa deste item no diagnóstico de 2010. Foram feitos ajustes nos diagnósticos de 2010 de modo que expressem as práticas de GC no item *"B"* de acordo com a nova interpretação dada a este atributo na Matriz de Práticas após a revisão da tradução em 2012, permitindo a comparação das respostas dadas em 2010 com as respostas obtidas em 2012, uma vez que em 2010 grande parte das respostas se referiam à diretoria executiva (interpretação em 2010) e não ao conselho de administração (interpretação em 2012).

(ii) Inclusão do máximo de pessoas que já participaram do diagnóstico anterior no processo de entrevistas, sem prejuízo da inclusão de novos gestores nas entrevistas;

(iii) Focar as entrevistas nas práticas de GC incluídas no Plano de Ação elaborado pelas empresas ao final de 2010, sem relegar ao segundo plano a Matriz de Práticas completa, com o objetivo de verificar se houve algum retrocesso nas práticas de GC em relação ao diagnóstico de 2010;

(iv) Elaboração de entrevistas adicionais com os participantes visando identificar as motivações internas da empresa para continuar investindo recursos humanos e financeiros que contribuam para o desenvolvimento e implantação de boas práticas de governança corporativa nas empresas, que resultam na análise qualitativa da GC nas empresas participantes.

(v) Coleta de informação adicional para atualização dos indicadores de GC calculados inicialmente em 2010. Dentre os diversos indicadores de GC, alguns foram calculados em 2010 apoiados em informações do SNIS[4] para o ano base 2008. Neste sentido, todos os indicadores estimados com apoio no SNIS tiveram seus respectivos índices atualizados para o ano base 2009, que é a última informação disponível. Evidentemente, em nenhum destes casos pode-se estabelecer quaisquer correlações de causa e efeito com a implantação dos planos de ação traçados em 2010, embora a evolução dos indicadores possa ser utilizada como elementos comparativos entre as empresas avaliadas neste estudo.

(vi) Com relação aos indicadores não baseados em informações do SNIS, calculou-se os índices para os dois últimos exercícios cuja informação encontrava-se disponível em 30/04/2012. Em alguns casos a informação disponível corresponde ao biênio 2010/2011 e, em outros, ao biênio 2009/2010. Ressalta-se que as demonstrações financeiras da CAGECE, COPASA e DMAE já se encontram disponíveis para o ano base 2011, mas para efeito de comparação entre os indicadores estimados no estudo anterior (ano base 2009), os indicadores de disciplina financeira foram estimados para o biênio 2009/2010.

[4] Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento, Ministério das Cidades. Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental.

3 Análise da implantação do Plano de Ação em GC na CAESB

3.1 Antecedentes do diagnóstico de GC na CAESB

O diagnóstico de GC realizado na CAESB em 2010 tinha a configuração apresentada no Quadro 3.1, a seguir.

QUADRO 3.1
DIAGNÓSTICO DE GC CAESB 2010 AJUSTADO[5]

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	CAESB 2010 (AJUSTADO)	*DATA:*	31/12/2010

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4		Ajustes Realizados	2010	2012
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.			
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	a	1	b	1	c	1	c			
	2	a	2	b	2	c					
	3	a	3	c	3	b					
	4	a	4	a	4	a					
	5	a	5	a	5	a					
	6	b									
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	c	1	c	1	c	1	c	C31	a	c
	2	b	2	c	2	c	2	c			
	3	b	3	c	3	c			C33	a	c
	4	a	4	a	4	c					
	5	a	5	a	5	c					
	6	a	6	c	6	c					
			7	c					B36	a	c
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	a	1	b	1	b	1	b			
	2	a									
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	a	1	b	1	b	1	c			
	2	a	2	b	2	b					
	3	b	3	c	3	a					
			4	b	4	a					
			5	a							
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1	c	1	a	1	c	1		E31	a	c
	2	a	2		2	a	2	a			
	3	a	3	a	3	c					
	4	a	4	b							
	5	b	5								
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	a	1	c	1	c	1	c			
	2	a	2	c	2	a	2	c			
	3	a	3	c	3	c	3	c			
	4	a	4	c							
	5	b	5	a							
	6	b	6	a							

Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID.

Como se observa, foram realizados ajustes nas respostas de três práticas de GC, em função das novas interpretações derivadas da revisão da tradução da Nota Técnica (NT) 106. Na coluna 2010 tem-se a resposta original segundo a interpretação dada em 2010 e na coluna 2012 tem-se

[5] O ajuste foi realizado em virtude das novas interpretações dadas ao atributo *B* da Matriz de GC após a revisão da tradução ao português, que obriga uma reavaliação das respostas para este atributo obtidas em 2010 à luz das novas interpretações. Ver a nova tradução da Matriz de GC no Anexo 1, ao final deste documento.

a resposta de acordo com a interpretação dada no momento atual, a qual serve de base comparativa para o diagnóstico de GC realizado em fevereiro de 2012 na CAESB.

O Plano de Ação em GC da CAESB, derivado do diagnóstico apresentado no Quadro 3.1, continha 19 ações previstas para implantação no ano de 2011, conforme pode ser observado no Quadro 3.2, a seguir.

QUADRO 3.2
CAESB - PLANO DE AÇÃO EM GC 2010

Práticas de Governança Corporativa		Diretrizes para Plano de Ação
A16	A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pelo CA, com um funcionário designado responsável por seu cumprimento.	B
A21	A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	B
A22	A empresa conta com um conjunto escrito de políticas de GC que aborda, no mínimo, os direitos e o tratamento dos acionistas, o papel do CA, a trasnparência e a divulgação.	B
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	B
B12	O papel e os processos do CA são definidos e compreendidos com clareza dentro e fora da empresa.	B
B13	O CA se reúne periodicamente e observa as formalidades de boas práticas (p. ex., ordem do dia, atas, quorum, votações).	B
C21	A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	B
C31	A empresa elabora e apresenta demonstrações financeiras auditadas de acordo com as normas internacionais de auditoria.	B
C41	O controle e a auditoria internos da empresa satisfazem as normas mais exigentes.	B
D13	A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	B
D21	As demonstrações financeiras da empresa são elaboradas ou reapresentadas segundo padrões internacionais de contabilidade e são auditadas por firmas de auditoria independentes e reconhecidas.	B
D22	Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	B
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B
D31	A empresa elabora e apresenta todas as demonstrações financeiras e os relatórios segundo as NIIF ou as GAAP dos EUA.	B
D32	A empresa publica relatórios financeiros trimestrais, destacados por unidades de negócios e com resultados por ação. Essas práticas vão além da lista local de exigências oficiais.	B
E15	A empresa presta contas públicas à AGA, ou é uma EICE mas divulga em sua página web e em sessão pública de prestação de contas toda a informação que seria apresentada numa AGA, assim como as decisões adotadas que corresponderia a uma AGA tomar.	B
E24	A empresa divulga de modo completo e oportuno todas as transações com o Estado e seus filiados, outros grandes acionistas e suas filiadas, diretores ou executivos.	B
F15	A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre.	B
F16	A empresa não investe em projetos com VPL negativo.	B

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID.

Para verificar o desenvolvimento do Plano de Ação de GC 2010 da CAESB foram realizadas novas entrevistas com membros da diretoria executiva, incluindo o novo diretor presidente da empresa.

Os resultados dos trabalhos realizados estão consolidados na Matriz de GC 2012, apresentada no Quadro 3.3, a seguir.

QUADRO 3.3
DIAGNÓSTICO DE GC CAESB – 2012

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	CAESB 2012	*DATA:*	10/02/2012

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	a	1	b	1	c	1	c
	2	a	2	b	2	c		
	3	a	3	c	3	b		
	4	a	4	a	4	a		
	5	a	5	a	5	a		
	6	b						
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	c	1	c	1	c	1	c
	2	b	2	c	2	c	2	c
	3	a	3	c	3	c		
	4	a	4	a	4	c		
	5	a	5	a	5	c		
	6	a	6	c	6	c		
			7	c				
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	a	1	a	1	a	1	b
	2	a						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	a	1	a	1	a	1	c
	2	a	2	c	2	b		
	3	a	3	c	3	a		
			4	b	4	a		
			5	a				
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1	c	1	a	1	c	1	
	2	a	2		2	a	2	a
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	b				
	5	b	5					
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	a	1	c	1	c	1	c
	2	a	2	c	2	a	2	c
	3	a	3	c	3	c	3	c
	4	a	4	c				
	5	b	5	a				
	6	b	6	a				

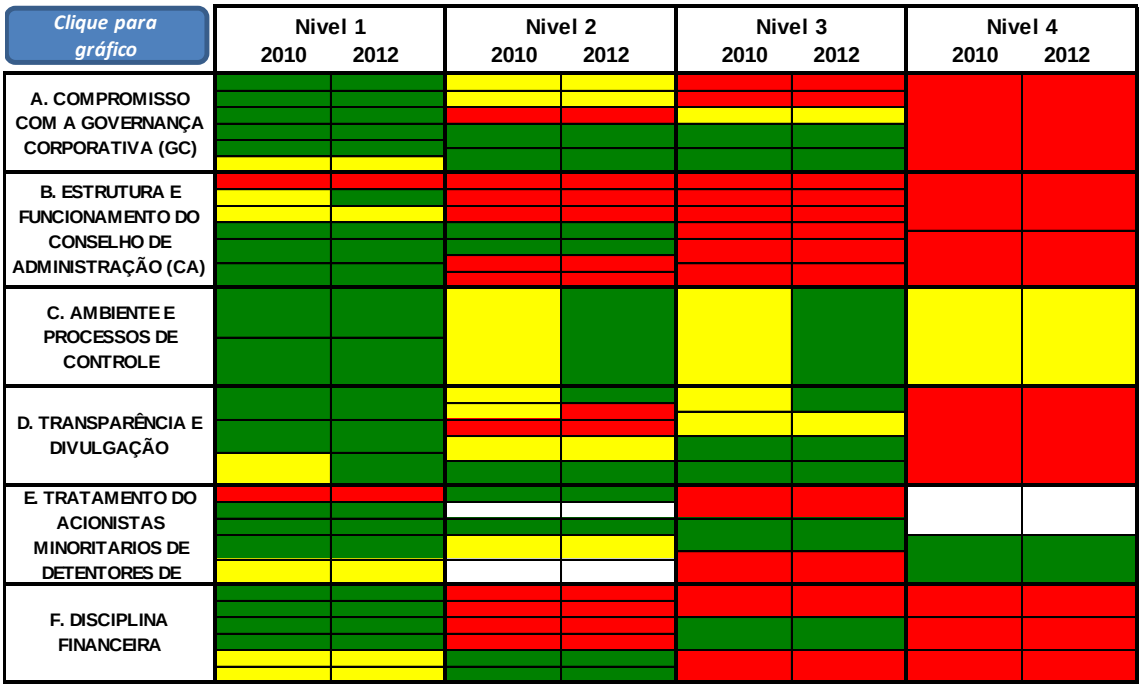
Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Fonte: entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Como se previu à época de sua elaboração, a empresa definira um amplo e audacioso Plano de Ação em GC para ser implantado durante o exercício de 2011. Embora houvesse grande entusiasmo e disposição para fazê-lo, o diagnóstico de GC realizado em fevereiro de 2012 revela que não ocorreram todos os avanços planejados, conforme se pode verificar no mapa comparativo entre as matrizes de GC dos anos de 2010 e 2012, apresentado no Quadro 3.4, a seguir.

QUADRO 3.4
CAESB – MAPA COMPARATIVO DA MATRIZ DE GC – 2010 E 2012

Semáforo do proceso de avanço em GC para ESP de maioria estatal
Mapa Comparativo para avaliação do avanço do plano de ação



- Está sendo feito atualmente.
- Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
- Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
- Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

O mapa comparativo permite identificar as práticas em que ocorreram modificações desde a avaliação realizada ao final de 2010 (lado esquerdo do mapa) em comparação com o diagnóstico realizado no início de 2012, que refletem as ações realizadas no ano de 2011.

A partir da identificação das práticas modificadas, atualizou-se o Plano de Ação elaborado em 2010 com as novas informações e verificaram-se os avanços ocorridos, conforme se observa no Quadro 3.5, apresentado a seguir.

QUADRO 3.5

CAESB – AVANÇOS NO PLANO DE AÇÃO EM GC – 2010/2011

PLANO DE AÇÃO CAESB		2010	2011
Práticas de Governança Corporativa		Diretrizes para Plano de Ação	Avanços no Plano de Ação
A16	A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pelo CA, com um funcionário designado responsável por seu cumprimento.	B	B
A21	A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	B	B
A22	A empresa conta com um conjunto escrito de políticas de GC que aborda, no mínimo, os direitos e o tratamento dos acionistas, o papel do CA, a trasnparência e a divulgação.	B	B
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	B	B
B12	O papel e os processos do CA são definidos e compreendidos com clareza dentro e fora da empresa.	B	B
B13	O CA se reúne periodicamente e observa as formalidades de boas práticas (p. ex., ordem do dia, atas, quorum, votações).	B	A
C21	A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	B	A
C31	A empresa elabora e apresenta demonstrações financeiras auditadas de acordo com as normas internacionais de auditoria.	B	A
C41	O controle e a auditoria internos da empresa satisfazem as normas mais exigentes.	B	B
D13	A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	B	A
D21	As demonstrações financeiras da empresa são elaboradas ou reapresentadas segundo padrões internacionais de contabilidade e são auditadas por firmas de auditoria independentes e reconhecidas.	B	A
D22	Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	B	C
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B	B
D31	A empresa elabora e apresenta todas as demonstrações financeiras e os relatórios segundo as NIIF ou as GAAP dos EUA.	B	A
D32	A empresa publica relatórios financeiros trimestrais, destacados por unidades de negócios e com resultados por ação. Essas práticas vão além da lista local de exigências oficiais.	B	B
E15	A empresa presta contas públicas à AGA, ou é uma EICE mas divulga em sua página web e em sessão pública de prestação de contas toda a informação que seria apresentada numa AGA, assim como as decisões adotadas que corresponderia a uma AGA tomar.	B	B
E24	A empresa divulga de modo completo e oportuno todas as transações com o Estado e seus filiados, outros grandes acionistas e suas filiadas, diretores ou executivos.	B	B
F15	A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre.	B	B
F16	A empresa não investe em projetos com VPL negativo.	B	B

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Das 19 ações propostas em 2010, identificou-se que:

a) Seis práticas foram implantadas;
b) Doze práticas não foram implantadas e continuam no mesmo estágio anterior e
c) Uma prática regrediu (D22), passando de executada parcialmente em 2010 para não executada em 2011.

Considerando-se somente as práticas incluídas no Plano de Ação elaborado em 2010, o índice de implantação das ações atingiu 26,3% (5 em 19, pois houve retrocesso em uma prática). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau geral de

evolução na empresa foi de 10,0%, pois 5 práticas evoluíram em 50 possíveis (descontam-se as práticas já incorporadas pela empresa em 2010).

Apreciando as práticas de GC que foram implantadas na empresa faz-se necessário relativizar os objetivos alcançados entre aqueles decorrentes do esforço e ações diretas da empresa daqueles logrados em virtude de indução a partir do ambiente externo à empresa (obrigações legais, por exemplo).

Neste sentido, as práticas C31, D13, D21 e D31 são, na opinião deste consultor, ações que se enquadram no segundo argumento, ou seja, sua implantação é motivada pelo ambiente externo à empresa, como se pode verificar a seguir.

a) C31: alteração exigida pela legislação;
b) D13: a Agência Reguladora exige a apresentação de justificativas técnicas para reajuste e revisão tarifária e neste processo são organizadas audiências públicas que permitem a divulgação dos critérios técnicos que norteiam os reajustes tarifários;
c) D21: alteração exigida pela legislação vigente;
d) D31: alteração exigida pela legislação vigente.

É evidente que o fato de haver uma indução externa não retira o mérito da empresa[6] no avanço das boas práticas de GC, pois há necessidade de investimentos importantes para atender estas inovações exigidas pelos organismos de controle externo. Por outro lado, os avanços ocorridos nas práticas B13 e C21 são decorrentes de ações voluntárias da alta administração da empresa em incorporar boas práticas de governança ao ambiente corporativo.

Ao avaliar o grau de avanço do Plano de Ação também é necessário ter em perspectiva as mudanças políticas que ocorreram no governo do Distrito Federal em decorrência das eleições distritais realizadas em outubro de 2010. Após mais de uma década, o governo do Distrito Federal foi assumido por forças políticas que militavam na oposição. A CAESB tinha um diretor presidente que estava aproximadamente 12 anos no cargo e que foi substituído no início de 2011 por conta da mudanças políticas no Distrito Federal. Com exceção do diretor operacional, todos os membros da diretoria executiva da empresa foram substituídos no início de 2011, incluindo seu diretor presidente e as respectivas assessorias, bem como alguns membros do conselho de administração. Todas as áreas da empresa se ressentiram das mudanças ocorridas, o que provocou uma descontinuidade do planejamento corporativo, ao qual o Plano de Ação em GC não foi exceção.

O grupo de trabalho que apoiou o diagnóstico de GC em 2012 reconheceu que o Plano de Ação em GC não foi um tema tratado como prioridade, ficando relegado ao segundo plano neste ambiente de instabilidade e de grandes mudanças. Entretanto, grande parte dos entrevistados reconhece que o tema deveria ser retomado em 2012, a partir da presente reavaliação.

[6] O objetivo do destaque é assinalar que se pode avançar em GC, mesmo sem um Plano de Ação. Ver análise da COPASA mais adiante.

3.2 Análise dos indicadores GC na CAESB

Embora algumas práticas de GC implantadas na CAESB durante o ano de 2011 sejam de grande relevância para alterações nos indicadores de GC, é necessário ressaltar que o tempo decorrido entre a elaboração do Plano de Ação, sua respectiva implantação e o monitoramento dos indicadores é muito pequeno para estabelecerem-se correlações de causa e efeito nos indicadores. Entretanto, somente o acompanhamento sistemático das práticas e dos indicadores podem fornecer elementos para estabelecer este tipo de correlação no futuro. Neste sentido, foram calculados os indicadores de GC para o ano de 2011 de acordo com a metodologia proposta no relatório final da consultoria em GC realizado em 2010[7] sem procurar estabelecer quaisquer correlações de causa e efeito com as ações implantadas em 2011, devido à impossibilidade de fazê-lo no momento.

O Quadro 3.6, apresenta os indicadores de GC da CAESB para o último biênio com informação disponível.

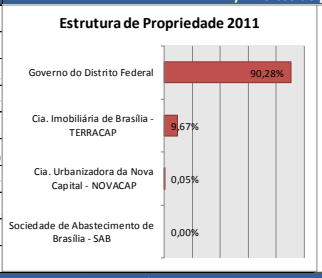
QUADRO 3.6

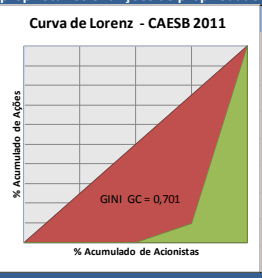
CAESB – INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Indicadores Gerais

Cifras e Indicadores Gerais (SNIS)	CAESB 2008	CAESB 2009
Número de empregados (un)	2.422	2.434
Conexões ativas de água (un)	497.992	532.307
Volume de água faturada (1.000/m3)	165.919	168.591
Muncípios antendidos água (un)	29	30
População abastecida de água (un)	2.543.094	2.592.547
Consumo per capita de água (l/hab/dia)	176	172
Tarifa média praticada água (R$/m3)	2,58	2,66
Perdas de faturamento (%)	26,19	24,87

1) Direitos de proprietários e funções de propriedade





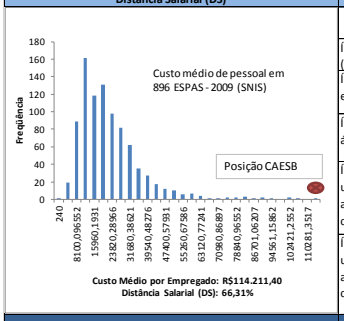
Igualdade de Tratamento Legal (IT)

SIM

Se existe um tratamento favorável para a ESPAE na legislação

2) Grupos de Interesse Social

Distância Salarial (DS)



Satisfação do Usuário (SU)

	2008	2009
Índice de coleta de esgotos (%)	70,42	70,92
Índice de tratamento de esgotos (%)	100,00	100,00
Índice de atendimento de água (%)	100,00	100,00
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com água (%)	95,98	97,99
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com esgoto (%)	95,98	97,99

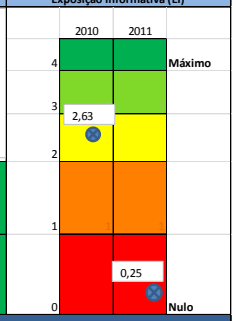
Qualidade da Informação Financeira (CIF)

Desenvolvimento das Normas de Informação Financeira

2010 = 2

2011 = 3

Exposição Informativa (EI)



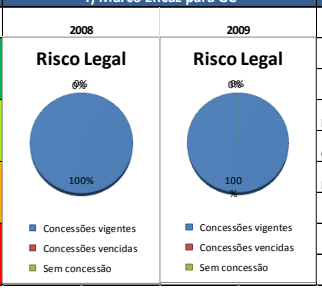
3) Responsabilidades do Conselho

Participação de conselheiros independentes no Conselho de Administração

NENHUM

2010	2011
0	0

4) Marco Eficaz para GC



5) Disciplina Financeira

	2009	2010
EVA proxy	-21.941	9.508
Rentabilidade (Fórmula Du Pont)		
Margem	18,15%	21,86%
Giro	37,05%	35,63%
Retorno sobre investimentos	6,47%	8,10%
Pagamento de dividendos		
Lucro Líquido do Exercício	54.378,99	101.723,53
Pagamento de dividendos	56,24%	77,27%

Fontes: SNIS 2008, 2009 e Demonstrações Financeiras. Todas as informações obtidas via web.

