

**PROGRAMA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DA BACIA DO  
RIO IPOJUCA – PSA IPOJUCA – BR-L1295  
BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO**

**ANÁLISE FISCAL E INSTITUCIONAL  
Governo do Estado de Pernambuco - GEPE  
Companhia Pernambucana de Saneamento - COMPESA**

**Versão Final – Revisão 4**

**Elaborado por  
Luiz Cláudio Souza Faria  
Consultor**

**Agosto 2012**

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b><i>ANTECEDENTES .....</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b>2.</b>	<b><i>OBJETIVOS DO RELATORIO .....</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b>3.</b>	<b><i>ATIVIDADES E METODOLOGIA .....</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b>4.</b>	<b><i>ANÁLISE FISCAL GEPE .....</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b>5.</b>	<b><i>ANÁLISE INSTITUCIONAL COMPESA .....</i></b>	<b><i>13</i></b>
<b>6.</b>	<b><i>PROPOSTAS DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL.....</i></b>	<b><i>22</i></b>
<b>7.</b>	<b><i>ESQUEMA DE EXECUÇÃO DO PSA IPOJUCA .....</i></b>	<b><i>27</i></b>
<b>8.</b>	<b><i>ANÁLISE FINANCEIRA E INSTITUCIONAL DA COMPESA .....</i></b>	<b><i>32</i></b>
<b>9.</b>	<b><i>Anexo 1_Nota Técnica para projeções financeiras do estado de Pernambuco.....</i></b>	<b><i>36</i></b>
<b>10.</b>	<b><i>Anexo 2_Detalhamento da análise financeira da COMPESA.....</i></b>	<b><i>37</i></b>
<b>11.</b>	<b><i>Anexo 3_Estrutura Tarifária da COMPESA .....</i></b>	<b><i>42</i></b>
<b>12.</b>	<b><i>Anexo 4_Fichas Técnicas Componente Institucional .....</i></b>	<b><i>44</i></b>
<b>13.</b>	<b><i>Anexo 5_Minuta de TdR para diagnóstico de processos da SRHE.....</i></b>	<b><i>61</i></b>

## ANÁLISE FISCAL E INSTITUCIONAL

### RELATÓRIO

#### 1. ANTECEDENTES

- 1.1. O Governo do Estado de Pernambuco (GEPE) solicitou ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) um financiamento para a implantação do Programa de Saneamento Ambiental da Bacia do Rio IPOJUCA - PSA Ipojuca. O Programa se insere na proposta do BID de apoiar os municípios da Região Nordeste do País na resolução dos problemas de acesso aos serviços de esgotamento sanitário e de poluição hídrica e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico daquela Região.
- 1.2. O Governo do Estado de Pernambuco considera a bacia hidrográfica do rio Ipojuca uma região prioritária para a promoção do desenvolvimento socioeconômico. A bacia abriga 25 municípios cuja população atinge 750.000 habitantes. O Índice de Desenvolvimento Humano da população residente na bacia (de 0,580 a 0,657) é inferior ao do Estado (0,718) e a taxa de mortalidade na infância (de 86,95 a 50,73 mortes por 1000 nascimentos) é superior à média estadual (35,7 mortes por 1000/nascimentos).
- 1.3. O rio Ipojuca apresenta as maiores taxas de contaminação do estado de Pernambuco, devido, principalmente, aos esgotos provenientes de 12 cidades sedes de municípios que são lançados diretamente nas suas águas. Os serviços de saneamento (abastecimento de água e esgotamento sanitário) são operados pela Companhia Pernambucana de Saneamento - COMPESA, por meio de Contratos de Concessão.
- 1.4. Frente à situação descrita, está sendo estruturado o Programa de Saneamento Ambiental da Bacia do Rio IPOJUCA – PSA Ipojuca, no valor de US\$ 330 milhões (trezentos e trinta milhões de dólares), sendo US\$ 200 milhões (duzentos milhões de dólares) oriundos do BID. O Programa se destina a promover o saneamento ambiental na bacia do rio Ipojuca por meio da expansão dos serviços de coleta e de tratamento dos esgotos, principalmente nas 12 cidades sedes de município, cujos esgotos são lançados *in natura* nas águas do rio.
- 1.5. O Programa é Composto por três componentes:
- 1.6. Componente 1: Fortalecimento Institucional da COMPESA. Financiará ações de melhorias operacionais dos sistemas de água potável e saneamento da COMPESA através de: i) desenvolvimento de procedimentos e métodos e estabelecimento de metas para melhoria da operação e supervisão; ii) implantação de um plano de capacitação operacional; iii) implantação de plano de automação e telemetria de equipamentos; iv) reavaliação dos ativos sob concessão da COMPESA; v) implantação de um sistema de gestão de projetos; vi) preparação e implantação de um Sistema de Gestão

Ambiental. Além dos investimentos na COMPESA, a SRHE receberá investimentos para elaboração de diagnóstico, desenvolvimento e implantação de sistemas de controle interno da Secretaria.

- 1.7. Componente 2: Obras e Equipamentos. Este componente financiará: i) a elaboração de projetos de engenharia e a construção de interceptores, coletores, estações elevatórias, rede coletora e estações de tratamento de esgotos; ii) reforço dos sistemas de água potável do município de Bezerros e do distrito de Porto de Galinhas, situado no município de Ipojuca.
- 1.8. Componente 3: Melhoria Socioambiental. Inclui o financiamento de: i) recuperação das margens do rio Ipojuca; ii) a execução de ações de gestão socioambiental incluindo comunicação e educação ambiental para integrar a população às ações do projeto e de gestão da bacia hidrográfica; iii) desenvolvimento de metodologia para classificação dos cursos d'água na CRI que apoiará um sistema de cobrança por serviços ambientais e pelo uso da água e iv) a estruturação e implantação de uma rede de monitoramento hidro-meteorológico e a readequação da rede de monitoramento de qualidade da água da CPRH.
- 1.9. Para alcançar os objetivos propostos torna-se necessário conhecer a capacidade institucional do estado de Pernambuco, identificando-se alternativas de arranjo institucional para execução do Programa. No campo financeiro torna-se necessário realizar a análise fiscal do estado para fazer face aos compromissos financeiros que assumirá e verificar os impactos financeiros do programa na COMPESA.

## 2. OBJETIVOS DO RELATORIO

- 2.1. Avaliar a sustentabilidade financeira da operação de empréstimo considerado seu impacto fiscal, particularmente no que se refere à disponibilidade de recursos de contrapartida, a habilidade do GEPE em fazer frente aos compromissos gerados no serviço da dívida e da capacidade de amortização do empréstimo. Para tanto, são tomadas em conta todas as obrigações financeiras do GEPE, incluindo a operação de crédito em curso e outras em negociação. Analisar-se-á e se projetará o grau de cumprimento dos indicadores da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Além disso, se requer definir o Risco Institucional representado pela capacidade do estado em executar adequadamente as funções de gestão financeira e de aquisições relacionadas ao Programa.
- 2.2. Adicionalmente, será verificada a capacidade da COMPESA em arcar com os custos recorrentes (operação e manutenção) para as obras que serão executadas no âmbito do Programa.

## 3. ATIVIDADES E METODOLOGIA

- 3.1.** A análise financeira cobre os seguintes aspectos: i) o desempenho fiscal recente do GEPE; ii) os acordos principais com o governo nacional e seus credores; iii) a definição das principais suposições e cenários (macroeconômico, de gastos, de recursos próprios e de origem nacional e de dívida pública) utilizados para elaboração das projeções financeiras do GEPE; iv) os efeitos diretos e indiretos do Programa financiado pelo BID e outras obrigações estaduais sobre a situação fiscal conforme os distintos cenários considerados. As projeções financeiras são realizadas para um período de 10 anos (2013 a 2022) e os resultados são apresentados em termos constantes e como proporção das receitas. Para o ano base das projeções (2012) foi utilizado como ponto de partida o Orçamento Anual do GEPE aprovado pela Assembleia Legislativa de Pernambuco (LOA 2011) e a execução orçamentária realizada até o primeiro trimestre de 2012.
- 3.2.** Para verificação da capacidade institucional e financeira da COMPESA em arcar com os custos de operação e manutenção das obras a serem financiadas pelo Programa, foram utilizadas as informações referentes aos quatro últimos balanços da empresa (2008 a 2011), entrevistas com dirigentes da empresa e levantamento dos custos de exploração atuais com sistemas operados pela Companhia.
- 3.3.** Para a análise do mecanismo de execução, se avaliou os mecanismos internos de transferência de recursos entre as distintas instâncias envolvidas na execução do Programa, bem como as lições apreendidas no âmbito da UEP BIRD que se refere à execução do Programa de Abastecimento de Água e Saneamento na bacia do rio Capibaribe, que conta com financiamento do Banco Mundial ao estado de Pernambuco, cujos executores são a SRHE e a COMPESA.
- 3.4.** Risco Fiduciário: para a análise do risco fiduciário se utilizou a metodologia desenvolvida pelo BID para a Análise da Capacidade Institucional (SECI).

#### **4. ANÁLISE FISCAL GEPE**

- 4.1.** A capacidade financeira do GEPE foi avaliada considerando os seguintes aspectos: i) a execução orçamentária do período 2007 a 2011 e ii) os requisitos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que regula os limites para tomadores de empréstimos no setor público no Brasil.
- 4.2** Para efeito de comparação entre os exercícios fiscais, os valores da execução orçamentária do GEPE foram atualizados para a data base de dezembro de 2011 através do índice IPCA, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).
- 4.3** A execução orçamentária do GEPE apresenta resultados nominais expressivos nos exercícios de 2007, 2008 e 2010. Nos exercícios fiscais de 2009 e 2011 o GEPE apresentou resultados nominais negativos. O resultado nominal representa a diferença entre a receita total arrecadada e o total da despesa empenhada, incluindo juros e o principal da dívida e acrescentando

as receitas financeiras. Os efeitos da crise financeira mundial de 2008 se fizeram observar no exercício de 2009, cujo impacto nas receitas correntes do GEPE foram bastante significativos, pois é o único exercício fiscal do período analisado em que a receita corrente (arrecadação própria) não apresenta crescimento significativo a preços constantes, ou seja, cresce apenas 1,0% contra um padrão de crescimento da ordem de 10% ao ano em todo período avaliado. Em 2010, ocorreu uma rápida recuperação das receitas (crescimento de 11,8% sobre uma base anterior estagnada), mas o crescimento da arrecadação se repete em 2011, com elevação de 10,2% sobre o exercício de 2010, demonstrando o dinamismo da economia pernambucana no período recente (o PIB de Pernambuco expandiu-se em 4,5% em 2011, contra um crescimento de 2,7% do PIB nacional).

- 4.4** Conforme se observa na Tabela 1, embora o crescimento da receita corrente tenha sido insignificante em 2009, o GEPE incrementou os gastos com investimentos em 44,8% naquele exercício em relação ao ano anterior. Com relação aos gastos correntes, à exceção do exercício de 2009, em todos os exercícios fiscais analisados a taxa de crescimento dos gastos correntes é inferior à taxa de crescimento das receitas correntes, o que permite a formação de saldos positivos em poupança corrente, cuja taxa de crescimento médio geométrico anual no período avaliado foi de 1,6% ao ano em moeda constante. A poupança líquida (saldo da poupança corrente após os gastos com amortizações) também apresenta resultados bastante positivos e sua taxa de crescimento médio geométrico no período foi de 5,1% ao ano em preços constantes. Outro aspecto positivo na execução orçamentária do GEPE no período é o crescimento consistente das receitas tributárias como proporção da receita corrente total, como se observa na Tabela 3. As receitas de capital tiveram crescimento médio geométrico de 38,1% ao ano no período avaliado, com volumes expressivos nos exercícios fiscais de 2009 e 2010, correspondendo a 11,5% e 13,2% das receitas correntes nos respectivos exercícios fiscais. Em 2011, as receitas de capital representaram 5,2% das receitas correntes totais. As operações de crédito representaram 44,9% das receitas de capital durante todo o período avaliado enquanto as transferências de capital representaram 36,9% destas receitas no mesmo período. Com relação às despesas, os gastos correntes apresentaram crescimento de 9,6% ao ano no período avaliado, ou seja, 0,7 pontos percentuais a mais que o crescimento da receita corrente (8,9% de crescimento ao ano no período).