[7] Consultoría sobre Gobierno Corporativo de Empresas de Agua y Saneamiento en Brasil. Informe Final. Fidel H. Cuéllar Boada. Diciembre 2010, BID, págs. 39 a 40.

Existem três indicadores que merecem comentários específicos:

(i) Embora a estrutura de propriedade da empresa não tenha se modificado desde a avaliação de 2010, o indicador de concentração da propriedade (GINI GC) foi recalculado com o conjunto de acionistas que fazem parte da estrutura de capital da empresa, elevando ligeiramente o nível de concentração estimado em 2010, que na opinião deste consultor representa melhor a estrutura de propriedade na CAESB do que aquele estimado em 2010 (idem nota 7, pág. 68);

(ii) O indicador de Qualidade da Informação Financeira (CIF), atinge a pontuação máxima prevista, pois a CAESB completou o processo de migração de suas demonstrações financeiras para o padrão internacional de contabilidade (IFRS – International Financial Reporting Standards);

(iii) O indicador Exposição Informativa (EI) sofreu uma redução significativa em sua avaliação, pois na avaliação realizada em 2012, sete entre os oito documentos avaliados estavam desatualizados na data de 30/04/2012;

De modo geral, também merece nota de destaque os indicadores de Disciplina Financeira da CAESB, com avanços positivos entre 2009 e 2010: evoluíram os indicadores: (i) EVA *proxy e* o (ii) Retorno sobre o Investimento. A memória de cálculo para todos os indicadores é apresentada no Anexo 2, ao final deste documento.

4 Análise da implantação do Plano de Ação em GC na CAJ

4.1 Antecedentes do diagnóstico de GC na CAJ

O diagnóstico de GC realizado na Companhia Águas de Joinville (CAJ) em 2010 tinha a configuração apresentada no Quadro 4.1, a seguir.

QUADRO 4.1
DIAGNÓSTICO DE GC CAJ 2010 AJUSTADO[8]

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE AJUSTADA	*DATA:*	31/12/2010

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	a	1	b	1	c	1	c
	2	a	2	b	2	c		
	3	a	3	b	3	b		
	4	a	4	a	4	a		
	5	a	5	a	5	a		
	6	b						
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	a	1	c	1	c	1	c
	2	a	2	c	2	c	2	c
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	c	4	c		
	5	a	5	c	5	a		
	6	a	6	c	6	c		
			7	c				
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	a	1	b	1	c	1	c
	2	a						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	a	1	a	1	a	1	c
	2	a	2	b	2	b		
	3	b	3	c	3	a		
			4	b	4	a		
			5	a				
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1	c	1	c	1	c	1	c
	2	A	2	c	2	a	2	C
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	c				
	5	A	5	a				
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	a	1	c	1	c	1	c
	2	a	2	b	2	a	2	c
	3	a	3	b	3	C	3	c
	4	a	4	c				
	5	a	5	a				
	6	c	6	a				

Ajustes Realizados	2010	2012
B36	b	c

Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID.

Como se observa, foi realizado um ajuste na resposta da prática B36 da Matriz de GC, em função das novas interpretações derivadas da revisão da tradução da NT 106. Na coluna 2010 tem-se a resposta original segundo a interpretação dada em 2010 e na coluna 2012 tem-se a resposta de acordo com a interpretação dada no momento atual, a qual serve de base comparativa para o diagnóstico de GC realizado em fevereiro de 2012 na Companhia Águas de Joinville.

[8] Idem nota 5.

O Plano de Ação em GC da CAJ, derivado do diagnóstico apresentado no Quadro 4.1, continha 12 ações previstas para implantação no ano de 2011, conforme pode ser observado no Quadro 4.2, a seguir.

QUADRO 4.2
CAJ - PLANO DE AÇÃO EM GC 2010

PLANO DE AÇÃO CAJ		2010
Práticas de Governança Corporativa		Diretrizes para Plano de Ação
A16	A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pelo CA, com um funcionário designado responsável por seu cumprimento.	B
A21	A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	B
A22	A empresa conta com um conjunto escrito de políticas de GC que aborda, no mínimo, os direitos e o tratamento dos acionistas, o papel do CA, a trasnparência e a divulgação.	B
A23	A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas prácticas no país.	B
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	B
B36	A DE faz uma autoavaliação anual. Há mecanismos para que os diretores analisem internamente o desempenho da DE.	B
C21	A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	B
D13	A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	B
D22	Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	B
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B
D32	A empresa publica relatórios financeiros trimestrais, destacados por unidades de negócios e com resultados por ação. Essas práticas vão além da lista local de exigências oficiais.	B
F22	As demonstrações financeiras da empresa informam em separado o impacto de quaisquer benefícios concedidos pelo Estado, tais como financiamento concessional (incluindo garantias) de suas atividades comerciais.	B

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID.

Para verificar o desenvolvimento do Plano de Ação de GC 2010 da CAJ foram realizadas novas entrevistas com membros da diretoria executiva, incluindo o novo presidente da empresa e um membro do conselho de administração, cujos resultados estão consolidados na Matriz de GC 2012, apresentada no Quadro 4.3, a seguir.

QUADRO 4.3
DIAGNÓSTICO DE GC CAJ – 2012

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE	*DATA:*	27/02/2012

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	a	1	b	1	c	1	c
	2	a	2	b	2	c		
	3	a	3	b	3	b		
	4	a	4	a	4	a		
	5	a	5	a	5	a		
	6	a						
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	a	1	c	1	c	1	c
	2	a	2	c	2	c	2	c
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	c	4	c		
	5	a	5	c	5	a		
	6	a	6	c	6	b		
			7	c				
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	a	1	b	1	c	1	c
	2	a						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	a	1	a	1	a	1	c
	2	a	2	b	2	b		
	3	b	3	c	3	a		
			4	b	4	a		
			5	a				
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1	c	1	c	1	c	1	c
	2	A	2	c	2	a	2	C
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	c				
	5	A	5	a				
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	a	1	c	1	c	1	c
	2	a	2	b	2	a	2	c
	3	a	3	b	3	C	3	c
	4	a	4	c				
	5	a	5	a				
	6	c	6	a				

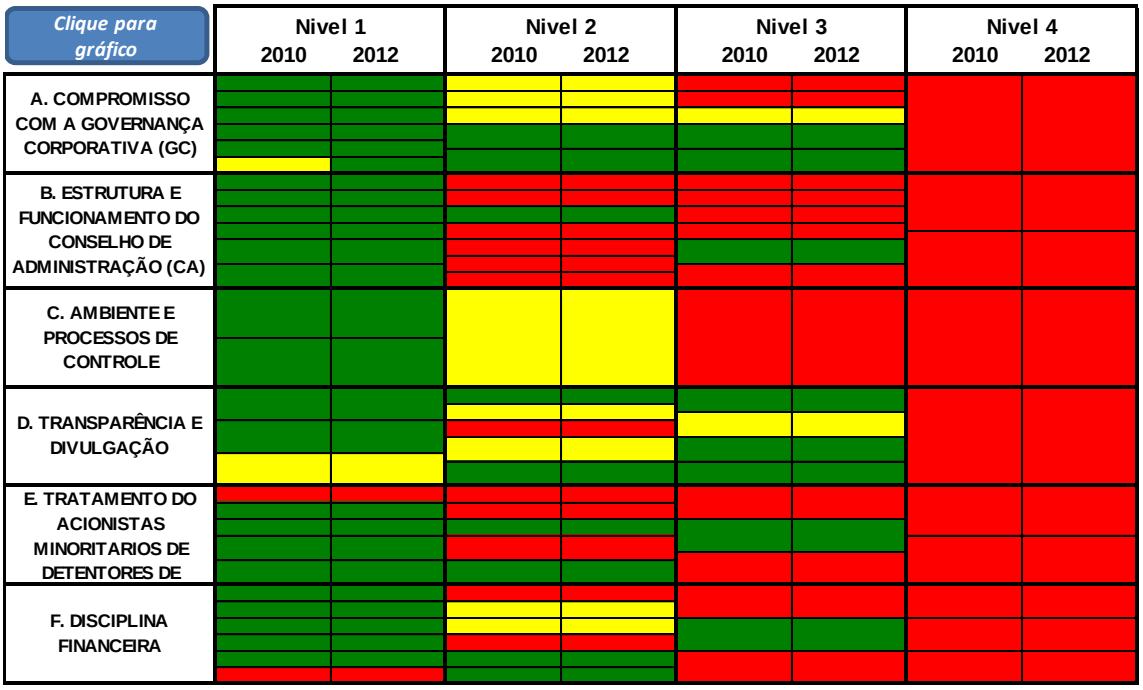
Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Fonte: Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Em 2010 a CAJ preparou um Plano de Ação que pretendia avançar razoavelmente em práticas não controversos ou de difícil modificação e que demandassem apenas pequenos ajustes ou ações complementares em diversas práticas (ver Quadro 4.2), o que poderia trazer um importante avanço relativo na Matriz de GC da empresa caso fossem todas implantadas em 2011. Entretanto, o diagnóstico de GC realizado em fevereiro de 2012 indica que, apesar do entusiasmo inicial, a implantação do Plano de Ação praticamente não avançou, conforme pode ser observado no mapa comparativo apresentado no Quadro 4.4, a seguir.

QUADRO 4.4
CAJ – MAPA COMPARATIVO DA MATRIZ DE GC – 2010 E 2012

Semáforo do proceso de avanço em GC para ESP de maioria estatal
Mapa Comparativo para avaliação do avanço do plano de ação



- Está sendo feito atualmente.
- Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
- Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
- Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Como se observa no mapa comparativo que reflete os diagnósticos de 2010 (lado esquerdo) e de 2012 (lado direito), a empresa avançou em apenas uma entre as doze ações propostas inicialmente.

A partir da identificação das práticas que sofreram mudanças, atualizou-se o Plano de Ação elaborado em 2010 com as novas informações e verificou-se os avanços ocorridos, conforme se observa no Quadro 4.5, apresentado a seguir.

QUADRO 4.5
CAJ – AVANÇOS NO PLANO DE AÇÃO EM GC – 2010/2011

PLANO DE AÇÃO CAJ		2010	2011
Práticas de Governança Corporativa		Diretrizes para Plano de Ação	Avanços no Plano de Ação
A16	A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pelo CA, com um funcionário designado responsável por seu cumprimento.	B	A
A21	A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	B	B
A22	A empresa conta com um conjunto escrito de políticas de GC que aborda, no mínimo, os direitos e o tratamento dos acionistas, o papel do CA, a trasnparência e a divulgação.	B	B
A23	A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas prácticas no país.	B	B
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	B	B
B36	O CA faz uma autoavaliação anual. Há mecanismos para que os diretores analisem internamente o desempenho da CA.	B	B
C21	A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	B	B
D13	A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	B	B
D22	Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	B	B
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B	B
D32	A empresa publica relatórios financeiros trimestrais, destacados por unidades de negócios e com resultados por ação. Essas práticas vão além da lista local de exigências oficiais.	B	B
F22	As demonstrações financeiras da empresa informam em separado o impacto de quaisquer benefícios concedidos pelo Estado, tais como financiamento concessional (incluindo garantias) de suas atividades comerciais.	B	B

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Das 12 ações propostas em 2010, verifica-se que:

a) Um ação foi implantada e
b) Onze ações continuaram no mesmo estágio anterior.

Considerando-se somente as práticas incluídas no Plano de Ação elaborado em 2010, o índice de implantação das ações atingiu 8,3% (1 em 12 propostas). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau de evolução geral na empresa foi de 2,1% (1 em 48 possíveis, já que se descontam aquelas que a empresa já praticava no último diagnóstico). Salienta-se que atualmente, a Companhia conta com dois membros independentes no conselho de administração (prática B21 da Matriz de GC), entretanto esta configuração não está garantida nos estatutos da Companhia Águas de Joinville, razão pela qual não foi considerada como avanço das práticas de GC na presente avaliação. Do mesmo modo, em fevereiro de 2012 a empresa apresentou ao consultor uma minuta de seu código interno de governança (prática A21), o qual ainda necessita ser discutido internamente e posteriormente, aprovado pela diretoria executiva.

Vale ressaltar também que a Companhia realizou concurso público para contratação de um auditor interno e sua incorporação aos quadros da empresa será feita ainda no primeiro semestre de 2012. Muito provavelmente este novo auditor irá contribuir para melhorar o sistema de

controle interno e o cumprimento das metas anuais de auditoria interna, uma vez que a Companhia tem apenas um auditor em seus quadros. O atual auditor da empresa mencionou que a contratação do novo auditor interno é reflexo direto do diagnóstico de GC realizado em 2010, embora ainda não tenha sido refletido no Plano de Ação em 2011. Acrescenta-se ainda que a Companhia está desenvolvendo estudos internos para calcular o indicador EVA (Valor Econômico Agregado).

Ao avaliar o grau de avanço do Plano de Ação também é necessário ter em perspectiva as mudanças políticas ocorridas no primeiro trimestre de 2010 no município de Joinville, com partidos da base aliada do governo municipal rompendo com o prefeito e causando importantes reflexos na direção executiva da CAJ, provocando inclusive a substituição do presidente da empresa, de membros de sua diretoria executiva e do próprio conselho de administração, gerando descontinuidade na execução do planejamento corporativo em 2011.

O grupo de trabalho que apoiou o diagnóstico de GC em 2012 reconheceu que o Plano de Ação em GC ficou relegado ao segundo plano neste ambiente de instabilidade corporativa. Entretanto, durante a realização do diagnóstico de GC em fevereiro de 2012, o diretor presidente da empresa comprometeu-se a retomar o tema e incluí-lo dentro das estratégias de desenvolvimento institucional da Companhia e este consultor percebeu, durante a elaboração deste relatório, importantes movimentos internos no sentido de criar um Plano Articulado de GC para a Companhia, que inclui também a revisão de seu Estatuto Social (não foi possível identificar claramente em que temas o Estatuto Social será revisto).

4.2 Análise dos indicadores GC na CAJ

A prática de GC implantada pela CAJ em 2011 (designação de uma área específica para zelar e fazer cumprir o Código de Ética) não permite estabelecer quaisquer correlações com a evolução dos indicadores de GC da empresa. Entretanto, o acompanhamento sistemático das práticas e dos indicadores podem fornecer elementos importantes para a empresa estabelecer este tipo de correlação no futuro. Neste sentido, foram calculados os indicadores de GC para o ano de 2011 de acordo com a metodologia proposta no relatório final da consultoria em GC realizado em 2010[9], sem, no entanto, procurar estabelecer quaisquer correlações de causa e efeito com a ação implantada em 2011.

O Quadro 4.6, apresenta os indicadores de GC da CAJ para o último biênio cuja informação encontra-se disponível.

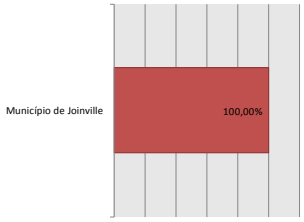
[9] Idem nota 7.

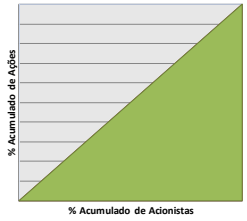
QUADRO 4.6
CAJ – INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Indicadores Gerais

Cifras e Indicadores Gerais (SNIS)	CAJ 2008	CAJ 2009
Número de empregados (un)	183	209
Conexões ativas de água (un)	124.969	126.918
Volume de água faturada (1.000/m3)	29.790	30.924
Muncípios antendidos água (un)	1	1
População abastecida de água (un)	474.568	480.388
Consumo per capita de água (l/hab/dia)	149	150
Tarifa média praticada água (R$/m3)	2,77	2,88
Perdas de faturamento (%)	45,50	39,22

1) Direitos de proprietários e funções de propriedade





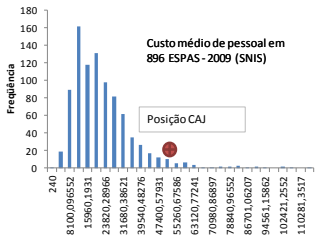
Igualdade de Tratamento Legal (IT)

NÃO

Se existe um tratamento favorável para a ESPAE na legislação

2) Grupos de Interesse Social

Distância Salarial (DS)



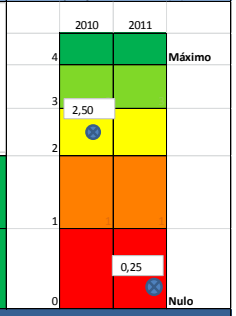
Satisfação do Usuário (SU)

	2008	2009
Índice de coleta de esgotos (%)	21,69	20,90
Índice de tratamento de esgotos (%)	100,00	100,00
Índice de atendimento de água (%)	99,80	100,00
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com água (%)	17,18	17,37
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com esgoto (%)	17,18	17,37

Qualidade da Informação Financeira (CIF)

Desenvolvimento das Normas de Informação Financeira

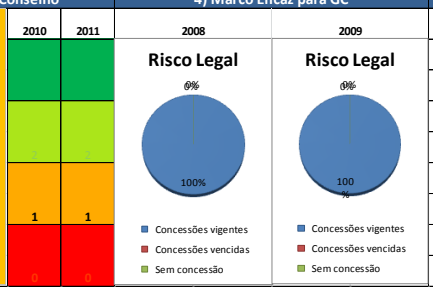
Exposição Informativa (EI)



3) Responsabilidades do Conselho

Participação de conselheiros independentes no Conselho de Administração

UM



4) Marco Eficaz para GC

5) Disciplina Financeira

	2009	2010
EVA proxy	8.142	7.069
Rentabilidade (Fórmula Du Pont)		
Margem	18,22%	20,46%
Giro	36,76%	36,28%
Retorno sobre investimentos	6,70%	7,43%
Pagamento de dividendos		
Lucro Líquido do Exercício	8.342,89	6.064,22
Pagamento de dividendos	62,99%	62,31%

Fontes: SNIS 2008, 2009 e Demonstrações Financeiras. Todas as informações obtidas via web.

Existem dois indicadores que merecem comentários específicos:

(i) Embora a estrutura de propriedade da empresa não tenha se modificado desde a avaliação de 2010, o indicador de concentração da propriedade (GINI GC) foi recalculado com base na propriedade de ações com direito a voto (ordinárias), cuja totalidade pertence ao município de Joinville;

(ii) O indicador Exposição Informativa (EI) sofreu uma redução significativa em sua avaliação, pois na presente avaliação verificou-se que sete entre os oito documentos analisados neste indicador estavam desatualizados na data de 30/04/2012;

De modo geral, também merece nota de destaque os indicadores de Disciplina Financeira da CAJ, com avanços positivos entre 2009 e 2010 para os seguintes indicadores: (i) Margem sobre vendas e (ii) Retorno sobre o Investimento. A memória de cálculo para todos os indicadores está apresentada no Anexo 2, ao final deste documento.

5 Análise da implantação do Plano de Ação em GC na CAGECE

5.1 Antecedentes do diagnóstico de GC na CAGECE

O diagnóstico de GC realizado na CAGECE em 2010 tinha a configuração apresentada no Quadro 5.1, a seguir.

QUADRO 5.1
DIAGNÓSTICO DE GC CAGECE 2010 AJUSTADO[10]

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	CAGECE 2010 (AJUSTADO)	*DATA:*	31/12/2010

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	a	1	b	1	c	1	c
	2	a	2	b	2	c		
	3	a	3	b	3	b		
	4	a	4	a	4	a		
	5	a	5	a	5	a		
	6	a						
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	a	1	c	1	c	1	c
	2	a	2	c	2	c	2	c
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	a	4	c		
	5	a	5	a	5	a		
	6	a	6	c	6	c		
			7	c				
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	a	1	a	1	c	1	b
	2	a						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	a	1	a	1	a	1	c
	2	a	2	b	2	c		
	3	b	3	b	3	a		
			4	b	4	a		
			5	a				
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1	a	1	a	1	c	1	
	2	a	2	c	2	a	2	a
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	a				
	5	a	5	a				
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	a	1	c	1	c	1	c
	2	a	2	a	2	a	2	c
	3	a	3	c	3	b	3	c
	4	a	4	c				
	5	b	5	a				
	6	c	6	b				

Ajustes Realizados	2010	2012
B36	a	c

Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID.

Como se observa, foi realizado um ajuste na resposta da prática B36 da Matriz de GC, em função das novas interpretações derivadas da revisão da tradução da NT 106. Na coluna 2010 tem-se a resposta original segundo a interpretação dada em 2010 e na coluna 2012 tem-se a resposta de acordo com a interpretação dada no momento atual, a qual serve de base comparativa para o diagnóstico de GC realizado em abril de 2012 na CAGECE.

[10] Idem nota 5.

O Plano de Ação em GC da CAGECE, derivado do diagnóstico apresentado no Quadro 5.1, continha 12 ações previstas para implantação no ano de 2011, conforme se verifica no Quadro 5.2, a seguir.

QUADRO 5.2
CAGECE - PLANO DE AÇÃO EM GC 2010

PLANO DE AÇÃO CAGECE		2010
Práticas de Governança Corporativa		Diretrizes para Plano de Ação
A21	A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	B
A22	A empresa conta com um conjunto escrito de políticas de GC que aborda, no mínimo, os direitos e o tratamento dos acionistas, o papel do CA, a trasnparência e a divulgação.	B
A23	A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas prácticas no país.	B
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	B
C41	O controle e a auditoria internos da empresa satisfazem as normas mais exigentes.	B
D13	A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	B
D22	Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	B
D23	A empresa realiza sua AGA ou equivalente aberta ao público, mesmo que todo seu capital seja propriedade do Estado.	B
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B
F15	A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre.	B
F26	A empresa reestrutura ou se livra de bens ou investimentos que não gerem valor econômico.	B
F33	Além de F.1.5., F.1.6 e F.2.6., a empresa tem em seu plano estratégico metas explícitas de criação de valor a médio prazo e as cumpre. Ou a empresa obtém capitalização de mercado superior ao valor contábil (book value).	B

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID.

Para verificar o desenvolvimento do Plano de Ação de GC 2010 da CAGECE foram realizadas novas entrevistas com membros da diretoria executiva (não foi possível entrevistar o novo presidente da empresa), cujos resultados estão consolidados na Matriz de GC 2012, apresentada no Quadro 5.3, abaixo.

QUADRO 5.3
DIAGNÓSTICO DE GC CAGECE – 2012

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	CAGECE 2012	*DATA:*	26/04/2012

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	a	1	b	1	c	1	c
	2	a	2	b	2	c		
	3	a	3	b	3	b		
	4	a	4	a	4	a		
	5	a	5	a	5	a		
	6	a						
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	a	1	c	1	c	1	c
	2	a	2	c	2	c	2	c
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	a	4	c		
	5	a	5	a	5	a		
	6	a	6	c	6	c		
			7	c				
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	a	1	a	1	a	1	a
	2	a						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	a	1	a	1	a	1	c
	2	a	2	b	2	c		
	3	b	3	b	3	a		
			4	b	4	a		
			5	a				
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1	a	1	a	1	c	1	
	2	a	2	c	2	a	2	a
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	a				
	5	a	5	a				
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	a	1	c	1	c	1	c
	2	a	2	a	2	a	2	c
	3	a	3	c	3	b	3	c
	4	a	4	c				
	5	b	5	a				
	6	c	6	b				

Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

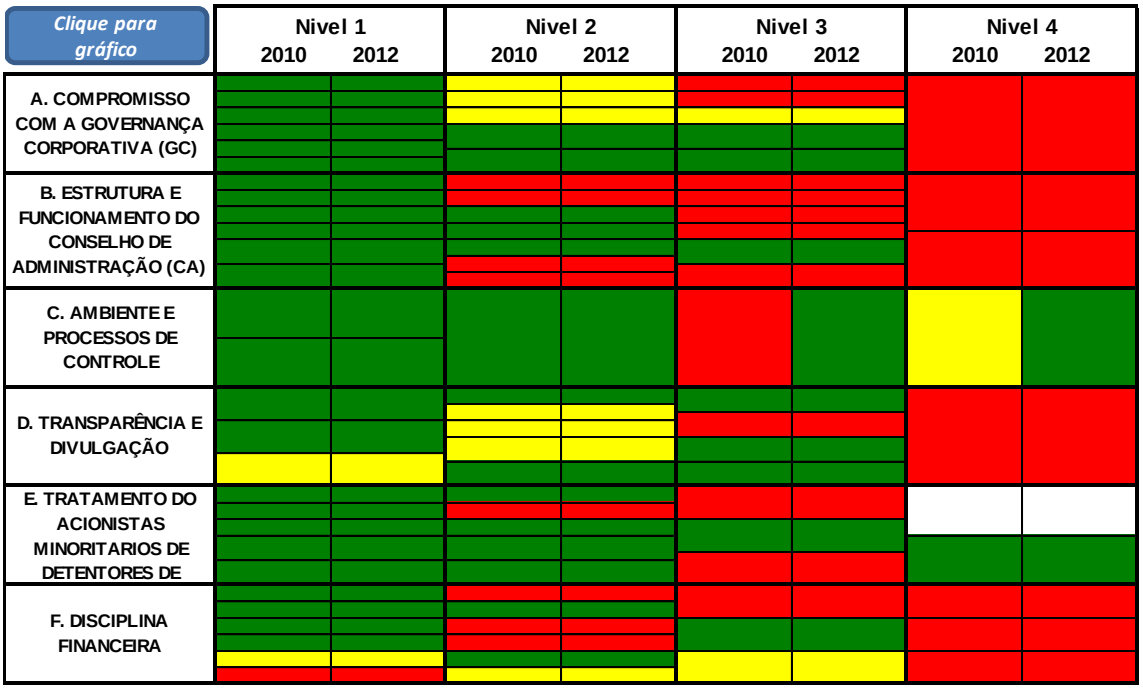
Fonte: Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Em 2010 a CAGECE preparou um Plano de Ação em GC bastante ambicioso que pretendia atacar importantes temas da governança corporativa, tais como a criação de um plano articulado de GC, bem como a nomeação de uma área específica para tratar dos temas de governança corporativa na empresa, além de avanços na área de auditoria interna, criação de valor econômico com inclusão de metas específicas de criação de valor no seu planejamento estratégico. Apesar do entusiasmo demonstrado na preparação do Plano de Ação, o diagnóstico de GC realizado em abril de 2012 indica que a implantação do Plano de Ação avançou somente naquelas áreas em que a empresa estava obrigada a atender a legislação vigente, conforme pode ser observado no mapa comparativo apresentado no Quadro 5.4, a seguir.

QUADRO 4.4

CAGECE – MAPA COMPARATIVO DA MATRIZ DE GC – 2010 E 2012

Semáforo do proceso de avanço em GC para ESP de maioria estatal
Mapa Comparativo para avaliação do avanço do plano de ação



- Está sendo feito atualmente.
- Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
- Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
- Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

O mapa comparativo que reflete os diagnósticos de 2010 (lado esquerdo) e de 2012 (lado direito) indica que a empresa avançou em apenas uma entre as doze ações propostas inicialmente (prática C41), embora tenha avançado também em uma prática para a qual não tinha planejado ações inicialmente (prática C31).

A partir da identificação das práticas que sofreram mudanças, efetivou-se a atualização do Plano de Ação elaborado em 2010 com as novas informações, permitindo a verificação dos avanços ocorridos, conforme se observa no Quadro 5.5, apresentado a seguir.

QUADRO 5.5

CAGECE – AVANÇOS NO PLANO DE AÇÃO EM GC – 2010/2011

PLANO DE AÇÃO CAGECE		2010	2011
Práticas de Governança Corporativa		Diretrizes para Plano de Ação	Avanços no Plano de Ação
A21	A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	B	B
A22	A empresa conta com um conjunto escrito de políticas de GC que aborda, no mínimo, os direitos e o tratamento dos acionistas, o papel do CA, a trasnparência e a divulgação.	B	B
A23	A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas prácticas no país.	B	B
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	B	B
C31	A empresa elabora e apresenta demonstrações financeiras auditadas de acordo com as normas internacionais de auditoria.	C	A
C41	O controle e a auditoria internos da empresa satisfazem as normas mais exigentes.	B	A
D13	A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	B	B
D22	Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	B	B
D23	A empresa realiza sua AGA ou equivalente aberta ao público, mesmo que todo seu capital seja propriedade do Estado.	B	B
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B	B
F15	A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre.	B	B
F26	A empresa reestrutura ou se livra de bens ou investimentos que não gerem valor econômico.	B	B
F33	Além de F.1.5., F.1.6 e F.2.6., a empresa tem em seu plano estratégico metas explícitas de criação de valor a médio prazo e as cumpre. Ou a empresa obtém capitalização de mercado superior ao valor contábil (book value).	B	B

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Das 12 ações[11] propostas em 2010, verifica-se que:

a) Uma ação foi implantada;
b) Onze ações continuaram no mesmo estágio anterior e
c) Uma ação não programada inicialmente foi implantada.

Considerando-se todas as práticas de GC implantadas pela CAGECE, o índice de implantação das ações atingiu 15,4% (2 em 13 propostas). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau de evolução geral na empresa foi de 5,1% (2 em 39 possíveis, já que se descontam aquelas que a empresa já praticava no último diagnóstico).

Ao avaliar o grau de avanço do Plano de Ação também é necessário ter em perspectiva as mudanças ocorridas na diretoria executiva da empresa no primeiro semestre de 2011, em decorrência de acomodação da nova relação de forças políticas após a reeleição para o governo estadual em 2010 do atual governador que, por sua vez, se refletiu em mudanças no conselho de administração da empresa. A acomodação das forças políticas no estado produziu efeitos colaterais importantes na diretoria executiva da CAGECE, que teve dois presidentes diferentes

[11] A prática C31 não foi incluída no Plano de Ação original. Entretanto, considerou-se sua implantação para estimar o grau de avanço da CAGECE.

no primeiro semestre de 2011, gerando descontinuidade do planejamento e alguma instabilidade no ambiente interno.

O grupo de trabalho que apoiou o diagnóstico de GC em 2012 reconheceu que o Plano de Ação em GC ficou relegado ao segundo plano neste ambiente de instabilidade corporativa e a retomada do tema na empresa deverá ocorrer juntamente com a retomada do planejamento estratégico no médio prazo.

5.2 Análise dos indicadores GC na CAGECE

O acompanhamento sistemático das práticas e dos indicadores de GC podem fornecer elementos importantes para a empresa estabelecer correlações de causa e efeito no longo prazo. Neste sentido, foram calculados os indicadores de GC para o ano de 2011 de acordo com a metodologia proposta no relatório final da consultoria em GC realizado em 2010[12], sem no entanto, procurar estabelecer quaisquer correlações de causa e efeito com as ações implantadas em 2011, pois não há tempo suficiente para medir o efeito da introdução das práticas de GC em tão curto espaço de tempo. O Quadro 5.6, apresenta os indicadores de GC da CAGECE para o último biênio cuja informação encontra-se disponível.

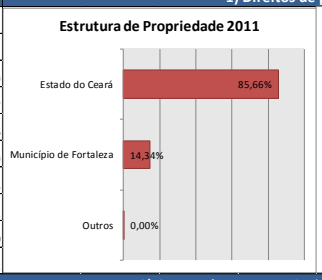
[12] Idem nota 5.

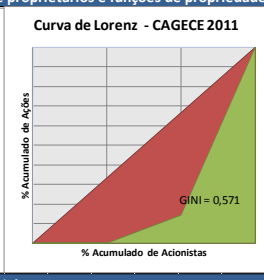
QUADRO 5.6
CAGECE – INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Indicadores Gerais

Cifras e Indicadores Gerais (SNIS)	CAGECE 2008	CAGECE 2009
Número de empregados (un)	1.254	1.229
Conexões ativas de água (un)	1.221.019	1.723.517
Volume de água faturada (1.000/m3)	223.501	232.446
Muncípios antendidos água (un)	149	149
População abastecida de água (un)	3.966.692	4.036.994
Consumo per capita de água (l/hab/dia)	134	131
Tarifa média praticada água (R$/m3)	1,50	1,60
Perdas de faturamento (%)	23,02	28,51

1) Direitos de proprietários e funções de propriedade





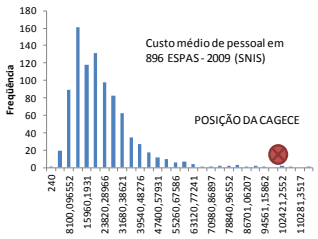
Igualdade de Tratamento Legal (IT)

SIM

Se existe um tratamento favorável para a ESPAE na legislação

2) Grupos de Interesse Social

Distância Salarial (DS)



Satisfação do Usuário (SU)

	2008	2009
Índice de coleta de esgotos (%)	46,73	47,45
Índice de tratamento de esgotos (%)	100,00	100,00
Índice de atendimento de água (%)	74,40	72,60
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com água (%)	28,42	27,90
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com esgoto (%)	34,15	34,86

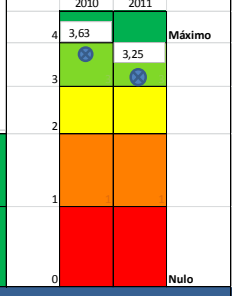
Qualidade da Informação Financeira (CIF)

Desenvolvimento das Normas de Informação Financeira

2010 = 3

2011 = 3

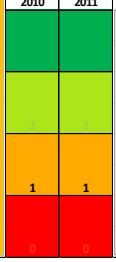
Exposição Informativa (EI)



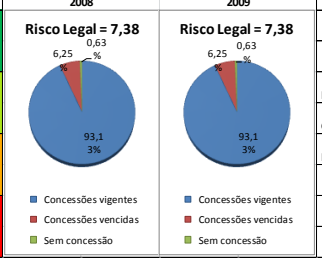
3) Responsabilidades do Conselho

Participação de conselheiros independentes no Conselho de Administração

UM



4) Marco Eficaz para GC



5) Disciplina Financeira

	2009	2010
EVA proxy	-68.222	-104.187
Rentabilidade (Fórmula Du Pont)		
Margem	8,37%	-0,43%
Giro	8,37%	-0,43%
Retorno sobre investimentos	8,37%	-0,43%
Pagamento de dividendos		
Lucro Líquido do Exercício	41.960,00	18.468,00
Pagamento de dividendos	56,2%	77,3%

Fontes: SNIS 2008, 2009 e Demonstrações Financeiras. Todas as informações obtidas via web.

Com relação aos indicadores, alguns comentários são necessários:

(i) Todos os indicadores financeiros da empresa pioraram em relação ao ano anterior: EVA proxy, os indicadores de rentabilidade e o lucro contábil.

(ii) O indicador Exposição Informativa (EI) sofreu uma pequena redução em sua avaliação, pois na avaliação realizada em 2012, um entre oito documentos analisados estava desatualizado na data de 30/04/2012;

Ressalta-se que as informações das Demonstrações Financeiras da CAGECE para o ano de 2011 já se encontravam disponíveis durante a elaboração deste relatório, mas para manter a coerência com as informações das outras empresas avaliadas, os indicadores financeiros foram calculados para o biênio 2009/2010. A memória de cálculo para todos os indicadores está apresentada no Anexo 2, ao final deste documento.

6 Análise da implantação do Plano de Ação em GC na COPASA

6.1 Antecedentes do diagnóstico de GC na COPASA

Com relação à COPASA é necessário esclarecer que a Companhia manifestou a impossibilidade em participar desta segunda rodada de diagnóstico de GC, o que prejudica em parte a análise com relação ao avanço do Plano de Ação traçado em 2010.

Entretanto, através do exame das informações disponíveis através da internet, foi possível elaborar o mapa comparativo das Matrizes de GC da COPASA de 2010 e de 2012, ressaltando que a Matriz de GC de 2012 é fruto da interpretação do consultor com base na informação coletada na internet e na imprensa tradicional e não resultado de entrevistas realizadas na COPASA. O Quadro 6.1 apresenta o matriz representativa do diagnóstico realizado em 2010.

QUADRO 6.1
COPASA - MATRIZ DE GC 2010

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	COPASA 2010	*DATA:*	31/12/2010

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	a	1	a	1	c	1	a
	2	a	2	a	2	c		
	3	a	3	c	3	c		
	4	a	4	a	4	a		
	5	a	5	a	5	a		
	6	a						
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	a	1	a	1	c	1	a
	2	a	2	c	2	c	2	c
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	a	4	a		
	5	a	5	a	5	c		
	6	a	6	c	6	b		
			7	c				
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	a	1	a	1	a	1	a
	2	a						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	a	1	a	1	a	1	a
	2	a	2	a	2	a		
	3	c	3	c	3	a		
			4	b	4	a		
			5	a				
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1	a	1	a	1	a	1	a
	2	a	2	a	2	a	2	a
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	a				
	5	a	5	a				
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	a	1	a	1	a	1	c
	2	a	2	a	2	a	2	a
	3	c	3	a	3	b	3	a
	4	a	4	c				
	5	b	5	a				
	6	c	6	a				

Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Em seguida, através da análise das informações disponíveis na internet, este consultor elaborou uma avaliação da matriz para o ano de 2012. Foram reavaliadas somente as práticas onde não há dúvidas quanto à sua incorporação no ambiente corporativo da COPASA, a qual é apresentada no Quadro 6.2, abaixo.

QUADRO 6.2
COPASA - MATRIZ DE GC 2012

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	COPASA 2012 - CONSULTOR	*DATA:*	30/04/2012

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	a	1	a	1	a	1	a
	2	a	2	a	2	c		
	3	a	3	a	3	a		
	4	a	4	a	4	a		
	5	a	5	a	5	a		
	6	a						
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	a	1	a	1	c	1	a
	2	a	2	c	2	c	2	c
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	a	4	a		
	5	a	5	a	5	c		
	6	a	6	c	6	b		
			7	c				
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	a	1	a	1	a	1	a
	2	a						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	a	1	a	1	a	1	a
	2	a	2	a	2	a		
	3	a	3	c	3	a		
			4	b	4	a		
			5	a				
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1	a	1	a	1	a	1	a
	2	a	2	a	2	a	2	a
	3	a	3	a	3	c		
	4	a	4	a				
	5	a	5	a				
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	a	1	a	1	a	1	c
	2	a	2	a	2	a	2	a
	3	a	3	a	3	b	3	a
	4	a	4	c				
	5	b	5	a				
	6	c	6	a				

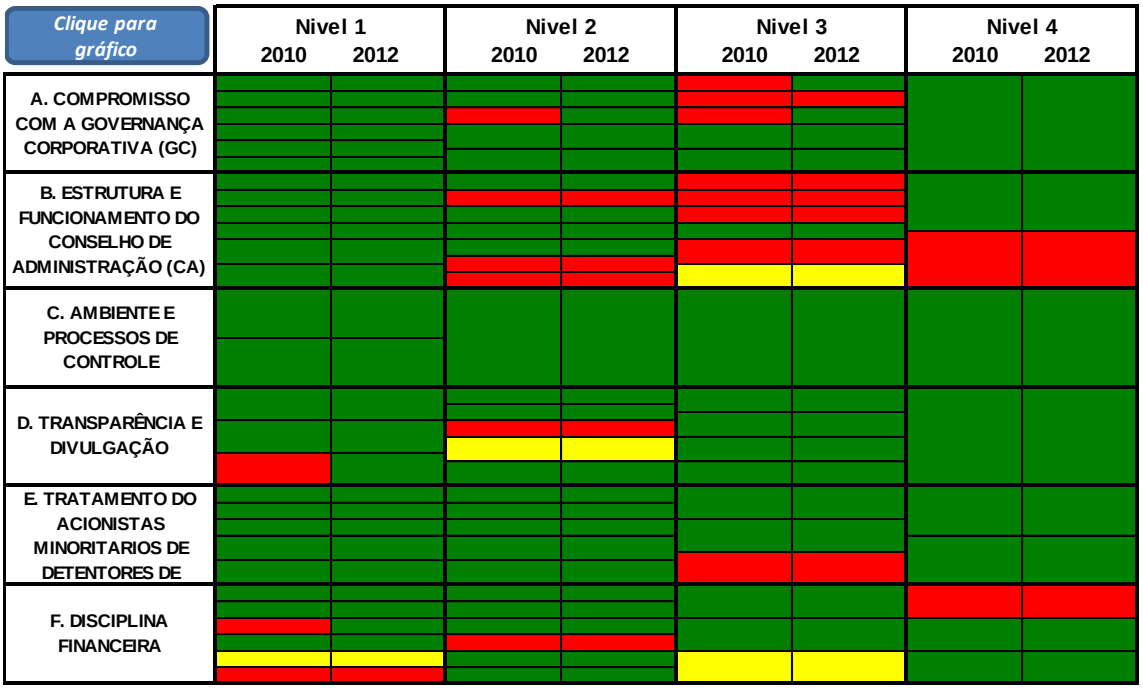
Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico elaborado pelo consultor a partir de informações disponíveis na internet.