**Tabela 1 – GEPE – Resultado da Execução Orçamentária 2007/2011 – Preços Constantes - R\$1,00**

<b>Em Reais Constantes (IPCA - Dez 2011)</b>						
<b>Item</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
<b>Receitas Correntes</b>	<b>14.376.742.133</b>	<b>16.228.971.601</b>	<b>16.388.763.339</b>	<b>18.320.498.927</b>	<b>20.192.010.070</b>	
Receitas Tributárias	7.679.364.580	8.377.865.471	8.766.223.691	10.148.418.530	11.157.926.520	
Receita de Serviços	89.301.420	91.005.822	91.650.236	102.486.638	104.251.454	
Contribuições	554.924.651	637.787.361	641.767.145	761.736.748	759.366.417	
Transferências Correntes	5.372.435.447	6.424.561.533	6.504.772.814	6.886.963.018	7.555.071.842	
Outras Receitas Correntes	200.981.352	262.361.292	340.388.376	312.406.777	407.412.351	
Operações Intraorçamentárias	1.734.653.754	1.921.550.112	1.761.788.364	2.017.778.981	2.262.209.225	
(-) Deduções da Receita Corrente (FUNDEB)	1.406.560.616	1.728.327.276	1.906.362.223	2.103.448.196	2.364.178.007	
<b>Gastos Correntes</b>	<b>12.931.281.641</b>	<b>14.558.529.405</b>	<b>15.732.123.167</b>	<b>17.379.819.422</b>	<b>18.652.063.159</b>	
<b>Poupança Corrente</b>	<b>1.445.460.492</b>	<b>1.670.442.196</b>	<b>656.640.172</b>	<b>940.679.505</b>	<b>1.539.946.911</b>	
<b>Amortizações</b>	<b>515.369.628</b>	<b>565.163.005</b>	<b>587.973.312</b>	<b>363.408.973</b>	<b>405.118.847</b>	
<b>Poupança Líquida</b>	<b>930.090.864</b>	<b>1.105.279.191</b>	<b>68.666.860</b>	<b>577.270.532</b>	<b>1.134.828.064</b>	
<b>Receitas de Capital</b>	<b>290.011.310</b>	<b>653.949.117</b>	<b>1.880.133.508</b>	<b>2.426.256.521</b>	<b>1.054.072.763</b>	
<b>Gastos de Capital (exceto amortizações)</b>	<b>844.919.397</b>	<b>1.275.952.472</b>	<b>2.128.181.641</b>	<b>2.533.430.183</b>	<b>2.458.532.395</b>	
<b>Resultado Orçamentário</b>	<b>375.182.777</b>	<b>483.275.836</b>	<b>(179.381.272)</b>	<b>470.096.869</b>	<b>(269.631.568)</b>	
<b>Variações</b>						
<b>Item</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Média 07/11</b>
<b>Receitas Correntes</b>	100,0%	112,9%	101,0%	111,8%	110,2%	8,9%
Receitas Tributárias	100,0%	109,1%	104,6%	115,8%	109,9%	9,8%
Receita de Serviços	100,0%	101,9%	100,7%	111,8%	101,7%	3,9%
Contribuições	100,0%	114,9%	100,6%	118,7%	99,7%	8,2%
Transferências Correntes	100,0%	119,6%	101,2%	105,9%	109,7%	8,9%
Outras Receitas Correntes	100,0%	130,5%	129,7%	91,8%	130,4%	19,3%
Operações Intraorçamentárias	100,0%	110,8%	91,7%	114,5%	112,1%	6,9%
(-) Deduções da Receita Corrente (FUNDEB)	100,0%	122,9%	110,3%	110,3%	112,4%	13,9%
<b>Gastos Correntes</b>	100,0%	112,6%	108,1%	110,5%	107,3%	9,6%
<b>Poupança Corrente</b>	100,0%	115,6%	39,3%	143,3%	163,7%	1,6%
<b>Amortizações</b>	100,0%	109,7%	104,0%	61,8%	111,5%	-5,8%
<b>Poupança Líquida</b>	100,0%	118,8%	6,2%	840,7%	196,6%	5,1%
<b>Receitas de Capital</b>	100,0%	225,5%	287,5%	129,0%	43,4%	38,1%
<b>Gastos de Capital (exceto amortizações)</b>	100,0%	151,0%	166,8%	119,0%	97,0%	30,6%
<b>Resultado Orçamentário</b>	100,0%	128,8%	-37,1%	-262,1%	-57,4%	#NÚM!

Fonte: GEPEE – Balanços Orçamentários. Atualização a preços constantes para dezembro 2011 pelo IPCA-IBGE (cálculos próprios).

**4.5** O resultado orçamentário negativo em R\$270 milhões em 2011 está suportado por um superávit financeiro de R\$1.320 milhões, registrado no exercício de 2010. Na Tabela 2 se apresenta o resultado financeiro consolidado do GEPE, cujo superávit (aqui conceituado como ativo financeiro maior que passivo financeiro) em 2011 atingiu o montante de R\$1.113 milhões. Estes recursos podem ser utilizados para cobertura de futuros resultados orçamentário negativos. Segundo a Secretaria da Fazenda (SEFAZ), *a redução do superávit financeiro em 2011 em relação ao ano de 2010 deveu-se à manutenção dos cronogramas de investimentos, à despeito da frustração das expectativas de ingressos de recursos decorrentes de novas operações de crédito contratadas.*

Tabela 2

GEPE - Resultado Financeiro Consolidado - 2007/2011			
Valores Nominiais - R\$ milhões			
Ano	Ativo Financeiro	Passivo Financeiro	Saldo
2007	1.361	837	523
2008	2.035	1.047	988
2009	1.826	962	864
2010	2.748	1.428	1.320
2011	2.708	1.594	1.113

Fonte: GEPE – Balanço Orçamentário 2011

- 4.6** Na Tabela 3 se apresenta as proporções de receitas e despesas com relação à receita corrente total da execução orçamentária do GEPE no período entre 2007 e 2011. Como se observa, em média, 54% das receitas correntes do GEPE no período correspondem às receitas tributárias. As Transferências Correntes (constitucionais) são outra importante fonte de recursos orçamentários do GEPE e corresponderam, em média, a 38,3% das receitas totais no período. Com relação às despesas, os gastos correntes apresentaram significativa elevação como proporção da receita total no período de 2007 a 2009 quando atinge 96% da receita corrente total, declinando nos exercícios seguintes, atingindo a proporção de 92,4% em 2011, índice inferior à média do período 2007/2011. Embora as despesas com Pessoal e Encargos tenham apresentado comportamento decrescente no período avaliado e representaram 50% das receitas correntes do GEPE no exercício fiscal de 2011 (menor percentual verificado no período avaliado), que atingiu o máximo de 54,6% das receitas correntes no exercício de 2009. No sentido inverso, a rubrica Outros Gastos Correntes teve crescimento sistemático de sua proporção em relação às receitas correntes totais, variando de um mínimo de 35,3% em 2007 e o máximo de 40,8% em 2011. Esse comportamento das despesas tem como principal consequência a redução da poupança corrente, que no exercício fiscal de 2009 atingiu seu pior momento, com o percentual de apenas 4,0%. Em razão da melhoria das contas públicas após 2009, no exercício fiscal de 2011 a poupança corrente já atingiu um índice de 7,6% da receita corrente total, valor superior à média do período. Merece destaque também a rubrica Investimentos, que apresentou importante crescimento no período avaliado e já representa, em 2011, o percentual de 9,6% da receita corrente total, quase dois pontos percentuais acima da média de 7,7% do período avaliado. Os gastos com o serviço e amortização da dívida apresentam tendência declinante no período. A consolidação dos gastos com amortizações e serviço da dívida representou 3,5% da receita corrente total, percentual inferior à média de 4,7% verificada no período avaliado.



**Tabela 3 – GEPE – Proporções de Receitas e Despesas em relação à Receita Corrente - 2007/2011**

	Proporções com relação à Receita Corrente Total					
	2007	2008	2009	2010	2011	Média
<b>Receitas Correntes</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>
Receitas Tributárias	53,4%	51,6%	53,5%	55,4%	55,3%	53,9%
Receita Patrimonial	1,1%	1,5%	1,2%	1,1%	1,5%	1,3%
Receita de Serviços	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,5%	0,6%
Contribuições	3,9%	3,9%	3,9%	4,2%	3,8%	3,9%
Transferências Correntes	37,4%	39,6%	39,7%	37,6%	37,4%	38,3%
Outras Receitas Correntes	1,4%	1,6%	2,1%	1,7%	2,0%	1,8%
Operações Intraorçamentárias	12,1%	11,8%	10,7%	11,0%	11,2%	11,3%
(-) Deduções da Receita Corrente (FUNDEB)	9,8%	10,6%	11,6%	11,5%	11,7%	11,1%
<b>Gastos Correntes</b>	<b>89,9%</b>	<b>89,7%</b>	<b>96,0%</b>	<b>94,9%</b>	<b>92,4%</b>	<b>92,7%</b>
Pessoal & Encargos	52,3%	51,4%	54,6%	53,1%	50,0%	52,2%
Juros & Encargos da Dívida	2,3%	1,9%	1,7%	1,6%	1,5%	1,8%
Outros Gastos correntes	35,3%	36,4%	39,7%	40,2%	40,8%	38,7%
<b>Poupança Corrente</b>	<b>10,1%</b>	<b>10,3%</b>	<b>4,0%</b>	<b>5,1%</b>	<b>7,6%</b>	<b>7,3%</b>
<b>Amortizações</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,9%</b>
<b>Empréstimos Internos &amp; Externos</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,9%</b>
<b>Poupança Líquida</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,8%</b>	<b>0,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,5%</b>
						<b>0,0%</b>
<b>Receitas de Capital</b>	<b>2,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>11,5%</b>	<b>13,2%</b>	<b>5,2%</b>	<b>7,4%</b>
<b>Operações de Crédito</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,5%</b>	<b>7,6%</b>	<b>3,9%</b>	<b>2,6%</b>	<b>3,3%</b>
Alienação de Bens	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Transferências de Capital	0,9%	2,0%	2,4%	5,1%	2,6%	2,7%
Outras Receitas de Capital	0,5%	0,4%	1,3%	4,2%	0,0%	1,3%
<b>Gastos de Capital (exceto amortizações)</b>	<b>5,9%</b>	<b>7,9%</b>	<b>13,0%</b>	<b>13,8%</b>	<b>12,2%</b>	<b>10,8%</b>
Investimentos	4,1%	5,4%	7,7%	10,6%	9,6%	7,7%
Inversões Financeiras	1,7%	2,5%	5,3%	3,2%	2,6%	3,1%
Outros Gastos de Capital	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Resultado Orçamentário</b>	<b>2,6%</b>	<b>3,0%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>2,6%</b>	<b>-1,3%</b>	<b>1,0%</b>

Fonte: GEPE – Balanços Orçamentários.