O mapa comparativo, apresentado no Quadro 6.3 abaixo permite avaliar as mudanças ocorridas na governança corporativa da COPASA entre 2010 e 2012.

QUADRO 6.3
COPASA – MAPA COMPARATIVO DA MATRIZ DE GC – 2010 E 2012

Semáforo do proceso de avanço em GC para ESP de maioria estatal
Mapa para avaliação e plano de ação



- Está sendo feito atualmente.
- Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
- Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
- Respostas que não se aplicam.

Como se observa, o mapa comparativo que reflete os diagnósticos de 2010 (lado esquerdo) e de 2012 (lado direito) indica que a empresa avançou exclusivamente em práticas que não estavam previstas no Plano de Ação de 2010 (A23, A31, A33, D13 e F13). As ações previstas no Plano de Ação 2010 permaneceram inalteradas. Pode-se inferir que estando listada no segmento Novo Mercado da BM&FBovespa a COPASA concentra seu esforços de GC para atender as expectativas do mercado de capitais e de seu ambiente regulatório, caso da prática D13, que é consequência do processo de consolidação da Agência Reguladora de Minas Gerais (ARSAE).

A partir da identificação das práticas que sofreram mudanças, atualizou-se o Plano de Ação elaborado em 2010 com as novas informações e foram verificados os avanços ocorridos. Ressalta-se que as práticas com respostas *"C"* foram introduzidas pelo consultor no plano para efeito de avaliação dos avanços em GC na COPASA, uma vez que não constavam no documento original, conforme se observa no Quadro 6.4, apresentado a seguir.

QUADRO 6.4
PLANO DE AÇÃO COPASA – 2010 E 2011

PLANO DE AÇÃO COPASA		2010	2011
Práticas de Governança Corporativa		Diretrizes para Plano de Ação	Avanços no Plano de Ação
A23	A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas prácticas no país.	C	A
A31	A empresa cumpre com todas as recomendações aplicáveis do código voluntário de boas práticas de GC do país (caso exista).	C	A
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	C	A
B36	O CA faz uma autoavaliação anual. Há mecanismos para que os diretores analisem internamente o desempenho da CA.	B	B
D13	A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	C	A
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B	B
F13	O financiamento bancário é obtido mediante processo competitivo.	C	A
F15	A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre.	B	B
F33	Além de F.1.5., F.1.6 e F.2.6., a empresa tem em seu plano estratégico metas explícitas de criação de valor a médio prazo e as cumpre. Ou a empresa obtém capitalização de mercado superior ao valor contábil (book value).	B	B

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Informações recebidas por correio eletrônico em 2012 e pesquisa na internet.

O nível de desenvolvimento da governança corporativa na COPASA é bastante avançado, tendo em vista que a empresa tem o capital pulverizado (47%), com ações negociadas na BM&FBovespa e na Bolsa de Nova York, sob a forma de American Depositary Receipts (ADR). Na bolsa brasileira a Companhia está listada no segmento Novo Mercado, o mais alto nível de exigência em governança corporativa da BM&FBovespa. Neste sentido, apesar de participar da amostra de empresas deste estudo, é preciso relativizar e esclarecer que a empresa tem uma agenda própria em termos de avanços em GC, pautada exclusivamente pelo regulamento do Novo Mercado, muito embora no diagnóstico realizado em 2010 a empresa tenha se comprometido com um Plano de Ação em GC para o ano de 2011 que não estava vinculado ao referido regulamento.

Das 4 ações propostas no Plano de Ação de2010, verificou-se que:

a) Nenhuma foi implantada;
b) Cinco ações não programadas inicialmente foram implantadas.

Considerando-se todas as práticas de GC implantadas pela COPASA, o índice de implantação das ações atingiu 55,6% (5 em 9 propostas). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau de evolução geral na empresa foi de 21,7% (5 em 23 possíveis, já que se descontam aquelas que a empresa já praticava no último diagnóstico).

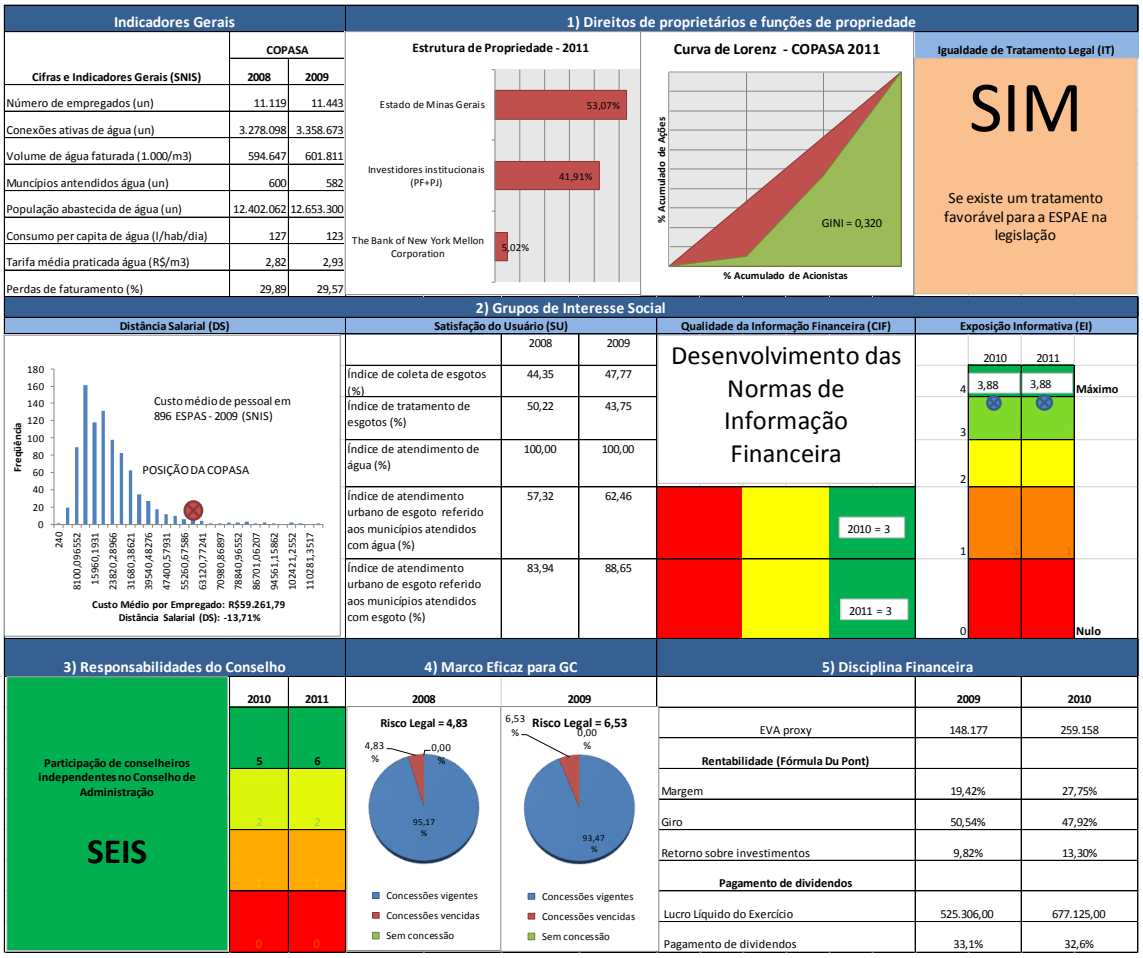
É importante ressaltar que a apesar de não haver trabalhado o Plano de Ação em GC dentro de suas estratégias corporativas, a empresa se manteve atualizada com a reforma aprovada pela CVM, em março de 2011, do Novo Regulamento do Novo Mercado. Além disso, pode-se verificar que a prática F15 listada no Plano de Ação vem sendo cumprida pela empresa (ver indicadores financeiros de GC mais adiante), apesar da Companhia dar mais importância ao indicador EBTIDA em sua estratégia corporativa.

O fato da COPASA não ter participado da revisão do diagnóstico de GC em 2012 também não prejudicou o cálculo dos seus indicadores de GC através da informação disponibilizada pela empresa em sua página na internet. A seguir apresenta-se os indicadores de GC da COPASA para o último biênio cuja informação está disponível.

6.2 Análise dos indicadores GC na COPASA

O acompanhamento sistemático das práticas e dos indicadores de GC podem fornecer elementos importantes para a empresa estabelecer correlações de causa e efeito no longo prazo. Neste sentido, foram calculados os indicadores de GC para o ano de 2011 de acordo com a metodologia proposta no relatório final da consultoria em GC realizado em 2010[13], sem, no entanto, procurar estabelecer quaisquer correlações de causa e efeito com as ações implantadas em 2011, pois não há tempo suficiente para medir o efeito da introdução das práticas de GC em tão curto espaço de tempo. O Quadro 6.5 apresenta os indicadores de GC da COPASA.

QUADRO 6.5
COPASA – INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



Indicadores Gerais

Cifras e Indicadores Gerais (SNIS)	COPASA 2008	COPASA 2009
Número de empregados (un)	11.119	11.443
Conexões ativas de água (un)	3.278.098	3.358.673
Volume de água faturada (1.000/m3)	594.647	601.811
Muncípios antendidos água (un)	600	582
População abastecida de água (un)	12.402.062	12.653.300
Consumo per capita de água (l/hab/dia)	127	123
Tarifa média praticada água (R$/m3)	2,82	2,93
Perdas de faturamento (%)	29,89	29,57

1) Direitos de proprietários e funções de propriedade

2) Grupos de Interesse Social

Satisfação do Usuário (SU)	2008	2009
Índice de coleta de esgotos (%)	44,35	47,77
Índice de tratamento de esgotos (%)	50,22	43,75
Índice de atendimento de água (%)	100,00	100,00
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com água (%)	57,32	62,46
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com esgoto (%)	83,94	88,65

3) Responsabilidades do Conselho

4) Marco Eficaz para GC

5) Disciplina Financeira

	2009	2010
EVA proxy	148.177	259.158
Rentabilidade (Fórmula Du Pont)		
Margem	19,42%	27,75%
Giro	50,54%	47,92%
Retorno sobre investimentos	9,82%	13,30%
Pagamento de dividendos		
Lucro Líquido do Exercício	525.306,00	677.125,00
Pagamento de dividendos	33,1%	32,6%

Fontes: SNIS 2008, 2009 e Demonstrações Financeiras. Todas as informações obtidas via web.

[13] Idem nota 7.

Com relação aos indicadores, alguns comentários são necessários:

(i) O indicador de risco legal eleva-se ligeiramente em 2009 (dados do SNIS) em virtude do aumento do número de concessões vencidas.

(ii) O indicador EVA proxy tem significativo aumento com os resultados financeiros obtidos no balanço de 2010, assim como todos os indicadores financeiros da empresa.

Ressalta-se que as informações das Demonstrações Financeiras da COPASA para o ano de 2011 já se encontravam disponíveis durante a elaboração deste relatório, mas para manter a coerência com as informações das outras empresas avaliadas, os indicadores financeiros foram calculados para o biênio 2009/2010. A memória de cálculo para todos os indicadores está apresentada no Anexo 2, ao final deste documento.

7 Análise da implantação do Plano de Ação em GC no DMAE

7.1 Antecedentes do diagnóstico de GC no DMAE

O diagnóstico de GC realizado no DMAE em 2010 tinha a configuração apresentada no Quadro 7.1, a seguir.

QUADRO 7.1
DIAGNÓSTICO DE GC DMAE 2010 AJUSTADO[14]

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	DMAE 2010	*DATA:*	31/12/2010

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	A	1	B	1	C	1	C
	2	A	2	A	2	C		
	3	A	3	B	3	B		
	4	C	4	C	4	A		
	5	A	5	A	5	C		
	6	B						
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	A	1	A	1	C	1	A
	2	A	2	C	2	C	2	C
	3	A	3	C	3	C		
	4	A	4	C	4	C		
	5	A	5		5	A		
	6	A	6	C	6	C		
			7	C				
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	A	1	C	1	C	1	C
	2	C						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	A	1	C	1	C	1	C
	2	A	2	B	2	C		
	3	A	3	A	3	A		
			4	B	4	A		
			5	A				
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1		1		1		1	
	2		2		2	A	2	
	3		3		3			
	4		4	A				
	5		5					
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	A	1	C	1	C	1	C
	2	A	2	C	2	C	2	
	3	A	3		3	C	3	
	4	A	4					
	5	B	5	A				
	6	C	6	A				

Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID.

[14] Para o DMAE não foi necessário realizar ajustes na Matriz de GC uma vez que as respostas obtidas em 2010 já refletiam a composição do Conselho de Administração, que em se tratando do DMAE significa dizer que estamos nos referindo ao seu Conselho Deliberativo.

O Plano de Ação em GC do DMAE, derivado do diagnóstico apresentado no Quadro 7.1, continha 13 ações[15] previstas para implantação, sendo 8 delas no curto prazo (2011) e 5 ações no longo prazo (2012), conforme pode ser observado no Quadro 7.2, a seguir.

QUADRO 7.2
DMAE - PLANO DE AÇÃO EM GC 2010[16]

PLANO DE AÇÃO DMAE		2010
Práticas de Governança Corporativa		Diretrizes para Plano de Ação
A14	A empresa não tem funções reguladoras.	C
A16	A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pelo CA, com um funcionário designado responsável por seu cumprimento.	B
A21	A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	B
A23	A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas prácticas no país.	B
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	B
A35	A função de propriedade do Estado sobre a ESP e a função de regulação são exercidas por autoridades distintas.	C
B21	O CA inclui dois ou mais diretores independentes.	A
C12	O auditor interno interage com regularidade om a firma de auditoria externa independente e responde perante ao CA.	C
C21	A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	C
C41	O controle e a auditoria internos da empresa satisfazem as normas mais exigentes.	C
D22	Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	B
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B
F15	A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre.	B

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID.

Para verificar o desenvolvimento do Plano de Ação de GC 2010 do DMAE foram realizadas novas entrevistas com os principais participantes do diagnóstico anterior, inclusive o diretor geral, cujos resultados estão consolidados na Matriz de GC 2012, apresentada no Quadro 7.3, a seguir.

[15] Em realidade o Plano de Ação deveria conter somente 12 ações (7 de curto prazo e 5 de longo prazo), pois a prática B21, incluída no Plano de Ação do DMAE em 2010, estava se referindo aos membros da diretoria executiva, mas esta interpretação foi revista posteriormente, pois deveria refletir a composição do conselho deliberativo, cujos 14 membros são indicados por entidades da sociedade civil de Porto Alegre, ou seja, é 100% composto de conselheiros independentes.
[16] Desconsiderar a prática B21, conforme justificativa da nota 15, acima.

QUADRO 7.3
DIAGNÓSTICO DE GC DMAE – 2012

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)
Formulário de Avaliação

Nome:	DMAE 2012	*DATA:*	13/02/2012

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deixe a resposta em branco. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)	1	A	1	A	1	C	1	C
	2	A	2	A	2	C		
	3	A	3	A	3	A		
	4	C	4	C	4	A		
	5	A	5	A	5	C		
	6	A						
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (CA)	1	A	1	A	1	C	1	A
	2	A	2	C	2	C	2	C
	3	A	3	C	3	C		
	4	A	4	C	4	C		
	5	A	5		5	A		
	6	A	6	C	6	C		
			7	C				
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	A	1	C	1	C	1	C
	2	C						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	A	1	C	1	C	1	C
	2	A	2	A	2	C		
	3	A	3	A	3	A		
			4	A	4	A		
			5	A				
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1		1		1		1	
	2		2		2	A	2	
	3		3		3			
	4		4	A				
	5		5					
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	A	1	C	1	C	1	C
	2	A	2	C	2	C	2	
	3	A	3		3	C	3	
	4	A	4					
	5	B	5	A				
	6	C	6	A				

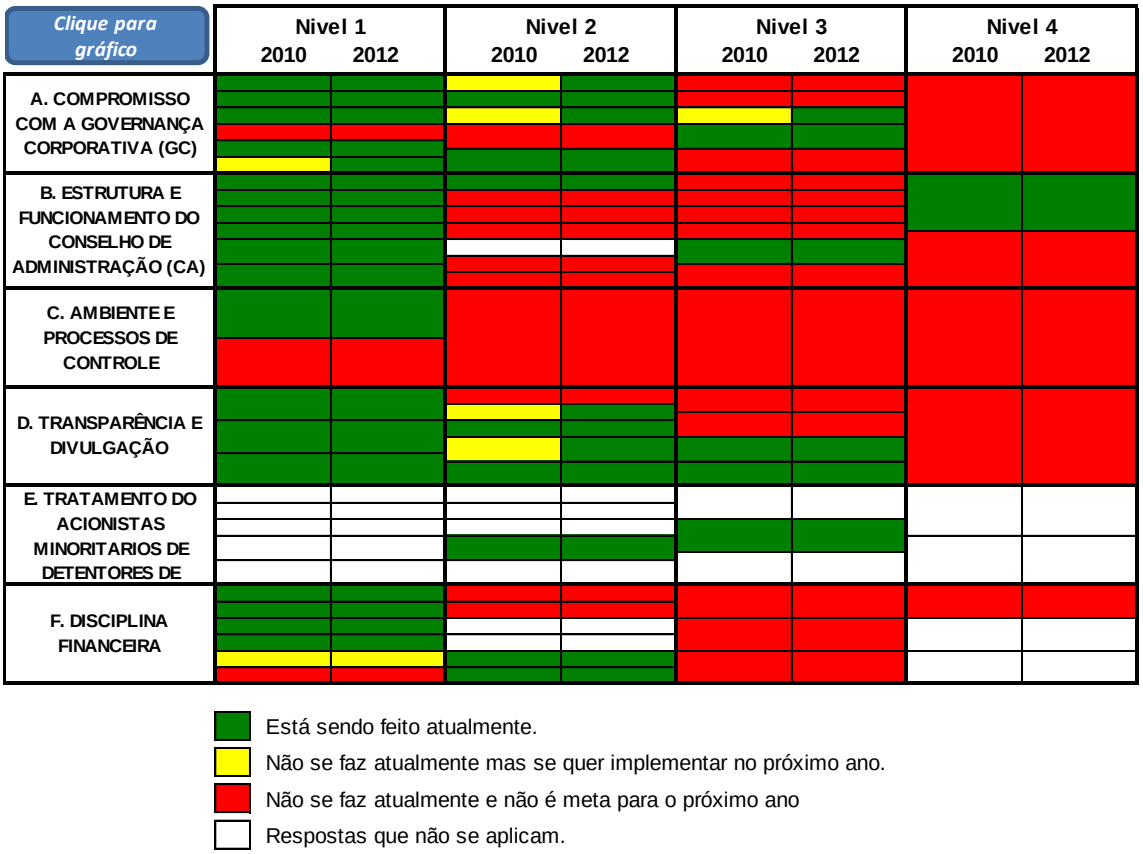
Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Como se previa à época de sua elaboração, o Departamento definiu um amplo e audacioso Plano de Ação em GC para ser implantado durante o exercício de 2011 e seguintes. O diagnóstico de GC realizado em fevereiro de 2012 indicou, como se verá, que o Departamento não só avançou de forma significativa na implantação de práticas de GC no ambiente corporativo, bem como realizou muito mais do que se esperava naquele momento inicial. O mapa comparativo entre as matrizes de GC dos anos de 2010 e 2012 apresentado no Quadro 7.4 dá uma boa ideia dos avanços ocorridos no DMAE.

QUADRO 7.4
DMAE – MAPA COMPARATIVO DA MATRIZ DE GC – 2010 E 2012

Semáforo do proceso de avanço em GC para ESP de maioria estatal
Mapa Comparativo para avaliação do avanço do plano de ação



Fonte: Diagnóstico de GC 2010, BID. Entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Como se observa, o mapa comparativo permite identificar as práticas em que ocorreram modificações desde a avaliação realizada ao final de 2010 (lado esquerdo do mapa) em comparação com o diagnóstico realizado no início de 2012 e que reflete as ações realizadas no ano de 2011.