**4.7** Na Tabela 4 abaixo, pode-se observar o resultado primário da execução orçamentária do GEPE para o período 2007/2011. O resultado primário indica se os níveis de gastos são compatíveis com a arrecadação, ou seja, se as receitas primárias são capazes de suportar as despesas primárias. As receitas primárias correspondem ao total das receitas orçamentárias deduzidas as operações de crédito, as provenientes de rendimentos de aplicações financeiras e retorno de operações de crédito (juros e amortizações), o recebimento de recursos oriundos de empréstimos concedidos e as receitas de privatizações. Por sua vez, as despesas primárias correspondem ao total das despesas orçamentárias deduzidas as despesas com juros e amortização da dívida interna e externa, com a aquisição de títulos de capital integralizado e as despesas com concessões de empréstimos com retorno garantido. Como se observa, o resultado primário do GEPE para o período analisado é positivo a preços constantes, embora tenha ocorrido uma diminuição do superávit primário no decorrer do período analisado.

Tabela 4 – GEPE – Resultado Primário – 2007/2011 – Preços Constantes - R\$1,00

Em Reais Constantes (IPCA - Dez 2011)					
Item	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Cálculo do Resultado Primário</b>					
<b>Receitas Fiscais</b>					
Receitas Correntes	14.376.742.133	16.228.971.601	16.388.763.339	18.320.498.927	20.192.010.070
Receitas de Capital	290.011.310	653.949.117	1.880.133.508	2.426.256.521	1.054.072.763
Sub-total	14.666.753.443	16.882.920.718	18.268.896.846	20.746.755.448	21.246.082.833
(-) Deduções					
Receitas de Operações de Crédito	100.064.619	250.861.915	1.253.403.162	707.601.427	516.969.383
Receitas de Aplicações Financeiras	148.515.692	236.484.808	185.745.512	187.501.600	294.644.317
(Recebimento) Amortiz. empréstimos	(327.538)	364.126	16.095.379	(3.379.093)	(6.788.244)
Sub-total	248.252.774	487.710.850	1.455.244.053	891.723.933	804.825.455
<b>Receitas Fiscais Líquidas (I)</b>	<b>14.418.500.669</b>	<b>16.395.209.868</b>	<b>16.813.652.793</b>	<b>19.855.031.515</b>	<b>20.441.257.378</b>
<b>Despesas Fiscais</b>					
Despesas Correntes	12.931.281.641	14.558.529.405	15.732.123.167	17.379.819.422	18.652.063.159
(-) Juros e encargos da dívida	334.003.735	302.781.305	282.658.563	292.967.604	311.755.871
Sub-total	12.597.277.906	14.255.748.100	15.449.464.603	17.086.851.819	18.340.307.289
Despesas de Capital	1.360.289.025	1.841.115.477	2.716.154.952	2.896.839.156	2.863.651.242
(-) Amortização da Dívida					
(-) Concessão de Empréstimos	-	-	-	-	-
(-) Aquisição de Títulos de Capital já Integ.	-	-	390.561.127	-	-
Sub-total	844.919.397	1.275.952.472	1.737.620.513	2.533.430.183	2.458.532.395
<b>Despesas Fiscais Líquidas (II)</b>	<b>13.442.197.302</b>	<b>15.531.700.573</b>	<b>17.187.085.117</b>	<b>19.620.282.002</b>	<b>20.798.839.684</b>
Saldo de Exercícios Anteriores (III)	57.147.879	207.618.358	506.000.440	458.796.314	947.914.859
<b>Resultado Primário (IV) = (I)-(II)+(III)</b>	<b>1.033.451.246</b>	<b>1.071.127.654</b>	<b>132.568.117</b>	<b>693.545.827</b>	<b>590.332.554</b>
Proporção da Receita Corrente Bruta	7,4%	6,7%	0,8%	3,8%	2,9%

Fonte: GEPE - Balanços Orçamentários – Preços Constantes – Dezembro 2011

**4.8** O estoque da dívida do estado de Pernambuco somou R\$5,810 bilhões ao final do exercício de 2011, conforme se observa na Tabela 5, a seguir. Não obstante a elevação absoluta do estoque decorrente da obtenção de novas operações de crédito destinadas ao financiamento de projetos estruturadores, o estoque da dívida vem apresentando tendência de queda relativa em relação ao comprometimento da Receita Corrente Líquida: era de 51,1% em 2007 e de 45,4% em 2011.

Tabela 5  
**Dívida Fundada - Administração Direta**

Valores Nominais - Em R\$ milhões

DESCRIÇÃO	2007	2008	2009	2010	2011
<b>SALDO DEVEDOR INICIAL</b>	<b>4.119</b>	<b>3.924</b>	<b>4.225</b>	<b>4.638</b>	<b>5.406</b>
+ Operações de crédito (liberações)	80	213	1.111	664	517
+ Correção monetária / cambial	92	508	-245	325	170
- Amortizações	-367	-420	-455	-272	-327
+ Ajustes			2	51	43
<b>SALDO DEVEDOR FINAL</b>	<b>3.924</b>	<b>4.225</b>	<b>4.638</b>	<b>5.406</b>	<b>5.810</b>

Fonte: GADP/DAFE/SETE/SEFAZ-PE

Notas: (1) As amortizações não incluem os contratos da PERPART e do IRH. (2) Os ajustes decorrem dos juros incorporados ao saldo devedor no período de carência do do contrato Ações Compesa firmado com a CEF. Em 2010, além deste, foi registrado como ajuste o recebimento de títulos públicos federais conforme previsto em termo aditivo ao contrato do do refinanciamento da Lei nº 9496/97 .

Fonte: Balanço Orçamentário 2011

- 4.9** A apuração dos limites definidos na LRF para o período entre 2007 e 2011 indica que o GEPE atendeu os requisitos da legislação vigente para todos os indicadores em todos os exercícios fiscais analisados. Em 2011, os Gastos com Pessoal representaram 50,19% da Receita Corrente Líquida (RCL) para um limite máximo de 60% e um limite prudencial de 57%. A Dívida Consolidada Líquida representava 38,34% da RCL ao final de 2010 (limite de 200%), enquanto o limite para Operações de Crédito, definido na LRF como sendo de 16% da RCL, ficou muito abaixo do permitido na legislação, atingindo apenas 4,09% da RCL ao final de 2011, indicando grande margem para novas operações de crédito. O comprometimento de recursos com o serviço da dívida atingiu 4,93% da RCL ao final de 2011, ainda longe do limite permitido pela LRF, que é de 11,5% da RCL. As garantias de valores oferecidas pelo GEPE atingiram 0,04% ao final de 2011, para um limite máximo de 22,0% da legislação vigente. Finalmente, as operações de antecipação não foram utilizadas durante o período de análise e contam com o limite de 7,0% da RCL totalmente disponível.

**Tabela 6 – GEPE – Desempenho dos Indicadores da LRF para o período 2007/2011**

Item	Limites	2007	2008	2009	2010	2011
1. Gastos com Pessoal/RCL	60,0%	50,63%	49,82%	53,31%	51,77%	50,19%
2. Dívida Consolidada Líquida/RCL	200,0%	53,06%	42,45%	42,95%	38,59%	38,34%
3. Garantias e Contragarantias de valores/RCL	22,0%	0,27%	0,23%	0,16%	0,05%	0,04%
4. Operações de Crédito Internas e Externas/RCL	16,0%	0,97%	2,13%	10,46%	5,34%	4,09%
5. Serviço da Dívida/RCL	11,5%	8,21%	7,37%	7,26%	4,96%	4,93%
6. Operações de Antecipação de Receitas	7,0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Cálculos próprios a partir dos Balanços de Execução Orçamentária – SEFAZ PE – 2007/2011

- 4.10** As projeções financeiras do GEPE foram elaboradas pela Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco e têm como elemento base a LOA de 2012 e o Plano Plurianual vigente. As projeções do serviço da dívida obedecem ao perfil atual dos contratos internos e externos e incorpora as condições negociadas no contrato de empréstimo firmado pelo estado de Pernambuco com Banco Mundial (BIRD), bem como aquelas previstas para o Programa PSA Ipojuca. Todas as premissas adotadas pela SEFAZ-PE para elaboração das projeções financeiras do estado de Pernambuco estão apresentadas no Anexo I.
- 4.11** Em termos gerais, as projeções financeiras do GEPE correlacionam as taxas de crescimento das receitas às taxas de crescimento do PIB pernambucano na maioria dos casos e do PIB nacional em outros. Além do PIB, a SEFAZ-PE utilizou também outros instrumentos de previsão futura, tais como: taxa de juros reais (SELIC) e índices de preços (IPCA e/ou IGP-DI). Tanto as receitas quanto as despesas são projetadas com base em eventos passados (2003/2011) e incorporam as perspectivas de crescimento do PIB pernambucano e nacional. O ajuste das projeções para manter o equilíbrio fiscal anual se dá na rubrica “Investimentos”, de maneira que o volume de investimentos estaduais é reduzido quando o serviço da dívida (amortização e encargos) é elevado e é aumentado quando o serviço da dívida se reduz.

Os elementos mais importantes das projeções são as Receitas Tributárias e os Gastos com Pessoal e Encargos, em função do peso que estes exercem sobre as receitas e despesas, respectivamente. A análise das projeções financeiras realizadas indica que o estado de Pernambuco terá fundos suficientes para atender a contrapartida local e o serviço da dívida (juros, encargos e amortizações). A Tabela 7 apresenta as projeções financeiras do GEPE para o período 2012/2021.

**Tabela 7**  
**GEPE – Projeções Financeiras – US\$1.000 – 2012/2021**

	Projeções Financeiras - Em milhares de dólares - Valores Constantes									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Receitas Correntes</b>	<b>11.222.710</b>	<b>11.813.307</b>	<b>12.353.831</b>	<b>12.922.885</b>	<b>13.505.269</b>	<b>14.114.277</b>	<b>14.786.934</b>	<b>15.457.052</b>	<b>16.221.360</b>	<b>17.000.828</b>
Receitas Tributárias	6.253.951	6.575.845	6.914.922	7.272.113	7.648.400	8.044.819	8.462.462	8.902.482	9.366.093	9.854.577
ICMS	5.470.561	5.771.441	6.088.871	6.423.759	6.777.065	7.149.804	7.543.043	7.957.910	8.395.596	8.857.353
IPVA	267.283	277.975	289.094	300.657	312.684	325.191	338.199	351.727	365.796	380.427
Outros impostos e taxas	516.107	526.429	536.958	547.697	558.651	569.824	581.221	592.845	604.702	616.796
Receita Patrimonial	90.628	39.847	38.469	37.993	47.360	51.907	79.719	89.719	141.598	185.566
Receita de Serviços	56.022	56.470	56.922	57.377	57.836	58.299	58.765	59.235	59.709	60.187
Contribuições	421.416	463.653	476.056	488.205	497.752	507.125	520.205	528.883	542.397	552.835
Transferências Correntes	4.192.121	4.374.351	4.576.237	4.787.494	4.993.184	5.207.757	5.431.597	5.665.108	5.908.709	6.162.840
Intergovernamentais	3.985.289	4.158.212	4.349.291	4.549.200	4.745.359	4.950.018	5.163.549	5.386.338	5.618.789	5.861.322
Transf de Convênios	101.729	106.307	111.623	117.204	121.892	126.768	131.838	137.112	142.596	148.300
Outras transferências	105.103	109.832	115.324	121.090	125.934	130.971	136.210	141.658	147.324	153.217
Outras Receitas Correntes	238.913	262.805	289.085	317.994	349.793	384.772	423.250	465.574	512.132	563.345
Operações Intraorçamentárias	1.294.843	1.431.547	1.462.918	1.495.285	1.521.134	1.550.411	1.586.427	1.610.649	1.649.002	1.678.253
(-) Deduções da Receita Corrente (FUNDEB)	<b>1.325.184</b>	<b>1.391.212</b>	<b>1.460.777</b>	<b>1.533.575</b>	<b>1.610.189</b>	<b>1.690.813</b>	<b>1.775.492</b>	<b>1.864.599</b>	<b>1.958.280</b>	<b>2.056.773</b>
<b>Gastos Correntes</b>	<b>10.486.691</b>	<b>11.276.124</b>	<b>11.754.588</b>	<b>12.185.627</b>	<b>12.593.388</b>	<b>13.054.756</b>	<b>13.483.656</b>	<b>13.913.091</b>	<b>14.392.559</b>	<b>14.875.198</b>
Pessoal & Encargos	5.735.270	6.247.946	6.438.453	6.625.084	6.798.123	7.013.091	7.202.555	7.380.074	7.592.828	7.791.118
Pessoal atual	5.735.270	6.247.946	6.438.453	6.625.084	6.798.123	7.013.091	7.202.555	7.380.074	7.592.828	7.791.118
Pessoal adicional Programa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pessoal adicional outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos recorrentes derivados do BID IPOJUCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros & Encargos da Dívida	195.151	238.592	249.169	234.063	213.785	192.857	171.529	150.776	132.358	118.528
Operações Internas	181.956	223.425	232.702	215.966	196.334	176.318	156.252	136.465	119.016	106.156
Empréstimos Externos	13.195	15.167	16.467	18.097	17.451	16.539	15.278	14.311	13.343	12.373
Outros Contratos	13.195	13.893	15.221	16.563	15.781	15.207	14.318	13.399	12.479	11.557
BID IPOJUCA	-	1.274	1.246	1.534	1.670	1.332	960	912	864	816
Outros Gastos correntes	4.556.270	4.789.586	5.066.967	5.326.481	5.581.480	5.848.808	6.109.572	6.382.241	6.667.373	6.965.551
<b>Poupança Corrente</b>	<b>738.019</b>	<b>537.182</b>	<b>599.243</b>	<b>737.258</b>	<b>911.882</b>	<b>1.059.520</b>	<b>1.303.278</b>	<b>1.543.961</b>	<b>1.828.801</b>	<b>2.125.630</b>
Amortizações	353.647	328.075	339.902	349.301	364.400	367.589	359.485	307.387	264.574	256.377
Operações Internas	334.458	293.018	304.376	305.514	300.259	298.587	290.365	238.145	195.269	189.517
Empréstimos Externos	19.189	35.057	35.526	43.787	64.141	69.001	69.121	69.242	69.305	66.860
Outros Contratos	19.189	35.057	35.526	43.787	64.141	59.001	59.121	59.242	59.305	56.860
BID IPOJUCA	-	-	-	-	-	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
<b>Poupança Líquida</b>	<b>382.372</b>	<b>209.108</b>	<b>259.341</b>	<b>387.956</b>	<b>547.482</b>	<b>691.932</b>	<b>943.793</b>	<b>1.236.573</b>	<b>1.564.227</b>	<b>1.869.253</b>
<b>Receitas de Capital</b>	<b>1.416.794</b>	<b>663.607</b>	<b>315.566</b>	<b>282.923</b>	<b>269.413</b>	<b>209.413</b>	<b>189.413</b>	<b>189.413</b>	<b>189.413</b>	<b>189.413</b>
Operações de Crédito	1.227.381	474.194	126.154	93.511	80.000	20.000	-	-	-	-
Operações Internas	643.440	328.598	6.715	-	-	-	-	-	-	-
Empréstimos Externos	583.941	145.596	119.439	93.511	80.000	20.000	-	-	-	-
Outros Contratos	583.941	125.596	99.439	33.511	-	-	-	-	-	-
BID IPOJUCA	-	20.000	20.000	60.000	80.000	20.000	-	-	-	-
Alienação de Bens	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533
Transferências de Capital	184.615	184.615	184.615	184.615	184.615	184.615	184.615	184.615	184.615	184.615
Outras Receitas de Capital	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265	4.265
<b>Gastos de Capital (exceto amortizações)</b>	<b>298.934</b>	<b>283.399</b>	<b>315.679</b>	<b>368.250</b>	<b>397.581</b>	<b>312.382</b>	<b>260.972</b>	<b>271.411</b>	<b>282.267</b>	<b>293.558</b>
Investimentos	108.722	84.599	106.881	149.012	169.541	75.185	14.287	14.859	15.453	16.071
Outros Contratos	98.060	46.904	55.626	31.052	30.957	28.513	-	-	-	-
BID IPOJUCA CONTRAPARTIDA+OC	-	26.500	39.500	105.500	125.500	33.000	-	-	-	-
Outros Investimentos	10.662	11.195	11.755	12.460	13.083	13.672	14.287	14.859	15.453	16.071
Inversões Financeiras	5.598	5.877	6.230	6.542	6.836	7.144	7.429	7.727	8.036	8.357
Outros Gastos de Capital	184.615	192.922	202.568	212.697	221.205	230.053	239.255	248.825	258.778	269.129
<b>Resultado Orçamentário</b>	<b>1.500.232</b>	<b>589.315</b>	<b>259.228</b>	<b>302.629</b>	<b>419.313</b>	<b>588.963</b>	<b>872.234</b>	<b>1.154.576</b>	<b>1.471.373</b>	<b>1.765.108</b>

Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco. Taxa de câmbio: US\$1,00=R\$1,8758

**4.12** Como se observa na rubrica *Amortizações* utilizou-se o mecanismo de amortização linear nas projeções do GEPE. Este procedimento está em linha com as expectativas atuais dos técnicos da SEFAZ, que à despeito de terem sido informados sobre os novos mecanismos de amortização flexível proporcionados pelo BID, entendem que ainda não há consolidação suficiente das regras de amortização flexível junto ao corpo técnico da SEFAZ, de modo que seria prudente adotar o mecanismo tradicional de amortização linear nas projeções financeiras. Doravante, seria ideal que o BID proporcionasse algum tipo de capacitação aos técnicos da SEFAZ, antes da negociação do contrato de empréstimo, para que o GEPE pudesse avaliar adequadamente os benefícios financeiros do mecanismo de amortização flexível.

**4.13** A partir das projeções financeiras estimaram-se os indicadores de capacidade de endividamento e capacidade de pagamento do GEPE para o período 2012/2021, apresentados na Tabela 8, abaixo:

**Tabela 8 – GEPE - Projeção dos Indicadores da LRF – US\$1.000 – 2011/2021**

CAPACIDADE DE ENDIVIDAMENTO E PAGAMENTO GEP PROJEÇÃO 2012-2021 - US\$ 1.000										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Crítico: Artigo 167 Constituição Federal - CAPACIDADE DE ENDIVIDAMENTO - São vetados: a realização de operações de crédito que excedam o montante das despesas de capital, ressalvadas as autorizadas mediante créditos suplementares ou especiais...</b>										
a) Despesas de Capital fixadas no orçamento	2.222.655	611.474	655.581	717.552	761.981	679.970	620.457	578.798	546.841	549.935
c) Suplementação da Despesa Orçamentária										
d) Despesas de capital do exercício ajustadas (a-c)	2.222.655	611.474	655.581	717.552	761.981	679.970	620.457	578.798	546.841	549.935
g) Liberações de crédito no Exercício										
h) Liberação de operações em análise	1.070.137	474.194	126.154	93.511	80.000	20.000	-	-	-	-
<b>Saldo (d-g-h)</b>	<b>1.152.518</b>	<b>137.280</b>	<b>529.428</b>	<b>624.041</b>	<b>681.981</b>	<b>659.970</b>	<b>620.457</b>	<b>578.798</b>	<b>546.841</b>	<b>549.935</b>
<b>Crítico: Artigo 7º Inciso I - Resolução 43 Senado Federal - CAPACIDADE DE ENDIVIDAMENTO: "O montante global das operações realizadas em um exercício financeiro não poderá ser</b>										
a) RCL no ano	9.927.867	10.381.760	10.890.914	11.427.600	11.984.136	12.563.865	13.200.507	13.846.403	14.572.358	15.322.575
b) 16% da RCL	1.588.459	1.661.082	1.742.546	1.828.416	1.917.462	2.010.218	2.112.081	2.215.424	2.331.577	2.451.612
c) Operações no Exercício Financeiro	1.070.137	474.194	126.154	93.511	80.000	20.000	0	0	0	0
<b>Saldo (b-c)</b>	<b>518.321</b>	<b>1.186.888</b>	<b>1.616.393</b>	<b>1.734.905</b>	<b>1.837.462</b>	<b>1.990.218</b>	<b>2.112.081</b>	<b>2.215.424</b>	<b>2.331.577</b>	<b>2.451.612</b>
<b>Crítico: Art 7, Inc II Res. 43 Senado Federal - Relação da RCL com pagamento de Amortizações, Juros e Encargos: "O dispêndio anual máximo com as amortizações em juros e demais encargos de todas as operações de crédito, já contratadas e a contratar, não poderá exceder a 11,5% da RCL..."</b>										
a) Receita Corrente Líquida (RCL)	9.927.867	10.381.760	10.890.914	11.427.600	11.984.136	12.563.865	13.200.507	13.846.403	14.572.358	15.322.575
b) Amortização*	353.647	328.075	339.902	349.301	364.400	367.589	359.485	307.387	264.574	256.377
c) Juros e encargos*	195.151	238.592	249.169	234.063	213.785	192.857	171.529	150.776	132.358	118.528
<b>Comprometimento: (b+c)/a*100</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,4%</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,3%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,4%</b>
<b>* Inclui amortizações, juros e encargos das operações negociadas com o BID.</b>										
<b>Crítico: Art. 7º Inciso III - Res. 40 Senado Federal - Relação de Comprometimento: "O saldo total da dívida não superará valor equivalente a 1,2 da RCL anual</b>										
a) Dívida Contratual	4.182.587	4.317.584	4.130.113	3.898.171	3.643.319	3.313.369	2.960.230	2.615.195	2.322.258	2.072.134
b) Operações de Crédito a serem liberadas	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9
c) Precatórios	202.297	187.847	173.398	158.948	144.498	130.048	115.598	101.149	86.699	72.249
d) Parcelamentos de dívidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e) Deduções (ativo disponível+ haveres financeiros)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
f) Dívida Consolidada Líquida (DCL): (a+b+c+d-e)	4.384.884	4.505.432	4.303.512	4.057.122	3.787.821	3.443.422	3.075.835	2.716.350	2.408.964	2.144.392
g) Limite de 1,2 da RCL	11.913.441	12.458.112	13.069.096	13.713.121	14.380.963	15.076.638	15.840.608	16.615.683	17.486.830	18.387.090
<b>h) Saldo (g-f)</b>	<b>7.528.556</b>	<b>7.952.679</b>	<b>8.765.584</b>	<b>9.655.999</b>	<b>10.593.141</b>	<b>11.633.216</b>	<b>12.764.774</b>	<b>13.899.333</b>	<b>15.077.866</b>	<b>16.242.699</b>
	<b>44,2%</b>	<b>43,4%</b>	<b>39,5%</b>	<b>35,5%</b>	<b>31,6%</b>	<b>27,4%</b>	<b>23,3%</b>	<b>19,6%</b>	<b>16,5%</b>	<b>14,0%</b>
<b>Crítico: Art. 9º, Res. 43 Senado Federal - Dos Limites das Garantias Oferecidas: "O saldo global das garantias concedidas pelos Estados, Distrito Federal e Municípios não poderá exceder a</b>										
a) Garantias oferecidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
b) 22% da RCL	2.184.131	2.283.987	2.396.001	2.514.072	2.636.510	2.764.050	2.904.112	3.046.209	3.205.919	3.370.967
<b>c) Saldo das Garantias: (b-a)</b>	<b>2.184.131</b>	<b>2.283.987</b>	<b>2.396.001</b>	<b>2.514.072</b>	<b>2.636.510</b>	<b>2.764.050</b>	<b>2.904.112</b>	<b>3.046.209</b>	<b>3.205.919</b>	<b>3.370.967</b>

Fonte: cálculos próprios a partir das projeções financeiras.