A partir da identificação das práticas modificadas, atualizou-se o Plano de Ação elaborado em 2010 com as novas informações para demonstrar os avanços ocorridos no respectivo plano, conforme se observa no Quadro 7.5, apresentado a seguir.

QUADRO 7.5
DMAE – AVANÇOS NO PLANO DE AÇÃO EM GC – 2010/2011

PLANO DE AÇÃO DMAE		2010	2011
Práticas de Governança Corporativa		Diretrizes para Plano de Ação	Avanços no Plano de Ação
A14	A empresa não tem funções reguladoras.	C	C
A16	A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pelo CA, com um funcionário designado responsável por seu cumprimento.	B	A
A21	A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	B	A
A23	A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas prácticas no país.	B	A
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	B	A
A35	A função de propriedade do Estado sobre a ESP e a função de regulação são exercidas por autoridades distintas.	C	C
B21	O CA inclui dois ou mais diretores independentes.	A	A
C12	O auditor interno interage com regularidade om a firma de auditoria externa independente e responde perante ao CA.	C	C
C21	A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	C	C
C41	O controle e a auditoria internos da empresa satisfazem as normas mais exigentes.	C	C
D22	Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	B	A
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B	A
F15	A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre.	B	B

Fonte: entrevistas com grupos de trabalho na ESPAS.

Das 7 ações de curto prazo propostas em 2010 para implantação em 2011, verificou-se que:

a) Seis práticas foram implantadas em sua totalidade;
b) Uma prática (F15) não foi implantada e continua no mesmo estágio anterior

Com relação às práticas de longo prazo, o Departamento vem trabalhando os temas internamente e espera apresentar resultados importantes ao final de 2012.

Considerando-se somente as práticas de curto prazo incluídas no Plano de Ação elaborado em 2010, o índice de implantação das ações atingiu 85,7% (6 em 7). Avaliando o conjunto total de práticas de GC da Ferramenta de Análise em GC, o grau de evolução geral no Departamento foi de 15,4%, pois 6 práticas evoluíram em 39 possíveis (descontam-se as práticas já incorporadas pela empresa em 2010).

Apreciando as práticas de GC que foram implantadas no Departamento faz-se necessário enfatizar que todas as ações foram resultado do esforço próprio da organização para atingir os objetivos, entre os quais se podem atribuir os seguintes procedimentos:

a) Já no primeiro trimestre de 2011 o Departamento incluiu o Plano de Ação em GC entre os objetivos estratégicos da organização em seu Planejamento Estratégico de 2011; Além de configurar-se como um plano articulado (com metas de prazo e produtos requeridos, responsáveis, etc.), o tema passou a ser debatido sistematicamente no âmbito da metodologia de Planejamento Estratégico adotada pelo Departamento. Todo

este conjunto de propostas foi publicado e amplamente divulgado para toda a organização em maio de 2011, através do Relatório Gerencial, que compõe o Sistema de Gestão do DMAE;

b) O Plano de Ação em GC tinha e tem um forte patrocinador interno, o próprio diretor geral do DMAE, que articula em todos o níveis para que a GC cumpra um papel de relevância para os membros da organização, para o prefeito e para os membros do conselho deliberativo e, por que não dizer, para a sociedade de Porto Alegre.

c) O Departamento conduziu intensas (e difíceis) discussões internas para lograr instituir o Código de Ética em outubro de 2011;

d) Em conjunto com a Prefeitura Municipal, através do Portal da Transparência, as informações da execução orçamentária do Departamento (receitas, despesas, investimentos, etc.) estão disponíveis na internet, além de um conjunto de outras informações relevantes e atualizadas que são publicadas na página do Departamento na internet. Estas ações, em seu conjunto, refletem diretamente na melhoria do indicador Exposição Informativa do DMAE e, há aqui, uma correlação que pode ser estabelecida entre as práticas de GC efetivamente adotadas e o indicador.

e) Visando aprimorar suas práticas de GC, o DMAE contratou consultoria externa para reavaliar sua Matriz de GC, adaptando-a às características jurídico-institucionais do Departamento (autarquia). Esta ação inovadora permitiu, já no início de 2012, uma reavaliação do diagnóstico de GC sob a luz da nova e específica Matriz de GC, culminando na elaboração do um novo Plano de Ação para o biênio 2012/2013[17].

O novo modelo de Matriz de GC desenvolvido pelo DMAE com o apoio de consultoria externa, é apresentado abaixo com a ressalva de que a mesma é propriedade do Departamento e seu uso deverá ser autorizado expressamente pelo órgão.

[17] O processo de introdução da nova Matriz de GC estava em fase de conclusão no momento da realização deste relatório e, por esta razão, o diagnóstico realizado pelo órgão em conjunto com o consultor contratado, bem como o respectivo Plano de Ação para 2012 não será apresentado aqui.

QUADRO 7.6
NOVA MATRIZ DE GC DESENVOLVIDA PELO DMAE

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTOS DE PORTO ALEGRE - DMAE

Formulário de Avaliação

Nome:		***DATA:***	

Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz, selecionando uma das três respostas possíveis para cada pergunta. Para ler a pergunta, coloque o cursor sobre o numeral.

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pregunta	Rta.	Pregunta	Rta.	Pregunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GC.	A.1.1		A.2.1		A.3.1		A.4.1	
	A.1.2		A.2.2		A.3.2			
	A.1.3		A.2.3		A.3.3			
	A.1.4		A.2.4		A.3.4			
	A.1.5		A.2.5		A.3.5			
	A.1.6		A.2.6					
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DELIBERATIVO.	B.1.1		B.2.1		B.3.1		NÃO APLICÁVEL	
	B.1.2		B.2.2		B.3.2			
	B.1.3		B.2.3					
	B.1.4		B.2.4		B.3.3			
	B.1.5							
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE.	C.1.1		C.2.1		C.3.1		C.4.1	
	C.1.2							
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO.	D.1.1		D.2.1		D.3.1		D.4.1	
	D.1.2		D.2.2		D.3.2			
			D.2.3		D.3.3			
	D.1.3		D.2.4		D.3.4			
			D.2.5					
E. TRATAMENTO GRUPOS DE INTERESSE DO DEPARTAMENTO.	E.1.1		E.2.1		E.3.1		E.4.1	
	E.1.2							
	E.1.3							
	E.1.4		E.2.2					
	E.1.5							
	E.1.6							
F. DISCIPLINA FINANCEIRA.	F.1.1		F.2.1		F.3.1		F.4.1	
	F.1.2		F.2.2		F.3.2			
	F.1.3		F.2.3				F.4.2	
	F.1.4		F.2.4		F.3.3			
	F.1.5		F.2.5				F.4.3	
	F.1.6		F.2.6		F.3.4			
	F.1.7		F.2.7					

Comentários

Opções de Resposta	
a	Está sendo feito atualmente.
b	Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.
c	Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano
	Respostas que não se aplicam.

Como se vê, a nova Matriz de GC do DMAE conta com 79 práticas de GC a serem investigadas e altera radicalmente os atributos *B* e *E* da Matriz de GC tradicional. O DMAE irá tratar no item *B* os temas ligados ao conselho deliberativo do órgão, que possui características muito específicas.

No item *E* da Matriz, o DMAE irá tratar os temas relacionados aos grupos de interesses, internos e externos, pois o órgão não é uma sociedade por ações. Este ajuste na Matriz,

realizado por conta própria pelo DMAE, evita que o diagnóstico apresente inúmeros pontos "brancos", ou seja, sem respostas objetivas por não se aplicarem à realidade do órgão. Esta atitude tira o Departamento da área de conforto para respostas que não se aplicam (brancos nas Matriz) e passa a buscar novos avanços em práticas de governança, o que acaba se configurando como a base de um código de governança próprio e autoimposto. Só há o que enaltecer e desejar boa sorte.

A iniciativa do DMAE pode ser de grande utilidade para disseminação e aplicação, no futuro, no âmbito dos Serviços Autônomos de Água e Esgotos (SAAEs) que totalizavam em 2009, segundo o SNIS, 1211 instituições operando os serviços de água e esgotos pelo Brasil afora.

O grupo de trabalho do DMAE que apoiou o diagnóstico de GC em 2012 mantém o entusiasmo demonstrado inicialmente em 2010 e enxerga a GC como um tema estratégico para "*prover um estrutura eficiente de incentivos às boas práticas administrativas, sustentabilidade do órgão e seu controle social"* e *"estabelecer responsabilidades e salvaguardas para evitar que medidas administrativas (insiders) promovam qualquer tipo de valor e o afastamento dos objetivos para o qual foi constituído"*, conforme definido no Relatório Gerencial publicado em maio de 2011.

7.2 Análise dos indicadores GC no DMAE

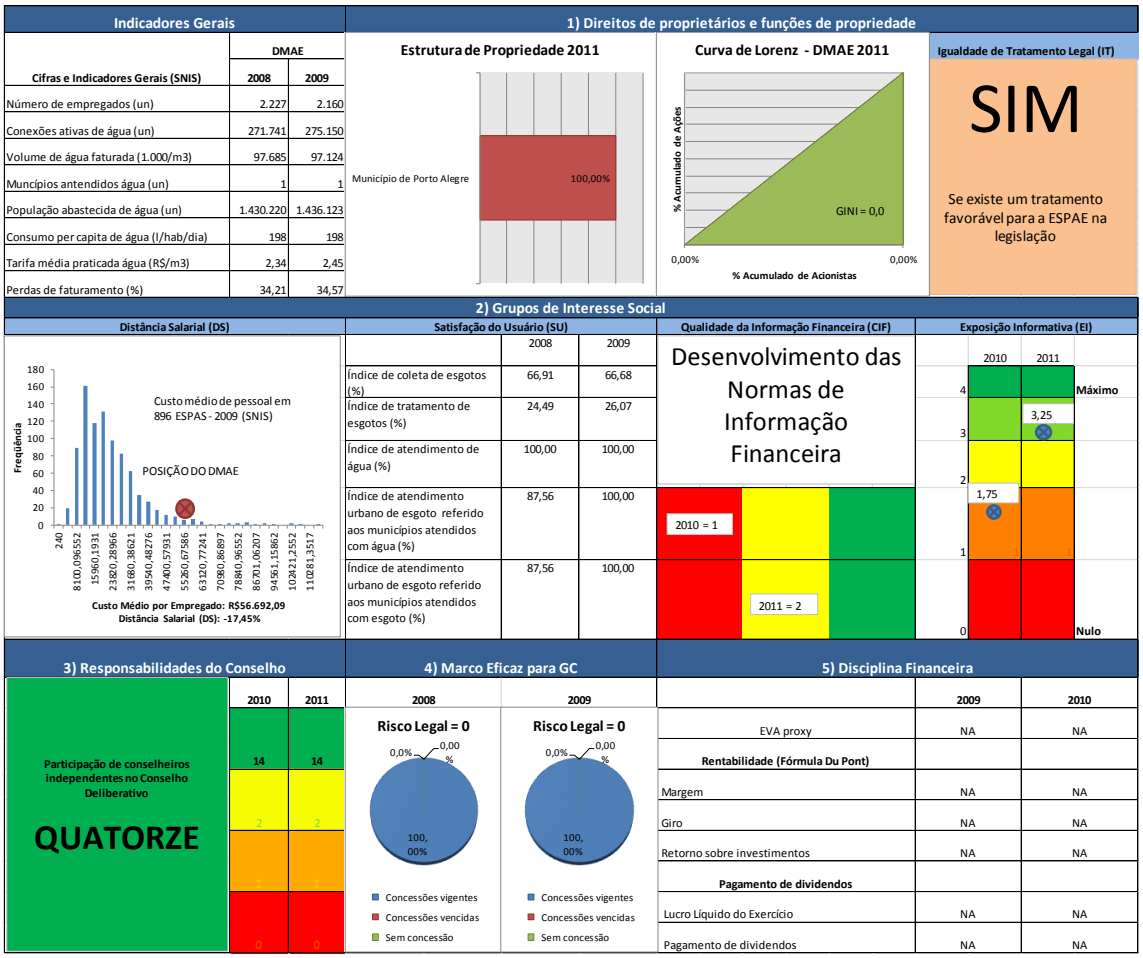
O acompanhamento sistemático das práticas e dos indicadores de GC podem fornecer elementos importantes para o Departamento estabelecer correlações de causa e efeito das ações implantadas em longo prazo. Neste sentido, foram calculados os indicadores de GC para o ano de 2011 de acordo com a metodologia proposta no relatório final da consultoria em GC realizado em 2010[18], sem, no entanto, procurar estabelecer quaisquer correlações de causa e efeito com as ações implantadas em 2011, pois não há tempo suficiente para medir o efeito da introdução das práticas de GC em tão curto espaço de tempo.[19]

O Quadro 7.7 apresenta os indicadores de GC do DMAE para o último biênio com informação disponível.

[18] Idem nota 7.

[19] Se bem que, como já se afirmou anteriormente, o indicador de Exposição Informativa (EI) do DMAE já reflete claramente as ações implantadas em 2011.

QUADRO 7.7
DMAE – INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



Indicadores Gerais

Cifras e Indicadores Gerais (SNIS)	DMAE 2008	DMAE 2009
Número de empregados (un)	2.227	2.160
Conexões ativas de água (un)	271.741	275.150
Volume de água faturada (1.000/m3)	97.685	97.124
Muncípios antendidos água (un)	1	1
População abastecida de água (un)	1.430.220	1.436.123
Consumo per capita de água (l/hab/dia)	198	198
Tarifa média praticada água (R$/m3)	2,34	2,45
Perdas de faturamento (%)	34,21	34,57

1) Direitos de proprietários e funções de propriedade

2) Grupos de Interesse Social

Satisfação do Usuário (SU)	2008	2009
Índice de coleta de esgotos (%)	66,91	66,68
Índice de tratamento de esgotos (%)	24,49	26,07
Índice de atendimento de água (%)	100,00	100,00
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com água (%)	87,56	100,00
Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com esgoto (%)	87,56	100,00

3) Responsabilidades do Conselho

4) Marco Eficaz para GC

5) Disciplina Financeira

	2009	2010
EVA proxy	NA	NA
Rentabilidade (Fórmula Du Pont)		
Margem	NA	NA
Giro	NA	NA
Retorno sobre investimentos	NA	NA
Pagamento de dividendos		
Lucro Líquido do Exercício	NA	NA
Pagamento de dividendos	NA	NA

Fontes: SNIS 2008, 2009 e Demonstrações Financeiras. Todas as informações obtidas via web.

Dois indicadores de GC do DMAE merecem comentários específicos:

(i) O indicador de Qualidade da Informação Financeira (CIF), evoluiu para a pontuação intermediária, pois o Departamento já está preparando a migração de suas demonstrações financeiras do exercício fiscal de 2012 para o padrão NICSP (Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público). Ou seja, na próxima medição do indicador em 2013, ele deverá atingir a pontuação máxima;

(ii) O indicador Exposição Informativa (EI) elevou-se significativamente na atual avaliação, em virtude da integração das informações do Departamento ao Portal de Transparência da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, permitindo o acesso às informações orçamentárias e financeiras do Departamento em tempo real, bem como para o passado recente.

Ressalta-se que as informações da Execução Orçamentária do DMAE para o ano de 2011 já se encontravam disponíveis durante a elaboração deste relatório, mas para manter a coerência com as informações das outras empresas avaliadas, os indicadores financeiros foram calculados para

o biênio 2009/2010. A memória de cálculo para todos os indicadores está apresentada no Anexo 2, ao final deste documento.

8 Análise Qualitativa da GC nas ESPAS

O objetivo da análise qualitativa é avaliar os principais motivos que levam as empresas a adotarem boas práticas de governança corporativa. Neste sentido, foi preparado um questionário como objetivo de conhecer três aspectos principais da utilização da governança corporativa nas empresas de água e saneamento incluídas nesta amostra, quais sejam:

(i) Qual foi a utilidade da Ferramenta de GC para a empresa?
(ii) Em caso positivo, em que áreas a Ferramenta de GC foi mais útil e em caso negativo, por que não se utilizou a Ferramenta de GC?
(iii) Entre uma série de 37 atributos de GC, classificados por categorias temáticas, quais deles a empresa avalia como motivos que impulsionam a introdução de boas práticas de GC no ambiente corporativo.

Tendo em vista que o número de participantes das entrevistas é diferente entre as empresas, variando entre o mínimo de um e o máximo de cinco, considerou-se mais produtivo a consolidação das respostas para o conjunto de empresas participantes, cujos resultados revelaram os seguintes aspectos:

- **<u>Aspectos positivos do uso da Ferramenta de GC</u>**
  - ✓ A Ferramenta de GC é importante como catalisadora externa dos processos na empresa;
  - ✓ A Ferramenta permite tomar conhecimento rapidamente das mais importantes práticas de GC adotadas pela empresa, ou seja, segundo um entrevistado é possível verificar o "*estado da arte da GC na empresa*";
  - ✓ A Ferramenta impulsiona a introdução e o conhecimento das boas práticas de governança, desde os níveis elementares até os mais sofisticados;
  - ✓ Abrangência dos temas tratados na Ferramenta de GC, possibilitando a organização e o planejamento organizacional dos temas relacionados à governança corporativa;

- **<u>Aspectos negativos do uso ou da falta de uso da Ferramenta de GC</u>**
  - ✓ Com exceção do DMAE, o uso da Ferramenta de GC ficou restrito ao período de diagnóstico realizado com o consultor em ambas as ocasiões, ou seja, em 2010 e 2012;
  - ✓ O uso da Ferramenta como instrumento de aprimoramento das boas práticas de GC só produz resultados relevantes quando: (i) ela é introduzida nos processos internos de planejamento da organização e (ii) é designado um responsável pela revisão anual do diagnóstico de GC. Muitos entrevistados responderam que a maioria dos avanços em GC foram circunstanciais e que, definitivamente, não estavam relacionados ao uso da Ferramenta.

- **<u>Áreas em que Ferramenta foi mais útil</u>**
  - ✓ Na área de planejamento, inserida no processo de planejamento estratégico da empresa;

- ✓ Na área de auditoria interna serviu como importante sinalizador das deficiências organizacionais em termos de controle interno e estimulou investimentos nesta área (contratação de pessoal qualificado e melhoria de procedimentos);
- ✓ Foi importante sinalizador do papel exercido pelos conselhos de administração, evidenciando seu papel "figurativo" na estrutura organizacional das empresas;
- ✓ Também foi importante para o desenvolvimento e divulgação do Código de Ética das empresas. O caso do DMAE é emblemático neste aspecto. Atualmente todas as empresas disponibilizam seus respectivos Códigos de Ética em suas páginas na internet.

➢ **Motivações para introdução de boas práticas de GC**

Conforme mencionado anteriormente, apresentou-se às empresas um questionário com 37 atributos de GC, classificados por temas, para que apontassem quais deles poderiam ser qualificados como impulsionadores da introdução de boas práticas de GC nas empresas. O objetivo foi identificar quais práticas seriam mais valorizadas (respostas positivas) e quais temas seriam menos valorizados pelas empresas (sem respostas).

Os atributos solicitados para identificar os motivos que impulsionam a GC nas empresas estão apresentados no Quadro 8.1, abaixo:

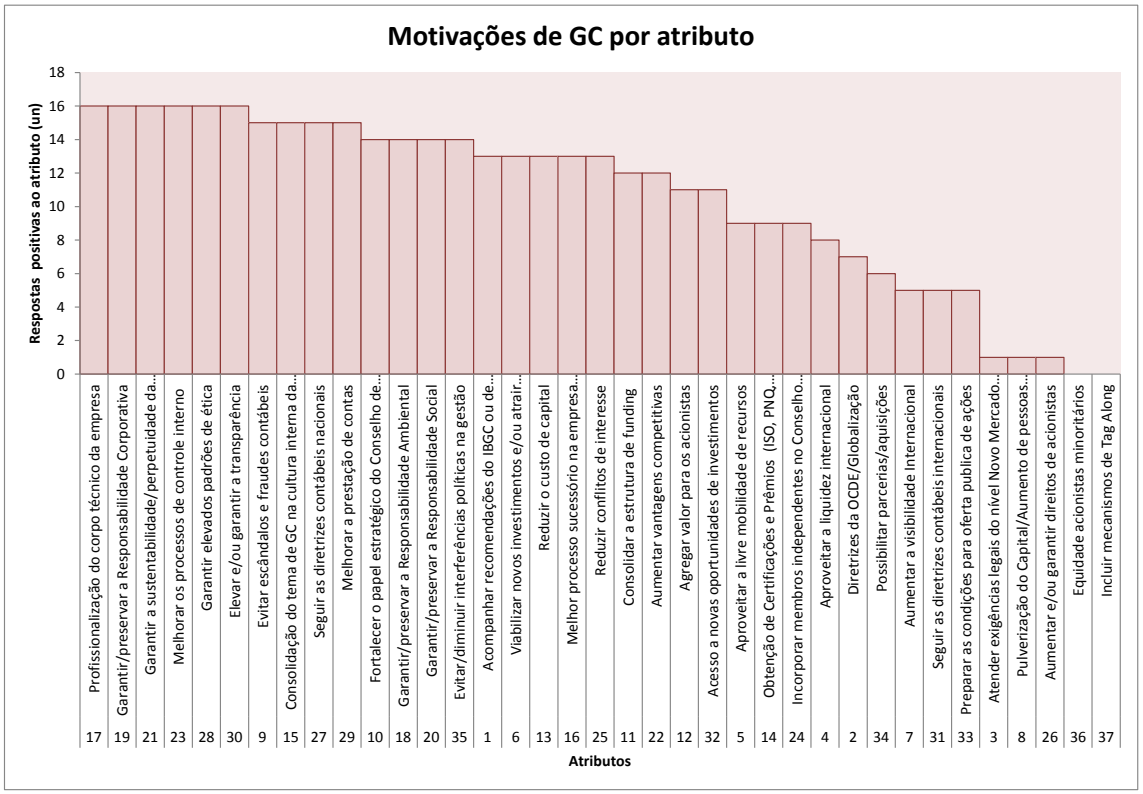
QUADRO 8.1
ATRIBUTOS MOTIVACIONAIS PARA GC NAS ESPAS

Tema	Código	Atributo
Internacionais	2	Diretrizes da OCDE/Globalização
Internacionais	4	Aproveitar a liquidez internacional
Internacionais	5	Aproveitar a livre mobilidade de recursos
Internacionais	7	Aumentar a visibilidade Internacional
Internacionais	8	Pulverização do Capital/Aumento de pessoas físicas na estrutura de capital
Internacionais	9	Evitar escândalos e fraudes contábeis
Internacionais	31	Seguir as diretrizes contábeis internacionais
Financeiros	6	Viabilizar novos investimentos e/ou atrair investidores intitucionais ou sócios estratégicos
Financeiros	11	Consolidar a estrutura de *funding*
Financeiros	12	Agregar valor para os acionistas
Financeiros	13	Reduzir o custo de capital
Financeiros	21	Garantir a sustentabilidade/perpetuidade da empresa
Financeiros	32	Acesso a novas oportunidades de investimentos
Institucionais	10	Fortalecer o papel estratégico do Conselho de Administração
Institucionais	14	Obtenção de Certificações e Prêmios (ISO, PNQ, etc)
Institucionais	15	Consolidação do tema de GC na cultura interna da empresa
Institucionais	16	Melhor processo sucessório na empresa (Diretoria Executiva e/ou Conselho de Administração)
Institucionais	17	Profissionalização do corpo técnico da empresa
Institucionais	18	Garantir/preservar a Responsabilidade Ambiental
Institucionais	19	Garantir/preservar a Responsabilidade Corporativa
Institucionais	20	Garantir/preservar a Responsabilidade Social
Institucionais	22	Aumentar vantagens competitivas
Institucionais	23	Melhorar os processos de controle interno
Contábil-Legal	1	Acompanhar recomendações do IBGC ou de outros organismos nacionais sobre boas práticas de GC
Contábil-Legal	3	Atender exigências legais do nível Novo Mercado da BOVESPA
Contábil-Legal	24	Incorporar membros independentes no Conselho de Administração
Contábil-Legal	25	Reduzir conflitos de interesse
Contábil-Legal	26	Aumentar e/ou garantir direitos de acionistas
Contábil-Legal	27	Seguir as diretrizes contábeis nacionais
Contábil-Legal	28	Garantir elevados padrões de ética
Contábil-Legal	29	Melhorar a prestação de contas
Contábil-Legal	30	Elevar e/ou garantir a transparência
Contábil-Legal	36	Equidade acionistas minoritários
Contábil-Legal	37	Incluir mecanismos de Tag Along
Político-Econômico	33	Preparar as condições para oferta publica de ações
Político-Econômico	34	Possibilitar parcerias/aquisições
Político-Econômico	35	Evitar/diminuir interferências políticas na gestão

O Quadro 8.2 abaixo, resume o resultado da tabulação para 16 entrevistas realizadas nas cinco empresas participantes[20].

[20] A COPASA gentilmente enviou um questionário preenchido, representando o consenso da empresa.

QUADRO 8.2
MOTIVOS QUE IMPULSIONAM A GC NAS EMPRESAS



Fonte: entrevistas com grupos de trabalhos nas ESPAS

Como se observa no Quadro 8.2, somente seis atributos obtiveram respostas positivas de todos os entrevistados. Por outro lado, apenas dois atributos não receberam respostas positivas e ambos estão relacionados ao tratamento proporcionado aos acionistas minoritários (tratamento equitativo e introdução de mecanismos de *tag along*[21]). Para estes dois últimos casos (tratamento equitativo ao acionista minoritário e garantir o *tag along*), somente a COPASA, em virtude de possuir ações negociadas no mercado de capitais, teria razões para apontá-los como motivações para impulsionar práticas de GC relacionadas a estes dois temas. Entretanto, o que se viu é que a resposta da COPASA para ambos os temas é negativa, ou seja, a empresa interpreta que estes temas já estão contemplados e resolvidos no que diz respeito à sua estrutura de GC, pois a empresa obedece ao regulamento de GC do Novo Mercado, onde ela obrigatoriamente tem que dar todas as garantias relacionadas ao tratamento equitativo aos acionistas minoritários, bem como garantir o *tag along* mínimo de 80% em caso de alienação do controle (a COPASA garante *tag along* de 100%). Bem, se a COPASA que teria razões para responder positivamente aos dois temas considera que não há mais nada a fazer com relação a eles, as demais empresas (exclui-se o DMAE, por tratar-se de uma autarquia) também não possuem razões e nem disposição para em investir nestes temas, o que é perfeitamente compreensível, pois a estrutura de controle e propriedade destas empresas está concentrada nas mãos dos estados (CAGECE e CAESB) ou da prefeitura (CAJ) e não há ações transacionadas no mercado de capitais.

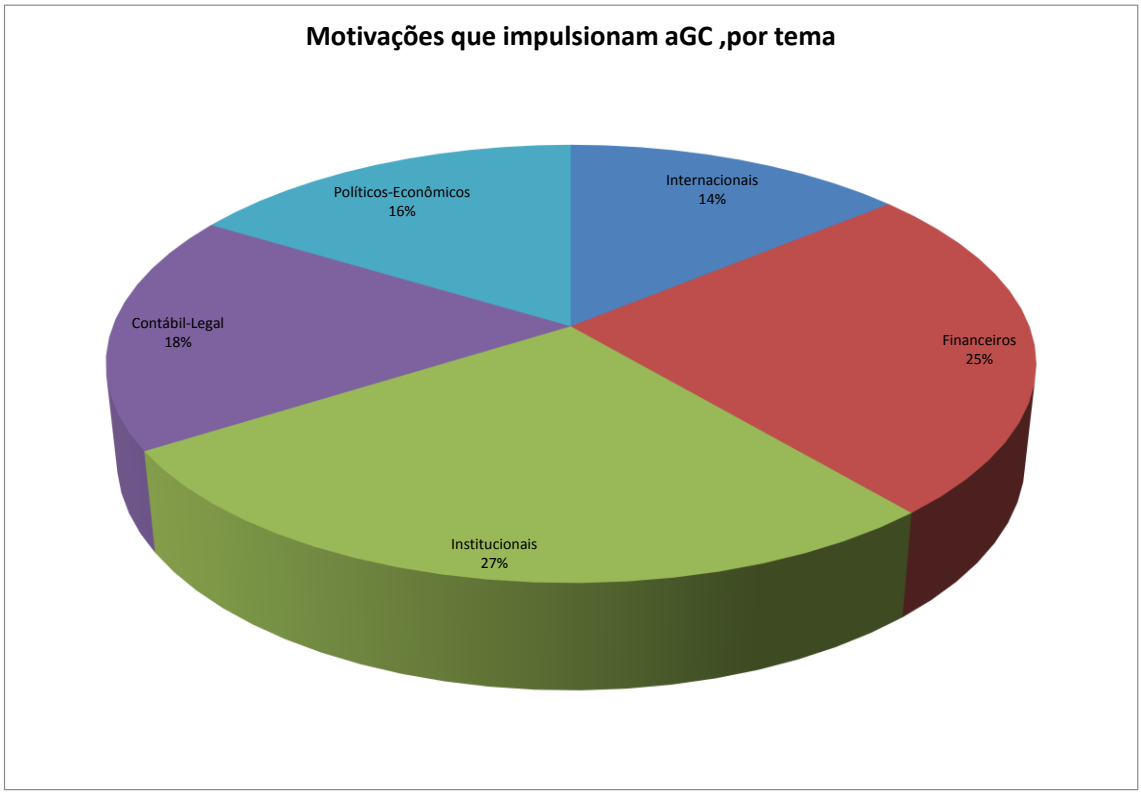
[2121] *Tag along* é o direito de os acionistas minoritários venderem suas ações, em caso de alienação do controle acionário, nos mesmos termos e mesmos preços obtidos pelo acionista controlador.

QUADRO 8.3
ATRIBUTOS COM RESPOSTAS POSITIVAS – 5 ESPAS

Motivo	ATRIBUTO DE GC	TOTAL
17	Profissionalização do corpo técnico da empresa	16
19	Garantir/preservar a Responsabilidade Corporativa	16
21	Garantir a sustentabilidade/perpetuidade da empresa	16
23	Melhorar os processos de controle interno	16
28	Garantir elevados padrões de ética	16
30	Elevar e/ou garantir a transparência	16
9	Evitar escândalos e fraudes contábeis	15
15	Consolidação do tema de GC na cultura interna da empresa	15
27	Seguir as diretrizes contábeis nacionais	15
29	Melhorar a prestação de contas	15
10	Fortalecer o papel estratégico do Conselho de Administração	14
18	Garantir/preservar a Responsabilidade Ambiental	14
20	Garantir/preservar a Responsabilidade Social	14
35	Evitar/diminuir interferências políticas na gestão	14
1	Acompanhar recomendações do IBGC ou de outros organismos nacionais sobre boas práticas de GC	13
6	Viabilizar novos investimentos e/ou atrair investidores intitucionais ou sócios estratégicos	13
13	Reduzir o custo de capital	13
16	Melhor processo sucessório na empresa (Diretoria Executiva e/ou Conselho de Administração)	13
25	Reduzir conflitos de interesse	13
11	Consolidar a estrutura de *funding*	12
22	Aumentar vantagens competitivas	12
12	Agregar valor para os acionistas	11
32	Acesso a novas oportunidades de investimentos	11
5	Aproveitar a livre mobilidade de recursos	9
14	Obtenção de Certificações e Prêmios (ISO, PNQ, etc)	9
24	Incorporar membros independentes no Conselho de Administração	9
4	Aproveitar a liquidez internacional	8
2	Diretrizes da OCDE/Globalização	7
34	Possibilitar parcerias/aquisições	6
7	Aumentar a visibilidade Internacional	5
31	Seguir as diretrizes contábeis internacionais	5
33	Preparar as condições para oferta publica de ações	5
3	Atender exigências legais do nível Novo Mercado da BOVESPA	1
8	Pulverização do Capital/Aumento de pessoas físicas na estrutura de capital	1
26	Aumentar e/ou garantir direitos de acionistas	1
36	Equidade acionistas minoritários	0
37	Incluir mecanismos de Tag Along	0

Fonte: entrevistas com grupos de trabalhos nas ESPAS

GRÁFICO 8.4
MOTIVAÇÕES QUE IMPULSIONAM A GC, POR TEMA



Fonte: entrevistas com grupos de trabalho nas ESPAS.

Como se observa, os temas institucionais e financeiros dominam os motivos que impulsionam a implantação de GC nas ESPAS. Os temas internacionais são os que obtêm o menor percentual de respostas positivas. O gráfico 8.4 representa adequadamente as motivações das empresas para continuarem investindo em GC e são coerentes com o conjunto das Matrizes de GC no que diz respeito às práticas ainda não implantadas pelas empresas.

9 Conclusões

Os trabalhos de campo foram realizados no período de 08 de fevereiro a 26 de abril de 2012 e incluíram:

a) Agendamento e entrevistas com grupos de trabalho nas empresas voluntárias participantes;
b) Elaboração de relatórios individuais com diagnóstico e resultado das entrevistas, por empresa;
c) Preparação do Relatório Final consolidado;

Cada uma destas atividades proporcionaram experiências e práticas que podem contribuir para melhorar o processo de investigação do tema de governança corporativa nas empresas de públicas de água e saneamento no Brasil.

Durante os trabalhos de campo foram realizadas 19 entrevistas (5 na CAESB, 5 no DMAE; 6 na CAJ; 2 na CAGECE; 1 na COPASA, esta última por telefone e por correio eletrônico).

Quanto aos procedimentos de trabalho, preliminarmente enviou-se às empresas o material referente ao diagnóstico realizado em 2010, bem como o questionário referente às motivações que impulsionam o uso da GC nas empresas. Procurou-se em cada empresa, na medida do possível, agendar entrevistas com o mesmo grupo de trabalho participante do diagnóstico de 2010, mas em virtude de mudanças nas diretorias executivas e nos conselhos de administração da CAESB, CAGECE e CAJ, não foi possível atender plenamente a este objetivo.

Procedeu-se entrevistas individuais com os membros dos grupos de trabalho e, quando necessário, solicitou-se documentação formal complementar. Tendo em vista que grande parte das informações é disponibilizada pelas empresas através de suas respectivas páginas na internet, poucos documentos complementares foram solicitados aos participantes. Embora a maioria das informações esteja disponível, ressalta-se que algumas informações financeiras importantes (demonstrações financeiras de 2011) não estavam atualizadas para todas as empresas até 30/04/2011.

O diagnóstico de 2012 foi muito facilitado pelo trabalho já realizado em 2010, o que permitiu focar nas práticas “amarelas” e “vermelhas” da Matriz de GC e nos Planos de Ação de 2010.

Em termos gerais, a experiência do presente estudo revela que há alguns fatores que facilitam e outros que dificultam avanços na implantação dos Planos de Ação em governança corporativa. Dentre os fatores que facilitam os avanços, podemos citar:

(i) Ambiente Legal: as obrigações decorrentes do cumprimento da legislação vigente, dos marcos regulatórios e aquelas relacionadas à adoção de procedimentos contábeis, acionam mecanismos internos nas empresas para o cumprimento da lei, independentemente de constarem nos Planos de Ação. Como exemplo, pode-se citar a migração para as normas internacionais de contabilidade (IFRS), tornado obrigatório através da Lei 11.638/2007, que possibilitou maior transparência nas demonstrações financeiras das empresas e

que atualmente é uma prática atendida por todas as empresas. No caso do DMAE, este mesmo procedimento de migração se tornará obrigatório para padrões internacionais de contabilidade pública a partir de 2013. O atendimento ao código de governança do segmento Novo Mercado da BM&FBovespa por parte da COPASA é outro exemplo que cabe neste tema;

(ii) A elaboração de um detalhado Plano de Ação, com designação dos responsáveis, com objetivos explícitos dos produtos que se requerem e os respectivos prazos para obtê-los também é um bom exemplo que se pode retirar da experiência do DMAE e que facilita o avanço na introdução de boas práticas de governança corporativa;

(iii) O patrocínio e o apoio da diretoria executiva ao Plano de Ação, com sua inclusão no processo de planejamento estratégico da entidade também é outra boa experiência verificada no DMAE e um grande facilitador de sua execução.

(iv) A identificação clara dos benefícios que a introdução de boas práticas de governança trará para a empresa. Como exemplo, pode-se citar a percepção dos gestores de que a GC pode ser um elemento de "blindagem" da empresa contra interferências políticas. O caso da COPASA é um bom exemplo neste caso, mas para chegar ao mesmo estágio, as demais empresas têm um longo caminho pela frente e dependem, essencialmente, do governante de plantão.

Por outro lado, identificaram-se fatores importantes que dificultam a implantação dos Planos de Ação, dos quais se pode destacar:

(i) A falta de uma definição clara da função-objetivo das empresas, ou seja, há que se resolver o conflito entre maximizar rentabilidade (ótica privada) e maximizar o bem–estar social (promoção de políticas públicas). Há um exemplo que ilustra bem este conflito. O Sr. Dalmo Nogueira Filho, então presidente da SABESP, relatou durante um debate público em 2006 a seguinte "*crise existencial*": "Faz sentido para uma empresa que quer agir como empresa privada fazer investimento que claramente vai dar prejuízo?" [22]

(ii) O papel figurativo, passivo e burocrático dos conselhos de administração no estabelecimento das estratégias de longo prazo e no monitoramento do trabalho da diretoria executiva das empresas. Via de regra, os conselhos atuam de forma burocrática e apenas aprovam as contas anuais apresentadas pela diretoria executiva.

(iii) Na falta de uma estrutura consolidada de governança corporativa, as empresas ficam suscetíveis aos ventos da política, isto é, muda governo, muda a estratégia e o planejamento da empresa. O caso da COPASA é uma exceção no contexto desta amostra, pois o mercado de capitais funciona como elemento de inibição para interferências políticas relevantes que afetem o planejamento de longo prazo da empresa.

(iv) A falta de um bom Plano de Ação, com um patrocinador interno forte também é outro fator que colabora para avanços tímidos em GC, pois mesmo que não se alterem as estrutura chaves de GC na empresa, o papel do conselho de administração, por exemplo, visto que isso depende de apoio dos governantes

[22] Silveira, A. Di Miceli. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. Teoria e Prática. Elsevier Editora Ltda.2010. pag. 339, nota 10.

eleitos, pode-se avançar em temas menos críticos se houver um bom plano de ação e apoio de patrocinadores internos.

A existência de um patrocinador forte no ambiente corporativo talvez explique o fato de que apenas o DMAE tenha levado adiante a implantação de seu Plano de Ação de maneira planejada e organizada, o que acabou transformando as palavras do consultor Fidel Cuéllar em uma profecia autorrealizável: *"os processos ou Planos de Ação de GC não chegam longe se não contam com o interesse e o pleno respaldo dos governadores ou prefeitos respectivos*[23]*."* No caso do DMAE não foi necessário tanto, pois bastou o envolvimento decisivo do diretor geral.

Repetindo a mensagem já deixada por este consultor no diagnóstico realizado em 2010, *a prática determinante, que permitirá um avanço contínuo do tema no ambiente empresarial, talvez seja a nomeação de um responsável, de uma comissão ou área específica para tratar do tema no ambiente corporativo de forma sistemática e contínua*.

Acrescenta-se, que não é por acaso que o DMAE tenha cumprido 86% das ações programadas para o ano de 2011, uma vez que o Departamento tinha em 2010 o mais detalhado Plano de Ação entre as entidades participantes, com definição de metas, prazos, responsáveis e produtos necessários para o avanço geral em GC. Logo após a elaboração do Plano de Ação, em maio de 2011, o DMAE definiu em seu planejamento estratégico o objetivo explícito de concretizar 46% das ações em 2011, o que cumpriu com sobras! Provavelmente esta seja uma das principais lições apreendidas na avaliação dos Planos de Ação, ou seja, o entendimento de que a governança corporativa não se resume ao Plano de Ação como documento final, pois é necessário tratá-lo como tema prioritário e sua inserção dentro do planejamento estratégico empresarial talvez seja uma boa maneira de avançar neste processo. Mas fica o alerta: "*a GC não chega longe se não conta com o interesse e o pleno respaldo dos governadores ou prefeitos respectivos*"

Neste contexto, há que se salientar as dificuldades enfrentadas pelas empresas CAESB, CAJ e CAGECE em levar adiante seus respectivos planos de ação em ambientes externos perturbados por mudanças políticas. A paralisação da implantação dos Planos de Ação, tanto na CAESB quanto na CAGECE pode ser atribuída, em grande parte, às eleições estaduais ocorridas em 2010 e, no caso da CAJ, embora não tenham ocorrido eleições municipais, o jogo político foi antecipado na cidade de Joinville e se refletiu diretamente na empresa de água e saneamento. Vale ressaltar que a COPASA não sofreu consequências derivadas das eleições estaduais (o governador eleito em Minas Gerais representou uma continuidade da gestão anterior, assim como no Ceará) e esta estabilidade interna na COPASA, ao contrário da CAGECE, pode ser explicada por sua avançada e consolidada estrutura de governança corporativa, que entre outros fatores, conta ainda com o "olho" externo do mercado.