**4.14** Como pode ser observado, todos indicadores de capacidade de endividamento e de pagamento do GEPE estão enquadrados dentro dos limites definidos pela legislação vigente. Os indicadores demonstram que há capacidade adicional para endividamento e margem adicional para pagamento do serviço da dívida, mesmo incluindo a operação de empréstimo do PSA Ipojuca.

## 5. ANÁLISE INSTITUCIONAL COMPESA

**5.1** Com o objetivo de identificar na estrutura organizacional da Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA) as capacidades específicas para participar da execução do PSA Ipojuca, foram aplicados os questionários do Sistema de Avaliação da Capacidade Institucional (SECI) desenvolvido pelo BID.

**5.2** Por capacidades específicas "se deve entender a disponibilidade, por parte de um mutuário ou unidade executora, de recursos humanos, materiais e equipamentos, em termos de planejamento, organização, direção e controle, de tal forma que permitam a adequada execução de um projeto ou programa e o manejo eficaz e eficiente dos referidos recursos de acordo com os termos acordados com o Banco".

**5.3** Para facilitar a avaliação e o desenho da capacidade institucional do mutuário, adotou-se o enfoque metodológico definido no SECI, através do qual se analisa a disponibilidade de recursos, agrupados em três áreas distintas: (i) capacidade de programação e organização (CPO); (ii)

capacidade de execução das atividades programadas e organizadas (CPE) e (iii) capacidade de controle (CO).

- 5.4** A análise através do método SECI consolidou as informações obtidas na COMPESA e, em termos práticos, a partir da tabulação das informações coletadas, produziu-se uma Matriz de Risco Institucional, cujos resultados servem como norteadores de um Plano de Fortalecimento Institucional para a COMPESA, no sentido de prover a instituição de meios para a plena execução do Programa. No Quadro 1 estão consolidados os resultados da avaliação realizada e o nível de risco institucional associado à execução do Programa.

**Quadro 1**  
**COMPESA – Matriz de Risco Institucional – Metodologia SECI**

MATRIZ DE RESULTADOS						
Organismo Ejecutor		ESTADO DE PERNAMBUCO (Brazil)				
Operación		Environmental Sanitation in the Ipojuca Basin and in Sao Lourenço da Mata				
Capacidad	Sistema	Quantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	IR%	Peso		
CPO	SPA	85.71%	50	42.86%	SD	RB
	SOA	71.43%	50	35.71%	MD	RM
Total				78.57%	MD	RM
CE	SAP	76.47%	30	22.94%	MD	RM
	SAB	75.76%	30	22.73%	MD	RM
	SAF	77.14%	40	30.86%	MD	RM
Total				76.53%	MD	RM
CC	SCI	72.41%	80	57.93%	MD	RM
	SCE	91.67%	20	18.33%	SD	RB
Total				76.26%	MD	RM
Total		Quantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	IR%	Peso		
CPO		78.57%	25	19.64%	MD	RM
CE		76.53%	45	34.44%	MD	RM
CC		76.26%	30	22.88%	MD	RM
Total				76.96%	MD	RM
Preparado por:					Fecha 14/08/2012	

- 5.5** O resultado geral da avaliação institucional do executor do Programa indica uma pontuação de 76,96%, indicando que nas circunstâncias atuais, a COMPESA apresenta “Desenvolvimento Médio” (MD) e “Risco Médio” (RM), para desenvolver as atividades de execução do Programa.
- 5.6** O indicador “*Desenvolvimento*” informa o estágio atual do executor para cada um dos subsistemas avaliados, enquanto que o indicador “*Risco*” informa sobre o grau de risco que se incorre tendo em vista o atual estágio de desenvolvimento das capacidades institucionais. A escala para o indicador “*Desenvolvimento*” varia entre: (i) Não Desenvolvido (ND – 0/40); (ii) Desenvolvimento Insuficiente (ID – 41/60); (iii) Desenvolvimento Médio (MD – 61/80) e (iv) Suficientemente Desenvolvido (SD – 81/100).
- 5.7** Com relação à escala para os níveis de risco, tem-se: (i) Risco Baixo (RB – 0/40); (ii) Risco Médio (RM – 41/60); (iii) Risco Substancial (RS – 61/80) e (iv)



Risco Alto (RA – 81/100), sendo que esta classificação é dada pela pontuação apresentada na coluna “peso”.

- 5.8** A *Capacidade de Programação de Organização* (CPO) representa a habilidade para desenvolver processos de planejamento e determinar responsabilidades sobre a administração dos recursos, de tal forma que se logre uma dinâmica apropriada no exercício das atribuições e na oportunidade e qualidade das comunicações. Como pode ser observado na Matriz de Risco, a CPO é composto por dois subsistemas: (i) *Sistema de Planejamento* (SPA) e (ii) *Sistema de Organização Administrativa* (SOA). Para o subsistema SPA, a análise identificou um nível ND – Não Desenvolvido, o que se justifica pelo fato do Programa ainda estar em fase de Preparação e a Secretaria de Ambiente ainda não haver concluído as atividades de Planejamento que deverão ser desenvolvidas, tais como a elaboração do Plano Operativo Anual (POA) e do Plano de Aquisições, instrumentos indispensáveis para a execução do Programa.
- 5.9** Embora ainda não tenha sido criada formalmente uma Unidade de Gestão do Programa (UGP), a Secretaria de Recursos Hídricos e Energia (SRHE) já conta com uma Unidade de Preparação do Programa (UPP), que congrega um grupo de trabalho em plena atividade, que tem acompanhado a preparação do Programa. Neste sentido, vários documentos e ações estão sendo promovidas no âmbito do planejamento da execução do programa, tais como: revisão de projetos de engenharia para a amostra do Programa; Plano de Aquisições de Serviços de Consultoria, no âmbito de uma Cooperação Técnica no valor de US\$750 mil. Os componentes financiados pela Cooperação Técnica estão apresentados na Tabela 9, abaixo:

**Tabela 9**  
**Componentes Financiados pela Cooperação Técnica (US\$ 1,00)**

Componente 1: Fortalecimento Institucional						
Item	Ações	US\$ Milhões			%	
		Total	BID	GEPE	BID	GEPE
1	Atualização dos ativos da COMPESA	1.750.000	-	1.750.000	-	100
2	Programa de Automação COMPESA	6.000.000	6.000.000	-	100	0
3	Programa de Micromedicação	4.500.000	4.500.000	-	100	0
4	Padronização, Normatização e Implantação de Processos	2.100.000	2.100.000	-	100	0
5	Plano de Gestão de RH: capacitação na área operacional	1.000.000	1.000.000	-	100	0
6	Implantação do Modelo Integrado de Suprimento e Logística	750.000	750.000	-	100	0
7	Implantação do Programa de Manutenção Planejada	500.000	500.000	-	100	0
8	Implantação do Modelo de Gerenciamento de Projetos	450.000	450.000	-	100	0
9	Programa de Comunicação Institucional (Videoconferência)	200.000	200.000	-	100	0
10	Implantação do Sistema de Gestão Ambiental ao ERP COMPESA	1.750.000	1.750.000	-	100	0
11	Apoio ao desenvolvimento e implantação de sistema de controle interno na SRHE	1.000.000	1.000.000	-	100	0
<b>Total</b>		<b>20.000.000</b>	<b>18.250.000</b>	<b>1.750.000</b>	<b>91,3</b>	<b>8,8</b>

- 5.10** O Quadro 2 apresenta a Matriz de Risco para o subsistema SPA (Planejamento de Atividades), apontando as deficiências atuais e as ações necessárias para a mitigação dos riscos identificados.

Quadro 2 – Análise do Subsistema de Planejamento (SPA)

MATRIZ DE RIESGO					
Organismo Ejecutor	ESTADO DE PERNAMBUCO				
Capacidad	EJECUCIÓN				
Cuestionario	PROGRAMACION DE ACTIVIDADES				
Quantificación	85.71%				
Desarrollo	SD				
Nivel de Riesgo	RB				
CONVENCIONES	I: Riesgo Alto      II: Riesgo Substancial      III: Riesgo Medio      IV: Riesgo Bajo				
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
9863	No se han desarrollado en el POA los indicadores de Resultados y medios de verificación que permitan medir el logro de las metas previstas.	Los indicadores y las metas serán desarrolladas en el marco de la preparación de la Operación (POA, MR, Plano de Monitoreo)	Possible Ineficiencia e ineficacia del uso de los recursos por imprecisión en el POA, y falta de vision estratégica.	I	a. Preparar el POA y los documentos relacionados (Matriz de Resultados, Evaluación de Riesgos, Plano de Monitoreo) de manera que correlacione Fin, Propósito, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, riesgos y acciones para mitigarlos. b. Establecer procesos para realizar mediciones del desempeño con base en Indicadores de Gestión en la Empresa.
YVONM					Fecha 14/08/2012

**5.11** A análise para o subsistema SOA, identificaram que ainda há desenvolvimento mediano (MD), uma vez que se considera que a Unidade Executora ainda não está devidamente formalizada em sua estrutura organizacional e ainda não conta com os instrumentos e processos administrativos para a execução do Programa (Manuais Operacionais, Regulamento Operacional). O Quadro 3 apresenta a Matriz de Risco para o subsistema SOA.



Quadro 3 – Análise do Subsistema de Organização Administrativa (SOA)

MATRIZ DE RIESGO					
Organismo Ejecutor	ESTADO DE PERNAMBUCO				
Capacidad	EJECUCIÓN				
Cuestionario	ORGANIZACION ADMINISTRATIVA				
Quantificación	71.43%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES	I: Riesgo Alto II: Riesgo Substantial III: Riesgo Medio IV: Riesgo Bajo				
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
9872	a) No existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO. b) Existen definidas Unidades que en la práctica no están en funcionamiento.	Foi desenvolvido um Manual de Normas y Políticas en 2007 (22 macro Proceso), pero estos no fueron implementados - especialmente al nivel Operacional.	a/ Ineficacia e ineficiencia por: (i) Indefinición y dispersión de responsabilidades, (ii) Desactualización de las líneas de Responsabilidad y Funciones (Dirección, autoridad y comunicación), (iii) Desconocimiento de las ventajas del trabajo en equipo y de la sinergia de conocimiento y experiencia en los procesos de dirección.	II	a/ Revisar el MO para que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación
9873	No esta previsto la divulgación del MO o equivalente al personal. De hecho, en las entrevistas realizadas se notó el desconocimiento de tales documentos.		b/ Posibles Demoras en la ejecución de actividades por falta de delegación y comunicación oportuna a los funcionarios, originadas en la concentración de autoridad y funciones		b/ Divulgar el MO o equivalente a los miembros de la Entidad.
9874	No está previsto que cada empleado firme una constancia sobre su conocimiento y entendimiento de las funciones asignadas.				c/ Establecer procedimientos internos formales para la certificación del conocimiento y entendimiento de las responsabilidades, funciones y atribuciones.
9875	El clima organizacional no es un reflejo de lo previsto en el MO. Durante las entrevistas, se registraron inconformidades por la forma de dirección, supervisión, remuneración, presuntas inequidades, etc./El clima organizacional responde a las necesidades mas urgentes y es un reflejo de una estructura informal	Los funcionarios no recibieron inducción apropiada de sus funciones y responsabilidades.	Ineficacia en las metas y objetivos de la Empresa	II	d/ Evaluar las areas de responsabilidad asegurando la separación de funciones entre quienes toman la decision, ejecutan, registran y controlan, estableciendo niveles de autoridad que faciliten una ejecucion eficiente y efectiva de las funciones basicas
9876	Las Unidades Organizacionales no están en funcionamiento y con el personal previsto.	OE todavia no esta formada	Incumplimiento de condiciones previas y retardo en la ejecución.	I	a. Establecer normas de comunicación, supervisión y autoevaluación.
9877	No se ha preparado un Reglamento Operativo "RO" ( o Reglamento de Crédito (RC) ( cuando aplique) )aprobado por el Banco.	Programa todavia en preparacion	Ineficacia e ineficiencia por desconocimiento de las normas y requisitos para administrar la ejecución.	I	b.Estructurar y llevar a cabo programas de entrenamiento, capacitación, etc.
YVONM			Fecha 14/08/2012		

**5.12** A *Capacidade de Execução* (CE) representa a habilidade para alcançar os resultados planejados ou programados. Em termos gerais, o Banco espera que as Unidades Executoras (UE) disponham de sistemas de administração apropriados para a execução, como por exemplo, um sistema de administração financeira ou um sistema de administração de pessoal. Como pode ser observado na Matriz de Risco Institucional, o Sistema de Administração de Pessoal (SAP) encontra-se em estágio mediano de desenvolvimento(MD) no âmbito da COMPESA. O Quadro 4 apresenta a Matriz de Risco para o subsistema de Administração de Pessoal.

Quadro 4 – Análise do Subsistema de Administração de Pessoal (SAP)

MATRIZ DE RIESGO					
Organismo Ejecutor	ESTADO DE PERNAMBUCO				
Capacidad	PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN				
Cuestionario	ADMINISTRACION DE PERSONAL				
Quantificación	76.47%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES	I: Riesgo Alto      II: Riesgo Substancial      III: Riesgo Medio      IV: Riesgo Bajo				
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
9888	No está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales.	La administracion de la entidad no lo ha considerado dentro de sus prioridades	Posible ineficacia por no tener capacidad de respuesta a las funciones de empleados que se ausentan, con eventuales traumas de incumplimiento de responsabilidades internas y externas.	III	Preparar y actualizar periodicamente un Plan anual de reemplazos para ausencias temporales del personal clave.
9889	No está prevista la adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.	La administracion de la entidad no lo ha considerado dentro de sus prioridades	Posible ineficacia por no tener capacidad de respuesta a las funciones de empleados que se ausentan, con eventuales traumas de incumplimiento de responsabilidades internas y externas. Pérdidas por actos fraudulentos.	III	a. Contratar pólizas de seguro para afianzar los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.
9890	No se han fijado los montos asegurables para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.				b. Fijar los montos asegurables para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.
9891	No ha existido estabilidad (o la estabilidad ha sido parcial) del personal de la Entidad.	La rotación es alta en las actividades operacionales esencialmente.	Ineficacia e ineficiencia por no disponer del personal programado. Posibilidad de que los objetivos de desarrollo de las actividades que realiza la entidad no se logren	I	Establecer un Plano Estratégico para motivar el Personal operativo - Plano de carrera, entrenamiento y capacitación, revisión de las escalas salariales y apoyo (Metodos, procesos y recursos para el mantenimiento).
YVONM			Fecha 14/06/2012		

**5.13** Com respeito ao subsistema de Administração Financeira (SAF), verifica-se que não há suficiente desenvolvimento, com risco mediano (RM) para o Programa. A COMPESA conta com sistemas próprios de administração contábil e financeira, mas não conta com sistema orçamentário implantado e em funcionamento (previsão de implantação em 2012), os quais ainda terão que sofrer customização para atender os requisitos de gestão do Programa. O Quadro 5 apresenta a Matriz de Risco para o subsistema de Administração Financeira.

Quadro 5 – Análise do Subsistema de Administração Financeira (SAF)

MATRIZ DE RIESGO					
Organismo Ejecutor		ESTADO DE PERNAMBUCO			
Capacidad					
Cuestionario		ADMINISTRACION FINANCIERA			
Quantificación		77.14%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENCIONES		I: Riesgo Alto	II: Riesgo Substancial	III: Riesgo Medio	IV: Riesgo Bajo
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
9924	El personal no está familiarizado con la guía para la preparación de solicitudes de desembolso del Banco.	No conocen la guía para la preparación de solicitudes de desembolsos del BID.	a. Retardos en el proceso de desembolsos del Banco	I	Suministrar entrenamiento y obtener del personal salvaguarda sobre el conocimiento y entendimiento de la guía para la preparación de solicitudes de desembolso del Banco.
9925	El Sistema no permite disponer de información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes.	No lo consideraban necesario.	Posibilidad de ineficiencia, errores o irregularidades en el manejo de los recursos	I	Desarrollar reportes customizados que eviten la necesidad de finalizar las DFs en Excel (Capacidad para este desarrollo en la propia empresa, STT y Contabilidad)
9926	No existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto.	No lo consideraban necesario.	dificultad para medir o seguir en forma oportuna la efectividad de la gestión financiera y presupuestaria.	II	Finalizar la implementación del Módulo Presupuestario del sistema Alpha.
9927	No se cuenta con un sistema interno automatizado, que apoye el proceso de formulación, gestión y control presupuestario de la entidad.				
9928	No existen mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria.	Ver punto anterior (15)	No realización de revisiones y ajustes oportunos al presupuesto por responder a cambios de prioridades en la Entidad	II	Finalizar la implementación del Módulo Presupuestario del sistema Alpha.
9929	No han sido diseñados mecanismos de consolidación y control presupuestario de las transacciones financieras a cargo de los coejecutores (unidades descentralizadas).	No lo consideraban necesario.	Posibles decisiones equivocadas y distorsión de la información financiera sobre la ejecución del presupuesto.	II	Finalizar la implementación del Módulo Presupuestario del sistema Alpha.
9930	No disponen de un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento continuo de la información financiera y contable.	No lo consideraban necesario.	Pérdidas de información por desprotección de la información de la Entidad.	II	Las políticas y procedimientos del Área de Sistemas deberán prever: (i) la restricción de acceso a la base de datos, a los sistemas de información y al centro de cómputo, (ii) la preparación, aprobación y revisión periódica de planes de contingencia; (iii) la preparación y actualización permanente de la documentación de respaldo de los programas y aplicaciones. Establecer un plan de fortalecimiento de los recursos del área de sistemas, incluyendo la elaboración de políticas para la adopción de procedimientos de respaldo periódico de la información, y un plan de contingencia.
9931	Las personas responsables por la información financiera no están familiarizadas con los Documentos AF-100 y AF-300.	No han recibido entrenamiento sobre esta guía del Banco.	Posibles incumplimiento de las Normas del BID y por consiguiente de cláusulas contractuales.	II	Impartir instrucción y obtener salvaguarda del personal responsable por la Administración Financiera sobre el conocimiento y entendimiento de AF-300.
YVONM		Fecha 14/06/2012			

**5.14** Com respeito ao subsistema de Administração de Bens e Serviços (SAB), verifica-se que há desenvolvimento mediano (MD), o que representa risco médio (RM) para a execução do PSA Ipojuca. Deve-se ressaltar que para esse subsistema haverá necessidade de detalhar e ajustar durante o decorrer do Programa os Planos de Manutenção requeridos para as obras a serem entregues à operação da COMPESA. O Quadro 6 apresenta a Matriz de Risco para o subsistema de Administração de Bens e Serviços.

Quadro 6 – Análise do Subsistema de Administração de Bens e Serviços (SAB)

MATRIZ DE RIESGO					
Organismo Ejecutor	ESTADO DE PERNAMBUCO				
Capacidad	PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN				
Cuestionario	ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS				
Quantificación	75.76%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES	I: Riesgo Alto      II: Riesgo Substancial      III: Riesgo Medio      IV: Riesgo Bajo				
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
9916	No disponen de una unidad organizacional o equivalente, con asignación de funciones y responsabilidad por los procesos de recepción, inventario, y mantenimiento de obras, bienes y servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará ?	No lo consideran necesario, pero existen procedimientos no normatizados para recepción (10 reglas generales de la Gerencia de Patrimonio).	Posible deficiencia en la calidad de los bienes y servicios contratados.	II	Por la magnitud de la Empresa y el volumen de bienes y servicios, se recomienda estructurar una Unidad organizacional con asignación formal de funciones y responsabilidad para la administración de los bienes y servicios.
9917	El personal de adquisiciones no recibió entrenamiento sobre el proceso de selección y contratación de adquisiciones de bienes y/o servicios, de acuerdo con las políticas y procedimientos operativos del Banco y la legislación local.	No lo consideraban necesario	Posibles errores e ineficiencias en los procesos de selección y contratación y baja calidad en los bienes y servicios adquiridos	II	a. Preparar un Manual o Instructivo el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para el proceso de adquisición de bienes y servicios, concordante con los requerimientos legales vigentes y/o con las normas del BID. Como mínimo dicho manual debe identificar las etapas del proceso de adquisiciones a ser llevadas por la Entidad.
9918	No existe evidencia formal sobre la inducción y entrenamiento del personal de los co ejecutores en relación con las normas y procedimientos de adquisiciones.				b. Incluir dentro del POA de la Entidad las actividades de capacitación continua del personal relacionado con la administración de bienes y servicios
9919	Los procedimientos actuales no incluyen especificaciones sobre el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas.	No lo consideraban necesario	Posibilidad de errores o irregularidades en el proceso de adquisiciones que no sean detectados previo a formalizar la contratación de un bien o servicio	II	Incluir como parte de Manual las normas y procedimientos relativos a: (i) Las escalas de adquisición, niveles de autorización, monto, complejidad y fuente de recursos (ii) La identificación de la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación (iii) La solicitud, autorización, inicio del proceso y ejecución de las adquisiciones y contrataciones por funcionarios diferentes, (iv) El respaldo de las solicitudes mediante un pedido justificado del responsable, (v) La aprobación de las solicitudes de adquisición, únicamente cuando exista disponibilidad presupuestal, (vi) La emisión de documentos, de acuerdo con un sistema de formularios con numeración preimpresa que sustente todas las actividades de administración de bienes y servicios.
9920	a) No existe un plan de seguros para proteger los bienes en general. b) No se cuenta con un plan para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de desastres.	No lo consideraban necesario	Pérdidas no recuperables por siniestros en los bienes y servicios adquiridos.	II	a. Asignar una función responsable del análisis de riesgos en el proceso de adquisiciones y de adelantar los trámites para contratar pólizas de seguro apropiadas para tales riesgos. b. Considerar un plan de seguros de la Entidad, para protección de todos los bienes de la misma. c. Establecer las bases para el desarrollo de un plan para asegurar la continuidad de las operaciones
9921	No disponen de instrucciones precisas para informar y tomar acción física y contable de los bienes obsoletos, dañados o perdidos o para la venta.	No lo consideraban necesario	Posible distorsión de los registros financieros y operativos sobre los bienes adquiridos y los servicios contratados.	III	Preparar y ejecutar planes de mantenimiento acordes con las necesidades derivadas del tipo de activo fijo
9922	No existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos.				Considerar la elaboración de un plan de disposición de bienes dañados, obsoletos o perdidos.
9923	No emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo.				
YVONM			Fecha 14/06/2012		

**5.15** A *Capacidade de Controle* (CC) se manifesta de forma interna e externa. No primeiro caso, a Unidade ou Organismo Executor implanta dentro do contexto de suas atividades um sistema de controle interno e em segundo caso, em cumprimento ao contrato de empréstimo, o Organismo executor submete seus estados financeiros e outras informações relativas ao contrato a um exame de Auditoria Externa, realizado por firma independente. No caso da

COMPESA, o subsistema de Controle Interno (SCI) apresenta desenvolvimento médio (MD) e risco médio (RM). O Quadro 7 apresenta a matriz de risco o SCI.