A ocorrência de interferências no ambiente interno das corporações por conta dos processos eleitorais deveria servir de alerta e, ao mesmo tempo, de incentivo para que aos gestores buscassem melhorias contínuas em matéria governança corporativa nas empresas estatais de água e saneamento.

[23] Idem nota 7, pág. 105.

O caso da COPASA também é emblemático, pois a empresa avançou em cinco práticas de GC que não estavam previstas no Plano de Ação e, tudo leva a crer[24], que não obteve nenhum êxito com as práticas em que planejara avançar. Este aspecto nos leva a questionar em que medida os Planos de Ação refletem verdadeiramente um planejamento para avanços em governança corporativa e/ou qual o grau de compromisso das empresas com a implantação dos planos de GC. Esta reflexão nos leva a outro questionamento: seria a Ferramenta de GC um eficiente instrumento para planejar as ações futuras?

Na opinião deste consultor, a utilidade da Ferramenta é evidente em termos de diagnóstico de situação, mas o procedimento de considerar automaticamente as respostas do tipo *"B"*[25] como sendo o próprio Plano de Ação que se deve levar adiante no curto prazo, talvez devesse ser reconsiderado.

As práticas que estão com resposta *"C"* também podem e devem ser avaliadas na construção de um Plano de Ação e provavelmente esta reflexão devesse ser realizada em um segundo momento, após a conclusão do diagnóstico de GC. Talvez a metodologia devesse ser alterada e o emprego da Ferramenta de GC se dividisse em dois momentos distintos: um primeiro momento, onde o diagnóstico é realizado e o consenso obtido e um segundo momento, onde as práticas do tipo "*B"* e "*C"* sejam discutidas pelos grupos de trabalho para elaboração do Plano de Ação, o qual deveria ser referendado no mais alto nível organizacional (no conselho de administração em um terceiro momento). O Plano de Ação obtido desta forma "baixaria" e seria introduzido no planejamento estratégico da empresa, com monitoramento contínuo e ajustes periódicos.

Para tanto, há que se reavaliar (melhoria continua é o caminho) o objetivo das respostas do tipo *"B"*, retirando-se o conceito implícito de que respostas deste tipo seriam implantadas no curto prazo, mantendo-se apenas o conceito de que a resposta do tipo *"B"* significa apenas que a prática é executada parcialmente, o que facilita sua inclusão no plano de ação, mas não de forma automática. Da mesma forma, as respostas do tipo *"C"* deveriam deixar de representar um objetivo intransponível no curto prazo e, necessariamente, comporiam o leque de opções para elaboração do planejamento em governança corporativa das empresas.

A Matriz de GC desenvolvida pelo DMAE com apoio de consultoria externa pode ser de grande utilidade para disseminação das boas práticas de governança corporativa no futuro, no âmbito dos Serviços Autônomos de Água e Esgotos (SAAEs). Segundo o SNIS, no ano de 2009 havia1211 instituições deste tipo operando os serviços de água e esgotos no Brasil.

Com respeito ao uso da Ferramenta de GC, entende-se que ela é aplicável, com pequenas adaptações nos atributos relacionados a acionistas minoritários, em todas as empresas de água e saneamento, sejam elas de propriedade estadual ou municipal. Para o caso dos sistemas de água e saneamento que não são geridos por empresas (DMAEs, SAAEs, etc.), as adaptações na ferramenta devem ser mais profundas e deveriam seguir os ajustes que estão sendo consolidados pelo DMAE de Porto Alegre, embora possa haver necessidades de ajustes adicionais nos

[24] A dúvida do consultor reside no fato de que a COPASA esteve impossibilitada de participar e a análise é feita com base em informação obtida indiretamente.
[25] A resposta "*B*" representa práticas que não estão implantadas ou implantadas parcialmente e que se pretende implantar nos próximos 12 meses.

atributos relacionados aos conselhos destes departamentos ou sistemas autônomos, pois não se sabe absolutamente nada com relação às estruturas de governança existentes nestas entidades espalhadas pelo país.

Com respeito ao seguimento dos estudos, a experiência atual demonstrou que é perfeitamente possível acompanhar e atualizar os indicadores de GC sem muita dificuldade a partir das informações disponibilizadas pelas empresas em suas respectivas páginas na internet. Com relação aos diagnósticos de GC, ficou evidente que, desde que haja um responsável (ou interessado) pelo tema na empresa, também é possível fazer o acompanhamento através da troca de correios eletrônicos entre o consultor e este responsável (foi o caso da COPASA neste estudo). Com estes procedimentos, os custos de acompanhamento seriam baixíssimos e o papel do consultor ficaria restrito à análise crítica do material recebido das empresas e sua consolidação em forma de relatório. Eventualmente haveria necessidade de visitas às empresas, mas provavelmente isto somente ocorreria nos casos de ajustes na metodologia de diagnóstico ou na introdução de inovações importantes.

O consultor agradece ao apoio recebido das empresas e dos grupos de trabalho participantes, que uma vez mais fizeram todo o possível para proporcionar as melhores condições de trabalho que um consultor pode desejar. Grato a todos!

10 Referências Bibliográficas

10.1 CAESB

BID – Nota Técnica 106, versão revisada em português.
CAESB – página WEB
CAESB – Balanços Anuais 2009 e 2010
Consultoría sobre Gobierno Corporativo de Empresas de Agua y Saneamiento en Brasil. Informe Final. Fidel H. Cuéllar Boada. Diciembre 2010, BID.
Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal. Versão em português. Disponível em:
http://www.oecd.org/document/33/0,3343,en_2649_34847_34046561_1_1_1_1,00.html
Visita a CAESB, fevereiro 2012. Notas de entrevistas.
SNIS, ano base 2008 e 2009.

10.2 DMAE

BID – Nota Técnica 106, versão revisada em português
Consultoría sobre Gobierno Corporativo de Empresas de Agua y Saneamiento en Brasil. Informe Final. Fidel H. Cuéllar Boada. Diciembre 2010, BID.
DMAE – página WEB http://www.portoalegre.rs.gov.br/dmae/
DMAE – Dados Gerais 2011
Prefeitura de Porto Alegre – Portal da Transparência
Página WEB http://www2.portoalegre.rs.gov.br/transparencia/default.php
Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal. Versão em português. Disponível em:
http://www.oecd.org/document/33/0,3343,en_2649_34847_34046561_1_1_1_1,00.html
Visita ao DMAE Porto Alegre, fevereiro 2012. Nota de entrevistas.
SNIS, ano base 2008 e 2009

10.3 CAJ

BID – Nota Técnica 106, versão revisada em português
CAJ, página web - http://www.aguasdejoinville.com.br/ - Vários acessos
Consultoría sobre Gobierno Corporativo de Empresas de Agua y Saneamiento en Brasil. Informe Final. Fidel H. Cuéllar Boada. Diciembre 2010, BID.
Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal. Versão em português. Disponível em:
http://www.oecd.org/document/33/0,3343,en_2649_34847_34046561_1_1_1_1,00.html
Demonstrações Contábeis CAJ, 2009 e 2010
Visita a Cia. Águas de Joinville, fevereiro de 2012. Notas de entrevistas.
SNIS, ano base 2008 e 2009

10.4 CAGECE

BID – Nota Técnica 106, versão revisada em português
http://www.cagece.com.br/ Vários acessos
Consultoría sobre Gobierno Corporativo de Empresas de Agua y Saneamiento en Brasil. Informe Final. Fidel H. Cuéllar Boada. Diciembre 2010, BID.
Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal. Versão em português. Disponível em:
http://www.oecd.org/document/33/0,3343,en_2649_34847_34046561_1_1_1_1,00.html
Demonstrações Contábeis CAGECE, 2009 e 2010
Visita a CAGECE, abril de 2012. Notas de entrevistas.
SNIS, ano base 2008 e 2009

10.5 COPASA

BID – Nota Técnica 106, versão revisada em português
Consultoría sobre Gobierno Corporativo de Empresas de Agua y Saneamiento en Brasil. Informe Final. Fidel H. Cuéllar Boada. Diciembre 2010, BID.
COPASA. Demonstrações de Resultados 2009 e 2010
Web Site da COPASA
http://www.COPASA.com.br/ri/- Vários acessos, várias páginas;
Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal. Versão em português. Disponível em:
http://www.oecd.org/document/33/0,3343,en_2649_34847_34046561_1_1_1_1,00.html
SNIS, ano base 2008 e 2009

Nota Final do consultor: praticamente 100% das informações utilizadas neste documento podem ser obtidas no web site das empresas participantes.

11 Anexos

11.1 Anexo 1 – Matriz de GC, nova versão em português

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
A. COMPROMISSO COM A GC	1. A empresa tem uma personalidade jurídica distinta da do governo, e os estatutos são válidos e legais.	1. A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas prácticas de GC.	1. A empresa cumpre com todas as recomendações aplicáveis do código voluntário de boas práticas de GC do país (IBGC ou CVM, por exemplo).	1. A empresa é líder nacional e está entre os líderes globais de GC das EPE e ESPAS.
	2. A empresa está sujeita a legislação comercial geral e de sociedades quanto aos direitos dos acionistas e credores.	2. A empresa conta com um conjunto escrito de políticas de GC que aborda, no mínimo, os direitos e o tratamento dos acionistas, o papel do CA, a transparência e a divulgação.	2. O CA tem um comitê de governança, com a participação majoritária de membros independentes.	
	3. As funções e atribuições das diversas entidades de GC, como o Estado, a AGA ou equivalente, o CA e a DE, estão claramente definidas nos estatutos.	3. A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas prácticas no país.	3. A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	
	4. A empresa não tem funções reguladoras.	4. Nem a empresa nem seu proprietário controlador têm funções reguladoras.	4. A AGA e o CA são órgãos com composição e funções distintas.	
	5. A empresa tem a intenção de melhorar suas prácticas de GC.	5. Os órgãos de GC da empresa não podem aprovar compromissos de transferência, subsidio ou desvio de ativos em favor de proprietários, investidores ou outros grupos de interesse.		
	6. A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pelo CA, como um funcionário designado responsável por seu cumprimento.		5. A função de propiedade do Estado sobre a ESP e a função de regulação são exercidas por autoridades distintas.	

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	1. O CA inclui pelo menos um membro independente.	1. O CA inclui dois ou mais membros independentes.	1. O comitê de auditoria do CA é composto inteiramente por membros independentes.	1. O CA é integrado por uma maioria de membros independentes.
	2. O papel e os processos do CA são definidos e compreendidos com clareza dentro e fora da empresa.	2. O CA tem um comitê de auditoria com uma maioria de membros independentes que recomenda a seleção de auditores externos à AGA ou equivalente, examina e aprova os relatórios dos auditores externos e internos, responde aos relatórios dos auditores estatais e supervisiona a ação a partir das recomendações dos auditores.	2. Um comitê do CA, integrado exclusivamente por membros independentes, deve aprovar todas as transações materiais com partes relacionadas.	2. Os comitês de contratação (quando essa função corresponde ao CA), compensação e nomeação são integrados apenas por membros independentes.
	3. O CA se reúne periodicamente e observa as formalidades de boas práticas (p. ex., ordem do dia, atas, quorum, votações).	3. Os cargos de presidente do CA e Diretor Presidente da EPE (CEO) não são títulos conjuntos de uma só pessoa.	3. Uma comissão especializada do CA trata de temas técnicos ou de possíveis conflitos de interesse (p. ex., aquisições, compensação, gestão de riscos).	
	4. Os membros do CA dispõem de informação adequada, suficiente e oportuna para análise e deliberação no exercício de suas funções de supervisão, direção e estratégia para o desenvolvimento da empresa.	4. O CA tem a responsabilidade exclusiva de avaliar, nomear e destituir o Diretor Presidente da EPE	4. O CA inteiro é eleito a cada ano; ou, opcionalmente, os mandatos dos membros independentes intercalam-se com os do representante da entidade estatal proprietária controladora (prefeito, governador, seu delegado etc.).	
	5. Os membros do CA têm dever de lealdade para com a empresa e respondem perante todos os acionistas, de modo que não representam apenas os interesses dos acionistas que os indicaram.	5. Os acionistas minoritários obtêm representação efetiva no CA mediante voto cumulativo ou mecanismos semelhantes.	5. A definição de membro independente abrange também independência política em relação ao executivo chefe da entidade estatal controladora da EPS. Há mecanismos para que os representantes de usuários no CA, quando existem, prestem contas de sua participação.	
	6. A participação do Estado na nomeação dos membros do CA é explícita e divulgada ao público.	6. O CA tem um comitê de seleção e nomeação de candidatos a membros a ser nomeados pela AGA integrado por uma maioria de membros independentes. 7. A apresentação de candidaturas ao CA está institucionalizada e tem processos transparentes a fim de garantir a mescla adequada de competências e habilidades para que o CA desempenhe suas funções de supervisão.	6. O CA faz uma autoavaliação anual. Há mecanismos para que os membros do CA analisem internamente o desempenho do conselho de administração.	

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1. A empresa ativou um sistema adequado de controles internos e de auditoria externa. 2. O auditor interno interage com regularidade om a firma de auditoria externa independente e responde perante o CA.	1. A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	1. A empresa elabora e apresenta demonstrações financeiras auditadas de acordo com as normas internacionais de auditoria.	1. O controle e a auditoria internos da empresa satisfazem as normas mais exigentes.
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1. A empresa prepara demonstrações financeiras de acordo com padrões nacionais de contabilidade, auditadas por uma instituição externa reconhecida e independente.	1. As demonstrações financeiras da empresa são elaboradas ou reapresentadas segundo padrões internacionais de contabilidade e são auditadas por firmas de auditoria independentes e reconhecidas.	1. A empresa elabora e apresenta todas as demonstrações financeiras e os relatórios segundo as NIIF ou as GAAP dos EUA.	1. As práticas de divulgação de informações financeiras e não financeiras da empresa estão de acordo com os padrões internacionais.
	2. As demonstrações financeiras da empresa, com suas notas, são divulgadas anualmente aos proprietários, investidores, entidades de controle e ao público.	2. Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	2. A empresa publica relatórios financeiros trimestrais, destacados por unidades de negócios e com resultados por ação. Essas práticas vão além da lista local de exigências oficiais.	
	3. A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	3. A empresa realiza sua AGA ou equivalente aberta ao público, mesmo que todo seu capital seja propriedade do Estado.	3. O resumo de informação de todos os contratos é divulgado ao público.	
		4. A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	4. Além de D.2.5., a empresa realiza pelo menos anualmente pesquisas de satisfação dos usuários e leva em consideração os resultados nos planos de ação.	
		5. Além de D.1.3., a empresa conta com um sistema de informação segmentado e um departamento de atendimento ao cliente (Ouvidoria, SAC).		

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE TÍTULOS	1. A empresa é uma sociedade anônima com acionistas minoritários autônomos, diferenciados de meros sócios facilitadores estatais. Ou é uma EICE com obrigações claras perante detentores de títulos emitidos pela empresa.	1. Os acionistas minoritários recebem avisos e a agenda de todas as reuniões de acionistas e lhes é permitido participar e votar. A forma de convocar e celebrar as reuniões de acionistas permite acesso razoável a todos.	1. A empresa conta com mecanismos eficazes de votação dos acionistas para proteger os acionistas minoritários.	1. A história da empresa sobre o tratamento equitativo dos acionistas adequa-se às expectativas do mercado internacional.
	2. A empresa trata equitativamente a todos os acionistas da mesma classe ou detentores de títulos com relação a direitos de votação, subscrição e transferência.	2. A empresa articulou claramente as políticas de cumprimento obrigatório em relação ao tratamento dos acionistas minoritários nas mudanças de controle, entre elas as privatizações e a renacionalização ou reestatização.	2. O resumo das informações sobre todas as transações com partes relacionadas é divulgado ao público.	2. Não há um tipo especial de ações (p. ex., "ações douradas") que seja unicamente de propriedade do Estado.
	3. Os acionistas ou detentores de títulos contam com informação precisa e oportuna sobre o número de todo tipo de ações e títulos em poder do Estado e de outros acionistas e investidores importantes; ou o público sabe como o controle é exercido por parte da entidade proprietária estatal e com que restrições para proteger os detentores de valores emitidos pela empresa.	3. O relatório anual da empresa revela os principais riscos para os acionistas minoritários e detentores de títulos relacionados com o Estado, como acionista ou proprietário majoritário, e qualquer diferença entre cada um dos acionistas, o direito de voto e a equidade global do cargo na empresa.	3. A entidade estatal controladora se comprometeu a não encorajar decisões que uma empresa manejada com critério comercial não adotaria.	
	4. Todos os que possuem valores emitidos pela empresa têm igualdade de tratamento em relação à divulgação de informação.	4. A empresa divulga de modo completo e oportuno todas as transações com o Estado e seus filiados, outros grandes acionistas e suas filiadas, conselheiros ou diretores executivos.		
	5. A empresa presta contas públicas à AGA, ou é uma EICE mas divulga em sua página web e em sessão pública de prestação de contas toda a informação que seria apresentada numa AGA, assim como as decisões adotadas que corresponderia a uma AGA tomar.	5. A divulgação de todos os acordos dos acionistas e decisões de alcance equivalente que possam afetar os acionistas minoritários ou detentores de títulos é completa, oportuna e precisa.		

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1. Os objetivos da empresa, comerciais e não comerciais (de política pública), são explícitos e divulgados ao público.	1. O valor dos custos derivados de cumprir os objetivos de política pública (ou seja, os objetivos não comerciais da empresa) é medido por técnicas contábeis, financeiras e econômicas internacionalmente aceitas e é divulgado separadamente nas demonstrações financeiras.	1. Os subsídios são focalizados e claramente definidos para os beneficiários. Os custos para a empresa, derivados do cumprimento dos objetivos de política pública (p. ex., de alcance social) são cobertos pelo Estado de forma separada.	1. A empresa tem objetivos exclusivamente comerciais.
	2. Os custos e as fontes de financiamento são transparentes.	2. As demonstrações financeiras da empresa informam em separado o impacto de quaisquer benefícios concedidos pelo Estado, tais como financiamento concessional (incluindo garantias) de suas atividades comerciais.	2. A empresa tem um sistema de compensação ligado ao desempenho e alinhado com seus objetivos.	2. A empresa tem suas ações cotadas no mercado de valores.
	3. O financiamento bancário é obtido mediante processo competitivo.	3. Estão vigentes práticas políticas de estrutura de capital e de dividendos adequadas para o setor e orientadas por critérios comerciais.	3. Além de F.1.5., F.1.6 e F.2.6., a empresa tem em seu plano estratégico metas explícitas de criação de valor a médio prazo e as cumpre. Ou a empresa possui valor de mercado superior ao valor contábil (book value).	3. A empresa conta com uma combinação ótima de financiamento de bônus e financiamento bancário.
	4. A empresa tem receita sustentável assegurada: cobre no mínimo seus custos de operação e de manutenção com a receita das tarifas e o Estado cobre com transferências fiscais o desequilíbrio originado pela política tarifária.	4. Está vigente um sistema de classificação de bônus e a empresa emitiu bônus corporativos.		
	5. A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre.	5. A empresa aplica integralmente o marco regulador de tarifas do país, incluindo ajustes periódicos devido à inflação ou custos reconhecidos pelo regulador; ou então autorregula-se a fim de cobrir custos e reduzir diferenças de tarifas entre entidades territoriais vizinhas.		
	6. A empresa não investe em projetos com VPL negativo.	6. A empresa reestrutura ou se livra de bens ou investimentos que não gerem valor econômico.		