**Quadro 7 – Análise do Subsistema de Controle Interno (SCI)**

Quadro 7 Análise do Subsistema de Controle Interno (SCI)

MATRIZ DE RISCO

Organismo Ejecutor	ESTADO DE PERNAMBUCO
Capacidad	
Cuestionario	CONTROL INTERNO
Quantificación	75.76%
Desarrollo	MD
Nivel de Riesgo	RM
CONVENIONES	I: Riesgo Alto      II: Riesgo Substancial      III: Riesgo Medio      IV: Riesgo Bajo

REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
9932	No está prevista la inducción del personal al código de conducta.	No lo consideraban necesario.	Posible deterioro de los valores y por consiguiente del gobierno corporativo.	II	a. Diseñar el código de conducta (ética). Formalizar procedimientos de inducción del personal al código de conducta.
9933	No está previsto que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.				b. Formalizar procedimientos para que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
9934	Las inconsistencias reportadas por AI en relación con el ambiente de control no son corregidas/tomadas en cuenta oportunamente por la Administración.	El alcance de las actividades de Auditoría Interna esta limitado a revisar actividades relacionadas con los proyectos que ejecuta la entidad, no habiéndose revisado periódicamente las actividades del resto de las unidades funcionales del Ente.	No tomar conocimiento y acción oportuna de posibles ineficacias, ineficiencias y/o presuntas irregularidades detectadas por Auditoría Interna	II	Formalizar procedimientos para la evaluación y seguimiento de los asuntos reportados por AI. Formalizar procedimientos para el seguimiento - por parte del Ente - de las recomendaciones de Auditoría Interna.
9935	No se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas.	No lo consideraban necesario.	Siniestros por pérdida de información computarizada	II	Diseñar normas y procedimientos para: (i) El respaldo del sistema de información en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma oportuna. (ii) El tratamiento, ubicación y custodia física de los equipos y sus aplicaciones.
9936	No existen mecanismos que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc).	No lo consideraban necesario.	Ineficacia en el logro de objetivos y metas	III	Diseñar mecanismos que faciliten la comunicación interna y externa de la Organización.
9937	a) No disponen de constancias formales de la supervisión realizada. b) La institución ha identificado los procesos mas importantes, pero no se dispone de evidencia que demuestre que se han definido formalmente todos los procedimientos específicos para supervisar dichos procesos	No hay suficiente supervisión porque no existen ni los mecanismos disponibles para gerenciar al personal ni el entrenamiento para desarrollar dicha capacidad administrativa y técnica.	Ineficacia en el logro de objetivos y metas e ineficiencia en la utilización de los recursos.	III	a. Diseñar procedimientos para la evaluación del desempeño de la estructura de control interno con base en presupuestos, estados financieros, comparaciones históricas y otros informes que les permitan a los niveles con responsabilidad tomar acciones oportunas. Identificar e implementar los mecanismos de supervisión y desarrollar un plan de capacitación para establecer esta capacidad en la Entidad
9938	No se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad.	No lo consideraban necesario.	Imposibilidad e inability de asegurar la efectividad del proceso de supervisión	III	Estimular la práctica de autoevaluaciones, por parte de la Alta Gerencia y del personal que participa en los procesos, promoviendo un alto grado de adhesión a normas y procedimientos de control, asegurando un alto grado de transparencia y efectividad en la Entidad
9939	No se ha formalizado la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados, con relación al SCI.	No lo consideraban necesario.	El Sistema de Control Interno no se alimenta con los aportes de los funcionarios directamente involucrados en la ejecución de las actividades	III	Estimular la práctica de autoevaluaciones, por parte de la Alta Gerencia y del personal que participa en los procesos, promoviendo un alto grado de adhesión a normas y procedimientos de control, asegurando un alto grado de transparencia y efectividad en la Entidad

YVONM

Fecha 14/08/2012

**5.16** Quanto o subsistema de Controle Externo (SCE), a análise realizada identificou que este se apresenta com Suficiente Desenvolvimento (SD). Há um entendimento geral que o subsistema de Controle Externo conta com um



aparato de controle eficiente da sociedade, representado pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro e Ministério Público. Além disso, a COMPESA já tem suas contas auditadas por Auditoria Externa pela empresa KPMG. Não estão previstas ações de caráter institucional para o SCE. O Quadro 8 apresenta a matriz de risco para o SCE.

**Quadro 7 – Análise do Subsistema de Controle Interno (SCI)**

MATRIZ DE RIESGO					
Organismo Ejecutor		ESTADO DE PERNAMBUCO			
Capacidad					
Cuestionario		CONTROL EXTERNO			
Quantificación		92.31%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENCIONES		I: Riesgo Alto	II: Riesgo Substancial	III: Riesgo Medio	IV: Riesgo Bajo
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
9940	Subsisten asuntos por resolver, provenientes de los Informes de Auditoria Externa.	Dificultades de la administración para aplicar las soluciones.	Continuidad de la exposición con distorsiones sin corregir.	I	Diseñar procedimientos para la administración de los servicios de auditoria externa (responsabilidades para la preparación, suministro de información, cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, etc.).
YVONM					Fecha 14/06/2012

## 6. PROPOSTAS DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

- 6.1** O Plano de Fortalecimento Institucional visa proporcionar às entidades participantes do Programa os recursos e elementos necessários para sua satisfatória execução. O Quadro 9 abaixo, sintetiza a proposta de fortalecimento institucional, apresentando as principais deficiências e sugerindo as ações que devem ser implantadas pela coordenação do Programa, no sentido de estabelecer as condições mínimas para a execução satisfatória do Programa.

**Quadro 9**  
**GEPE - COMPESA/UGP Ipojuca – Plano de Fortalecimento Institucional – Metodologia SECI**

GERE – COPLAN ESA/CGI Ipojuca – Plano de Fortalecimento Institucional – Tabela de Acompanhamento

MATRIZ DE MELHORAS			
Organismo Executor		ESTADO DE PERNAMBUCO	
Operação		Environmental Sanitation in the Ipojuca Basin and in Sao Lourenço da Mata	
PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
PROGRAMACION DE ACTIVIDADES			
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	ACCIONES
10	No se han desarrollado en el POA los Indicadores de Resultados y medios de verificación que permitan medir el logro de las metas previstas.	Los indicadores y las metas serán desarrolladas en el marco de la preparación de la Operación (POA, MR, Plano de Monitoreo)	a. Preparar el POA y los documentos relacionados (Matriz de Resultados, Evaluación de Riesgos, Plano de Monitoreo) de manera que correlacione Fin, Propósito, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, riesgos y acciones para mitigarlos. b. Establecer procesos para realizar mediciones del desempeño con base en Indicadores de Gestión en la Empresa.
ORGANIZACION ADMINISTRATIVA			
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	ACCIONES
2	a) No existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO. b) Existen definidas Unidades que en la práctica no están en funcionamiento.	Foi desenvolvido um Manual de Normas y Políticas en 2007 (22 macro Processo), pero estos no fueron implementados - especialmente al nivel Operacional.	a/ Revisar el MO para que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación
6	No está previsto la divulgación del MO o equivalente al personal. De hecho, en las entrevistas realizadas se notó el desconocimiento de tales documentos.		b/ Divulgar el MO o equivalente a los miembros de la Entidad.
7	No está previsto que cada empleado firme una constancia sobre su conocimiento y entendimiento de las funciones asignadas.		c/ Establecer procedimientos internos formales para la certificación del conocimiento y entendimiento de las responsabilidades, funciones y atribuciones. d/ Evaluar las áreas de responsabilidad asegurando la separación de funciones entre quienes toman la decisión, ejecutan, registran y controlan, estableciendo niveles de autoridad que faciliten una ejecución eficiente y efectiva de las funciones básicas
15	El clima organizacional no es un reflejo de lo previsto en el MO. Durante las entrevistas, se registraron inconformidades por la forma de dirección, supervisión, remuneración, presuntas inequidades, etc./El clima organizacional responde a las necesidades más urgentes y es un reflejo de una estructura informal	Los funcionarios no recibieron inducción apropiada de sus funciones y responsabilidades.	a. Establecer normas de comunicación, supervisión y autoevaluación. b. Estructurar y llevar a cabo programas de entrenamiento, capacitación, etc.
21	Las Unidades Organizacionales no están en funcionamiento y con el personal previsto.	OE todavía no está formada	Formalizar el Reglamento Operativo
22	No se ha preparado un Reglamento Operativo "RO" (o Reglamento de Crédito (RC) (cuando aplique) aprobado por el Banco.	Programa todavía en preparación	Preparar y divulgar el RO a los miembros del OE.
EJECUCIÓN			
ADMINISTRACION DE PERSONAL			
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	ACCIONES
13	No está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales.	La administración de la entidad no lo ha considerado dentro de sus prioridades	Preparar y actualizar periódicamente un Plan anual de reemplazos para ausencias temporales del personal clave.
14	No está prevista la adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.	La administración de la entidad no lo ha considerado dentro de sus prioridades	a. Contratar pólizas de seguro para afianzar los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores. b. Fijar los montos asegurables para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.
15	No se han fijado los montos asegurables para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.		
16	No ha existido estabilidad (o la estabilidad ha sido parcial) del personal de la Entidad.	La rotación es alta en las actividades operacionales esencialmente.	Establecer un Plano Estratégico para motivar el Personal operativo - Plano de carrera, entrenamiento y capacitación, revisión de las escalas salariales y apoyo (Métodos, procesos y recursos para el mantenimiento).
ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS			
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	ACCIONES
2	No disponen de una unidad organizacional o equivalente, con asignación de funciones y responsabilidad por los procesos de	No lo consideran necesario, pero existen procedimientos no normalizados para recepción (10 reglas generales de la Gerência de Patrimônio.	Por la magnitud de la Empresa y el volumen de bienes y servicios, se recomienda estructurar una Unidad organizacional con asignación formal de funciones y responsabilidad para la