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA ESP DE ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO (MAIORIA ESTATAL)

(Adaptado da Metodologia GC da IFC © 2006, com autorização) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**

SIGLAS
AGA: assembleia geral de acionistas (grupo de acionistas)
CA: Conselho de Administração
CEO: executivo principal da empresa (presidente, diretor geral, representante legal), seja ou não membro do CA
CFI: Corporação Financeira Internacional
CGC: código de GC
CVM: Comissão de Valores Mobiliários
DE: diretoria executiva
EICE: empresa industrial e comercial do Estado, ou empresa de criação legal, não regulada pela lei de sociedades
EPE: empresa de propriedade majoritária estatal
ESP: empresa provedora de serviços públicos
ESPAS: empresa provedora de serviços públicos de água e esgotos
GAAP: práticas contábeis geralmente aceitas (padrão dos Estados Unidos)
GC: governança corporativa
IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
NIIF: normas internacionais de informação financeira
SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente
VPL: Valor Presente Líquido

11.2 Anexo 2 – Memórias de cálculos para indicadores de GC

Fonte	Cifras e Indicadores Gerais (SNIS)	CAESB		CAGECE		COPASA		CAJ		DMAE POA	
		2008	**2009**	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**	**2008**	**2009**
FN026	Número de empregados (un)	2.422	2.434	1.254	1.229	11.119	11.443	183	209	2.227	2.160
AG002	Conexões ativas de água (un)	497.992	532.307	1.221.019	1.723.517	3.278.098	3.358.673	124.969	126.918	271.741	275.150
AG011	Volume de água faturada (1.000/m3)	165.919	168.591	223.501	232.446	594.647	601.811	29.790	30.924	97.685	97.124
GE005	Muncípios antendidos água (un)	29	30	149	149	600	582	1	1	1	1
AG026	População abastecida de água (un)	2.543.094	2.592.547	3.966.692	4.036.994	12.402.062	12.653.300	474.568	480.388	1.430.220	1.436.123
IN022	Consumo per capita de água (l/hab/dia)	175,63	172,00	133,50	130,80	126,80	122,90	148,60	149,90	197,50	198,40
IN005	Tarifa média praticada água (R$/m3)	2,58	2,66	1,50	1,60	2,82	2,93	2,77	2,88	2,34	2,45
IN013	Perdas de faturamento (%)	26,19	24,87	23,02	28,51	29,89	29,57	45,50	39,22	34,21	34,57
IGC	**Distância Salarial**	**91,60%**	**66,31%**	**37,83%**	**47,65%**	**-12,47%**	**-13,71%**	**-10,46%**	**-28,07%**	**-11,83%**	**-17,45%**
IN008	Despesa média por empregado cia	114.693,00	114.211,40	82.509,60	101.397,10	52.396,43	59.261,79	53.597,77	49.394,47	52.781,13	56.692,09
Cálculos	Despesa média por empregado setor reg	59.861,86	68.674,58	59.861,86	68.674,58	59.861,86	68.674,58	59.861,86	68.674,58	59.861,86	68.674,58
		CAESB		CAGECE		COPASA		CAJ		DMAE POA	
	Satisfação do Usuário (SU)	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
IN015	Índice de coleta de esgotos (%)	70,42	70,92	46,73	47,45	44,35	47,77	21,69	20,90	66,91	66,68
IN016	Índice de tratamento de esgotos (%)	100,00	100,00	100,00	100,00	50,22	43,75	100,00	100,00	24,49	26,07
IN023	Índice de atendimento de água (%)	100,00	100,00	74,40	72,60	100,00	100,00	99,80	100,00	100,00	100,00
IN024	Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com água (%)	95,98	97,99	28,42	27,9	57,32	62,46	17,18	17,37	87,56	100
IN047	Índice de atendimento urbano de esgoto referido aos municípios atendidos com esgoto (%)	95,98	97,99	34,15	34,86	83,94	88,65	17,18	17,37	87,56	100
IGC	**Risco Legal**	**0,0%**	**0,0%**	**7,38%**	**7,38%**	**4,83%**	**6,53%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**
GE005a	Concessões vigentes	1	1	149	149	600	582	1	1	1	1
GE04b	Concessões vencidas	0	0	10	10	29	38	0	0	0	0
GE04c	Sem concessão	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0

		CAESB		CAGECE		COPASA		CAJ		DMAE POA	
		2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012
IGC	**Qualidade da informação (NIIF)**	**2,00**	**3,00**	**3,00**	**3,00**	**3,00**	**3,00**	**3,00**	**3,00**	**1,00**	**2,00**
IGC	**Membros independentes no CA**	**0,00**	**0,00**	**1,00**	**1,00**	**4,00**	**4,00**	**1,00**	**1,00**	**4,00**	**4,00**
IGC	**Exposição Informativa**	**2,63**	**0,25**	**3,63**	**3,25**	**3,88**	**3,88**	**2,50**	**0,25**	**1,75**	**3,25**
	Numero de documentos que contem IR (n)		**8,00**		**8,00**		**8,00**		**8,00**		**8,00**
0,00	Total de documentos desatualizados (D)		7,00		1,00		0,00		7,00		1,00
1,00	Total de documentos somente para entidade de controle (C)		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
2,00	Total de docs publicados somente na intranet (i)		1,00		1,00		0,00		1,00		0,00
3,00	Total de docs publicados somente na internet (w)		0,00		0,00		1,00		0,00		2,00
4,00	Total de docs publicados na internet e outros meios publicos (P)		0,00		6,00		7,00		0,00		5,00

		CAESB		CAGECE		COPASA		CAJ		DMAE POA	
		2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
IGC	**EVA proxy**	**-21.941**	**9.508**	**-68.222**	**-104.187**	**148.177**	**259.158**	**8.142**	**7.069**	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
IGC	**Rentabilidade (Fórmula Du Pont)**										
DMF	Margem	18,15%	21,86%	8,37%	-0,43%	19,42%	27,75%	18,22%	20,46%	0,00%	0,00%
DMF	Giro	37,05%	35,63%	35,95%	41,52%	50,54%	47,92%	36,76%	36,28%	0,00%	0,00%
DFM	Retorno sobre investimentos	6,47%	8,10%	3,01%	-0,18%	9,82%	13,30%	6,70%	7,43%	0,00%	0,00%
IGC	**Pagamento de dividendos**										
DMF	Lucro Líquido do Exercício	54.379	101.724	41.960	18.468	525.306	677.125	8.343	6.064	0	0
DMF	Pagamento de dividendos	0%	0%	56%	77%	33%	33%	63%	62%	#DIV/0!	#DIV/0!

IGC - Indicador de GC

DMF - Demonstrações Financeiras

11.3 Anexo 3 – Nova Matriz de GC adaptada do DMAE[26]

[26] Versão original em espanhol. Tradução realizada por este consultor especificamente para o presente relatório.

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA DMAE - DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE AGUA E ESGOTOS DE PORTO ALEGRE

(Adaptado da Nota Técnica N° 106 do BID) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
A. COMPROMISSO COM A GC.	A.1.1. O Departamento tem uma personalidade jurídica distinta da do governo, e os estatutos são válidos e legais.	A.2.1. O Departamento tem um plano articulado e público para melhorar suas práticas de GC.	A.3.1. O Departamento compre com todas as recomendações aplicáveis do código voluntário de boas práticas de GC no país (IBGC).	A.4.1. O Departamento é líder nacional de GC das autarquias provedores de serviços de Agua e Saneamento.
	A.1.2. O Departamento está sujeito à legislação comercial geral e de serviços públicos com relação aos direitos do ente estatal proprietário, dos credores, consumidores, trabalhadores, fornecedores e demais grupos de interesses.	A.2.2. As políticas escritas de GC abordam, pelo menos, os direitos e o tratamento ao município proprietário, os papéis do Conselho Deliberativo, o Diretor-Geral, a Delegação de controle, a transparência e divulgação das informações.	A.3.2. O CD tem um comitê de governança, com participação majoritária de diretores independentes.	
	A.1.3. As funções e atribuições das diversas entidades de GC, tais como o estado (ou prefeitura), o Conselho Deliberativo e o Diretor-Geral, estão claramente definidos nos estatutos.	A.2.3. O Departamento divulga periodicamente aos cidadãos sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento das práticas de GC efetivamente aplicadas, e a medida em que tais práticas se ajustam com os códigos voluntários de boas práticas no país.	A.3.3. O Departamento designou um funcionário responsável por supervisionar pelo desenvolvimento e comprimento das políticas de GC.	
	A.1.4. O Departamento não tem funções reguladoras .	A.2.4. Nem o Departamento nem seu proprietário controlador têm funções reguladoras.	A.3.4. As responsabilidades de proprietário e de gestão do Departamento são exercidas por órgãos diferentes em sua composição e funções.	
	A.1.5. O Departamento tem a intenção de melhorar suas práticas de GC.	A.2.5. Nem o Conselho Deliberativo, nem quaisquer administradores podem aprovar compromissos de transferências, subsídios ou desvio de ativos em favor da Prefeitura ou outros grupos de interesse, exceto os que se aplicam aos mandatos explícitos de política pública, em cujo caso o impacto no orçamento será a cargo da Prefeitura.		
	A.1.6. O Departamento conta com um código de ética escrito, aprovados pelo Conselho Deliberativo e há um funcionário designado responsável pelo seu cumprimento.	A.2.6. O Código de Ética inclui um capítulo que regula o tratamento dos conflitos de interesse, incluindo aqueles que podem afetar aos membros do Conselho Deliberativo.	A.3.5. A função de propriedade estatal sobre o Departamento e a função de regulação é exercida por autoridades diferentes.	

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA DMAE - DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE AGUA E ESGOTOS DE PORTO ALEGRE

(Adaptado da Nota Técnica N° 106 do BID) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DELIBERATIVO.	B.1.1. Segundo a lei, o Conselho Deliberativo tem a autoridade para aprovar as principais decisões, exceto em relação a pessoal, e para opinar em outros assuntos, sem prejuízo das responsabilidades administrativas e de gestão do Diretor-Geral.	B.2.1. O CD exerce funções de orientação estratégica e de monitoramento à execução dos planos.	B.3.1.O CD comparte com o Diretor Geral as responsabilidades pelo desempenho do Departamento e, portanto, presta contas públicas de sua gestão através do relatório do Diretor-Geral.	NÃO APLICÁVEL
	B.1.2. Os papéis e os processos do CD são definidos e entendidos claramente dentro e fora do Departamento.	B.2.2. O CD é organizado através comitês e de um programa de trabalho anual com uma adequada divisão de trabalho para otimizar o uso do tempo, criando o espaço necessário para atender suas responsabilidades em matéria de orientação estratégica.	B.3.2. Pelo menos 25% do tempo das sessões são dedicado às responsabilidades estratégicas (planejamento de obras, grandes projetos, orçamento, gestão de ativos e monitoramento).	
	B.1.3. O CD se reúne regularmente e observa as formalidades de boas práticas (por exemplo, uma agenda pré-definida, atas, quórum, votações).	B.2.3. O Prefeito Municipal procura que os conselheiros propostos pelas entidades definidas na lei tenham coletivamente a mescla de perfis e competências profissionais e éticas adequadas à natureza das responsabilidades do CD. O prefeito pode nomear até dois conselheiros para o Conselho.		
	B.1.4. Os conselheiros atuam exercendo objetividade e independência de julgamento, no interesse comum do Departamento e da cidade.			
	B.1.5. Os membros do CD têm informação adequada, suficiente e oportuna para a análise e deliberação no exercício de suas funções de supervisão, direção e estratégia para o desenvolvimento do Departamento.	B.2.4. Dentro do alcance limitado das funções do CD definidos pela lei municipal 2312 de 15/12/61, o CD se reúne pelo menos uma vez por ano com a PMPA para apresentar seu relatório e receber as diretrizes da entidade proprietária; da mesma forma, o CD exerce a sua responsabilidade de orientação estratégica sem interferir na gestão operacional que correspondente à Diretoria do Departamento.	B.3.3. O CD faz uma auto avaliação anual do seu desempenho e os Conselheiros que não comparecem em mais de 25% das sessões do CD ou de seus comitês sem justificativa, são substituídos.	

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA DMAE - DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE AGUA E ESGOTOS DE PORTO ALEGRE

(Adaptado da Nota Técnica N° 106 do BID) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE.	C.1.1. O Departamento implantou um sistema adequado de controles internos e de auditoria interna. C.1.2. O auditor interno ou a área de controle interno interage regularmente com a empresa de auditoria externa independente ou a Delegação de Controle, responde perante o Diretor-Geral e apresenta regularmente relatórios ao Conselho Deliberativo.	C.2.1. A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão em conformidade com as normas nacionais e os mais altos padrões de qualidade e tem a independência necessária em seu plano de trabalho.	C.3.1. O Departamento prepara e apresenta demonstrações financeiras auditadas em conformidade com as Normas Internacionais de Auditoria.	C.4.1. O controle interno e a auditoria interna do Departamento satisfazem as normas internacionais de auditoria mais exigentes.
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO.	D.1.1. O Departamento prepara as demonstrações financeiras de acordo com as normas nacionais de contabilidade, auditadas por uma instituição externa, reconhecida e independente.	D.2.1. As demonstrações financeiras do Departamento são preparadas ou se reexpressam de acordo com normas internacionais de contabilidade e são auditados por empresas de auditoria independentes e reconhecidas.	D.3.1. O Departamento elabora e apresenta todas as demonstrações financeiras e relatórios em conformidade com as NIIF ou EE.UU. GAAP.	D.4.1. As práticas de divulgação de informações financeiras e não financeiras do Departamento estão de acordo com os mais altos padrões internacionais.
	D.1.2. As Demonstrações Financeiras do Departamento, com as suas notas explicativas, são divulgados anualmente aos proprietários, investidores, entidades de controle e ao público.	D.2.2. Todas as informações relevantes e as comunicações para os cidadãos e as partes interessadas são publicadas oportunamente na página web do Departamento.	D.3.2. O Departamento publica relatórios financeiros trimestrais, discriminados por unidade de negócios e os resultados por ação. Estas práticas vão além das obrigações locais e de requisitos oficiais.	
	D.1.3. O Departamento explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados em termos de qualidade da água; seus planos de investimento e o impacto esperado desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	D.2.3. O Departamento presta contas anuais em sessão pública, mesmo que todo o seu capital seja de propriedade estatal.	D.3.3. O resumo das informações de todos os contratos é dado a conhecer ao público.	
		D.2.4. O Departamento revela o seu código de ética, as principais disposições de aplicá-lo e o grau de cumprimento alcançado a cada ano no seu relatório anual.	D.3.4. Além D.2.5., o Departamento realiza pelo menos anualmente pesquisas de satisfação dos clientes e leva em conta os resultados em seus planos de ação.	
		D.25. Além D.1.3., O Departamento conta com um sistema de informação segmentado e um departamento de atendimento ao consumidor.		

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA DMAE - DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE AGUA E ESGOTOS DE PORTO ALEGRE

(Adaptado da Nota Técnica N° 106 do BID) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
E. TRATAMENTO GRUPOS DE INTERESSE DO DEPARTAMENTO.	E.1.1. O Departamento conta com um mapa atualizado de seus grupos de interesses, a magnitude de suas transações, as obrigações e os riscos frente aos mesmos, assim como as lacunas ou controvérsias existentes. E.1.2. O Departamento mede e gerencia os impactos sociais e ambientais tanto de suas operações quanto de seus projetos de investimento. E.1.3. O Departamento monitora sistematicamente a forma como cumpre suas obrigações legais, contratuais e de outra índole frente aos seus grupos de interesse; prepara relatórios periódicos do referido monitoramento e executa automaticamente as ações corretivas. E.1.4. O Departamento aplica integralmente a legislação trabalhista e as convenções coletivas em vigor bem como os incentivos apropriados para propiciar um clima organizacional ótimo. E.1.5. O Departamento tem uma política de resposta imediata e justa para reclamações e demandas de seus usuários na prestação de seus diferentes serviços, da qual fazem parte os mecanismos de qualidade total. E.1.6. O Departamento tem uma política de ***tolerância zero*** em matéria de corrupção. A lista de controle compreende: os aspectos éticos, mecanismos para recebimento de reclamações públicas, recursos humanos dedicados, supervisão das autoridades, sistema de orçamento, contratação e procedimentos de auditoria e seguimento dos objetivos e níveis de prestação de serviços.	E.2.1. O Departamento faz ***benchmarking*** sistemático dos indicadores de produtividade e custo de suas transações e obrigações com os grupos de interesses frente a prestadores de serviços públicos comparáveis. E.2.2. Os sistemas de compras são orientados para maximizar os benefícios do mercado para o bem-estar dos usuários do Departamento.	E.3.1. O Departamento realiza a gestão estratégica de seus grupos de interesses (aliados naturais e pontos de resistência), orientada a assegurar o sucesso do seu planejamento de longo prazo.	E.4.1. O Departamento atende às suas responsabilidades com os grupos de interesse, informa publicamente o comprimento delas e logra que os grupos de interesse atuem alinhados de acordo com os objetivos do Departamento e da proteção do patrimônio público sob seus cuidados.

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA DMAE - DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE AGUA E ESGOTOS DE PORTO ALEGRE

(Adaptado da Nota Técnica N° 106 do BID) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**
F. DISCIPLINA FINANCEIRA.	F.1.1. Os objetivos do Departamento, comerciais e não comerciais (de política pública) são expressos e divulgados ao público.	F.2.1. Os custos derivados do cumprimento de objetivos de políticas públicas (ou seja, objetivos não-comerciais do Departamento) são medidos através de técnicas contábeis, financeiras e econômicas internacionalmente aceitas e são divulgados separadamente nas demonstrações financeiras.	F.3.1. Os subsídios são focalizados e claramente definidos para os beneficiários. Os custos para o Departamento de cumprir os objetivos de políticas públicas (por exemplo, alcance social) são cobertos pelo ente estatal proprietário de forma separada.	F.4.1. O Departamento tem objetivos exclusivamente comerciais.
	F.1.2. É realizado o seguimento das políticas de financiamento estratégicos (investimento, financiamento, serviço da dívida, fluxo de caixa projetado) através de um comitê de alto nível técnico.	F.2.2. O comitê técnico conjunto propõe metas orçamentárias de capital a longo prazo e KPIs (indicadores chaves) necessários para medir seu cumprimento.	F.3.2. O comitê técnico conjunto examina e propõe os critérios e padrões de informação, controle financeiro e gestão de riscos, a fim de qualificar-se como sujeito de crédito a médio prazo.	F.4.2. O Departamento se transformou do status de autarquia ao de empresa estatal.
	F.1.3. Os custos e as fontes de financiamento são transparentes, apesar de que o Departamento não tenha um sistema contábil independente do sistema orçamentário municipal.	F.2.3. O Departamento prepara relatórios financeiros especiais para divulgar separadamente o impacto de quaisquer benefícios proporcionados pelo ente estatal proprietário, tais como financiamento concessional (incluindo garantias) para suas atividades comerciais.	F.3.3. O Departamento tem um sistema de remuneração dos trabalhadores relacionado ao desempenho e alinhadas com os objetivos da entidade.	
	F.1.4. O financiamento bancário é obtido em um processo competitivo.	F.2.4. Estão vigentes práticas políticas de estrutura de capital adequada para o setor, orientadas com critérios comerciais e sustentáveis.	F.3.4. Além F.1.5., F.1.6 e F.2.6., o Departamento define metas explícitas de criação de valor em médio prazo em seu plano estratégico e as cumpre.	F.4.3. O Departamento conta com uma mescla ótima de financiamento de bônus e financiamento bancário.
	F.1.5. O Departamento tem receita sustentável assegurada: cobre no mínimo seus custos de operação e manutenção com as receitas tarifárias e o entre estatal proprietário cobre com transferências fiscais os desequilíbrios originados na política tarifária.	F.2.5. O Departamento não é elegível para tomar crédito por sua condição autarquia, mas se submete regularmente a um processo de qualificação de risco por uma agência qualificadora independente, a fim de comparar o seu desempenho.		
	F.1.6. O Departamento cria valor econômico ou tem metas de redução de destruição de valor no curto prazo e as cumpre.	F.2.6. O Departamento aplica integralmente o marco regulatório do país, incluindo ajustes periódicos das tarifas por inflação ou por custos reconhecidos pelo regulador ou, alternativamente, se autorregula, com o fim de cobrir os custos e reduzir diferenciais de tarifas entre entes territoriais vizinhos.		
	F.1.7. O Departamento não investe em projetos com VPL negativo.	F.2.7. O Departamento reestrutura ou aliena ativos ou inversões que não geram valor econômico.		

MATRIZ DE AVANÇO EM GC PARA DMAE - DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE AGUA E ESGOTOS DE PORTO ALEGRE

(Adaptado da Nota Técnica N° 106 do BID) Consultar abaixo o índice de siglas

	Grau de progresso			
Atributos	**1**	**2**	**3**	**4**

SIGLAS

BID: Banco Interamericano de Desenvolvimento
CD: Conselho Deliberativo
CEO: Executivo Principal do Departamento, Diretor Geral, Presidente.
CFI: Corporação Financeira Internacional
CGC: Código de GC
Conselheiro: Membro do Conselho Deliberativo
DMAE: Departamento Municipal de Água e Esgotos de Porto Alegre
EICE: Empresa Industrial e Comercial do Estado, ou empresa legal, não regulada pela lei de sociedades.
EPE: Empresa de Propriedade Majoritária Estatal
ESP: Empresa Prestadora de Serviços Públicos
GC: Governo Corporativo ou Governança Corporativa
IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
KPI: Key Performance Indicators, em sua sigla em inglês; Indicadores chave de desempenho
PMPA: Prefeitura Municipal de Porto Alegre
VPL: Valor Presente Líquido