	recepción, inventario, y mantenimiento de obras, bienes y servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará?		administración de los bienes y servicios.
5	El personal de adquisiciones no recibió entrenamiento sobre el proceso de selección y contratación de adquisiciones de bienes y/o servicios, de acuerdo con las políticas y procedimientos operativos del Banco y la legislación local.	No lo consideraban necesario	a. Preparar un Manual o Instructivo el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para el proceso de adquisición de bienes y servicios, concordante con los requerimientos legales vigentes y/o con las normas del BID. Como mínimo dicho manual debe identificar las etapas del proceso de adquisiciones a ser llevadas por la Entidad.
6	No existe evidencia formal sobre la inducción y entrenamiento del personal de los co ejecutores en relación con las normas y procedimientos de adquisiciones.		b. Incluir dentro del POA de la Entidad las actividades de capacitación continua del personal relacionado con la administración de bienes y servicios
14	Los procedimientos actuales no incluyen especificaciones sobre el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas.	No lo consideraban necesario	Incluir como parte de Manual las normas y procedimientos relativos a: (i) Las escalas de adquisiciones, niveles de autorización, monto, complejidad y fuente de recursos (ii) La identificación de la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación (iii) La solicitud, autorización, inicio del proceso y ejecución de las adquisiciones y contrataciones por funcionarios diferentes, (iv) El respaldo de las solicitudes mediante un pedido justificado del responsable, (v) La aprobación de las solicitudes de adquisición, únicamente cuando exista disponibilidad presupuestal, (vi) La emisión de documentos, de acuerdo con un sistema de formularios con numeración preimpresa que sustente todas las actividades de administración de bienes y servicios.
24	a) No existe un plan de seguros para proteger los bienes en general. b) No se cuenta con un plan para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de desastres.	No lo consideraban necesario	a. Asignar una función responsable del análisis de riesgos en el proceso de adquisiciones y de adelantar los trámites para contratar pólizas de seguro apropiadas para tales riesgos. b. Considerar un plan de seguros de la Entidad, para protección de todos los bienes de la misma. c. Establecer las bases para el desarrollo de un plan para asegurar la continuidad de las operaciones
25	No disponen de instrucciones precisas para informar y tomar acción física y contable de los bienes obsoletos, dañados o perdidos o para la venta.	No lo consideraban necesario	Preparar y ejecutar planes de mantenimiento acordes con las necesidades derivadas del tipo de activo fijo
29	No existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos.		Considerar la elaboración de un plan de disposición de bienes dañados, obsoletos o perdidos.
30	No emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo.		
ADMINISTRACION FINANCIERA			
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	ACCIONES
3	El personal no está familiarizado con la guía para la preparación de solicitudes de desembolso del Banco.	No conocen la guía para la preparación de solicitudes de desembolsos del BID.	Suministrar entrenamiento y obtener del personal salvaguarda sobre el conocimiento y entendimiento de la guía para la preparación de solicitudes de desembolso del Banco.
6	El Sistema no permite disponer de información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes.	No lo consideraban necesario.	Desarrollar reportes customizados que eviten la necesidad de finalizar las DFs en Excel (Capacidad para este desarrollo en la propia empresa, STT y Contabilidad)
13	No existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto.	No lo consideraban necesario.	Finalizar la implementación del Módulo Presupuestario del sistema Alpha.
15	No se cuenta con un sistema interno automatizado, que apoye el proceso de formulación, gestión y control presupuestario de la entidad.		
16	No existen mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria.	Ver punto anterior (15)	Finalizar la implementación del Módulo Presupuestario del sistema Alpha.
17	No han sido diseñados mecanismos de consolidación y control presupuestario de las transacciones financieras a cargo de los coejecutores (unidades descentralizadas).	No lo consideraban necesario.	Finalizar la implementación del Módulo Presupuestario del sistema Alpha.
48	No disponen de un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento continuo de la información financiera y contable.	No lo consideraban necesario.	Las políticas y procedimientos del Área de Sistemas deberán prever: (i) la restricción de acceso a la base de datos, a los sistemas de información y al centro de cómputo, (ii) la preparación, aprobación y revisión periódica de



		planes de contingencia; (iii) la preparación y actualización permanente de la documentación de respaldo de los programas y aplicaciones. Establecer un plan de fortalecimiento de los recursos del área de sistemas, incluyendo la elaboración de políticas para la adopción de procedimientos de respaldo periódico de la información, y un plan de contingencia.	
51	Las personas responsables por la información financiera no están familiarizadas con los Documentos AF-100 y AF-300.	No han recibido entrenamiento sobre esta guía del Banco.	Impartir instrucción y obtener salvaguarda del personal responsable por la Administración Financiera sobre el conocimiento y entendimiento de AF-300.
<b>CONTROL INTERNO</b>			
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	ACCIONES
2	No está prevista la inducción del personal al código de conducta.	No lo consideraban necesario.	a. Diseñar el código de conducta (ética). Formalizar procedimientos de inducción del personal al código de conducta.
3	No está previsto que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.		b. Formalizar procedimientos para que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
9	Las inconsistencias reportadas por AI en relación con el ambiente de control no son corregidas/tomadas en cuenta oportunamente por la Administración.	El alcance de las actividades de Auditoría Interna está limitado a revisar actividades relacionadas con los proyectos que ejecuta la entidad, no habiéndose revisado periódicamente las actividades del resto de las unidades funcionales del Ente.	Formalizar procedimientos para la evaluación y seguimiento de los asuntos reportados por AI. Formalizar procedimientos para el seguimiento - por parte del Ente - de las recomendaciones de Auditoría Interna.
19	No se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas.	No lo consideraban necesario.	Diseñar normas y procedimientos para: (i) El respaldo del sistema de información en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma oportuna. (ii) El tratamiento, ubicación y custodia física de los equipos y sus aplicaciones.
20	No existen mecanismos que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal,	No lo consideraban necesario.	Diseñar mecanismos que faciliten la comunicación interna y externa de la Organización.
aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.			
23	a) No disponen de constancias formales de la supervisión realizada. b) La institución ha identificado los procesos más importantes, pero no se dispone de evidencia que demuestre que se han definido formalmente todos los procedimientos específicos para supervisar dichos procesos	No hay suficiente supervisión porque no existen ni los mecanismos disponibles para gerenciar al personal ni el entrenamiento para desarrollar dicha capacidad administrativa y técnica.	a. Diseñar procedimientos para la evaluación del desempeño de la estructura de control interno con base en presupuestos, estados financieros, comparaciones históricas y otros informes que les permitan a los niveles con responsabilidad tomar acciones oportunas. Identificar e implementar los mecanismos de supervisión y desarrollar un plan de capacitación para establecer esta capacidad en la Entidad
24	No se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad.	No lo consideraban necesario.	Estimular la práctica de autoevaluaciones, por parte de la Alta Gerencia y del personal que participa en los procesos, promoviendo un alto grado de adhesión a normas y procedimientos de control, asegurando un alto grado de transparencia y efectividad en la Entidad
25	No se ha formalizado la responsabilidad y acciones relacionados con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados, con relación al SCI.	No lo consideraban necesario.	Estimular la práctica de autoevaluaciones, por parte de la Alta Gerencia y del personal que participa en los procesos, promoviendo un alto grado de adhesión a normas y procedimientos de control, asegurando un alto grado de transparencia y efectividad en la Entidad
<b>CONTROL EXTERNO</b>			
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	ACCIONES
14	Subsisten asuntos por resolver, provenientes de los Informes de Auditoría Externa.	Dificultades de la administración para aplicar las soluciones.	Diseñar procedimientos para la administración de los servicios de auditoría externa (responsabilidades para la preparación, suministro de información, cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, etc.).
			14/06/2012

**6.2** As propostas delineadas estão em linha com as discussões levadas a cabo entre as equipes da SRHE/UPP, COMPESA e técnicos do Banco. A COMPESA conta no momento com o apoio de uma UPP subordinada à SRHE para a preparação do Programa. Entretanto, a COMPESA necessita identificar e estabelecer com o Banco um plano de trabalho para customizar, em conjunto com uma futura UGP, os sistemas próprios de administração orçamentária e contábil-financeiro às necessidades de gestão da do Programa. Neste sentido, o plano de fortalecimento institucional do PSA Ipojuca abrange principalmente:

- a) Preparar e aprovar os procedimentos formais de funcionamento da futura UGP Ipojuca, bem como elaborar e estabelecer os procedimentos formais para controle e seguimento da execução do Plano Operativo Anual (POA)
- b) Estabelecer um plano de trabalho para customizar os sistemas de planejamento e execução orçamentária, controles financeiros e registros contábeis às necessidades de gestão do PSA Ipojuca.
- c) Capacitar a equipe técnica da COMPESA e aos técnicos da futura Comissão Especial de Licitação do Programa Ipojuca (CEL IPOJUCA) nos procedimentos e normas de aquisições do Banco, assim como nos processos relacionados ao acompanhamento e controle do Programa;

**6.3** O componente de Fortalecimento Institucional prevê investimentos diretos na COMPESA, APAC, SRHE da ordem de US\$20 milhões, conforme se observa na Tabela 9, abaixo. As fichas técnicas dos projetos, que servirão de base para a elaboração dos respectivos Termos de Referências, são apresentadas no Anexo 4, ao final deste documento.

**Tabela 9**  
**Planejamento do Uso de Recursos**

Componente 1:Fortalecimento Institucional						
Item	Ações	US\$ Milhões			%	
		Total	BID	GEPE	BID	GEPE
1	Atualização dos ativos da COMPESA	1.750.000	-	1.750.000	-	100
2	Programa de Automação COMPESA	6.000.000	6.000.000	-	100	0
3	Programa de Micromedição	4.500.000	4.500.000	-	100	0
4	Padronização, Normatização e Implantação de Processos	2.100.000	2.100.000	-	100	0
5	Plano de Gestão de RH: capacitação na área operacional	1.000.000	1.000.000	-	100	0
6	Implantação do Modelo Integrado de Suprimento e Logística	750.000	750.000	-	100	0
7	Implantação do Programa de Manutenção Planejada	500.000	500.000	-	100	0
8	Implantação do Modelo de Gerenciamento de Projetos	450.000	450.000	-	100	0
9	Programa de Comunicação Institucional (Videoconferência)	200.000	200.000	-	100	0
10	Implantação do Sistema de Gestão Ambiental ao ERP COMPESA	1.750.000	1.750.000	-	100	0
11	Apoio ao desenvolvimento e implantação de sistema de controle interno na SRHE	1.000.000	1.000.000	-	100	0
<b>Total</b>		<b>20.000.000</b>	<b>18.250.000</b>	<b>1.750.000</b>	<b>91,3</b>	<b>8,8</b>

**6.4** Os indicadores de resultados esperados para o componente institucional são apresentados na Tabela 10, abaixo:

**Tabela 10**  
**Indicadores de Resultados – Componente Fortalecimento Institucional**

Indicadores de Productos (Outputs)	Unidad de Medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Fin de Proyecto
<b>Componente 1 : Fortalecimento Institucional de COMPESA</b>								
Estudio de la evaluación de los activos de COMPESA concluido (CONTRAPARTIDA)	Estudio	100%						100%
Plan de automatización de las unidades de COMPESA implementado								
Estudios	Estudio	100%						100%
Sistemas automatizados	Automação Concluída							
Sistema Produtor Sirigi		45%	55%					100%
Sistema Produtor Botafogo		45%	55%					100%
Sistema Produtor Várzea do Una		80%	20%					100%
Complementación del Programa de micro medición de las conexiones de agua implementado								
Adquisición, instalación de 250.000 micromedidores	un	50%	50%					100%
Instalación de 200 puntos de telemetría	un	50%	50%					100%
Actualización de 275 puntos de telemetría existentes	un	50%	50%					100%
Plan de Normalización y Padronización de los procesos de COMPESA implementado								
Estudios de consultoría y plan de implantación	Estudio	100%						100%
Normatización implementada en el ERP-ALPHA	Horas/Homem	30%	70%					100%
Plan de capacitación de área de operación implementado								
Estudios de consultoría y plan de implantación	Estudio	100%						100%
Capacitación de Operadores y Mantenedores	Horas/Homem	5%	55%	41%				100%
Sistema Integrado de Suprimentos y Logística implementado	Obras y Equipos							
Construcción y Reforma de 5 Almacenes Cerrados	Un		90%	10%				100%
Construcción y Reforma de 5 Almacenes abiertos	Un		90%	10%				100%
Adquisición y instalación de equipos en los almacenes	Un			100%				100%
Plan de Manutenção Preventiva implementado	Sistema			100%				100%
Sistema de Gestión de Proyectos implementado	Sistema		50%	50%				100%
Plan de Comunicación Institucional (videoconferencia) implementado	Plan	50%	50%					100%
Sistema de Gestión Ambiental de COMPESA implementado en el ERP-ALPHA	Sistema	20%	30%	40%	10%			100%
Sistema de Administración y Finanzas y Controle Interno de SRHE implementado	Estudios y Sistemas							
Diagnostico	Horas/Homem	50%	50%					100%
Implementación de los sistemas y capacitación	Horas/Homem		70%	30%				100%

## 7. ESQUEMA DE EXECUÇÃO DO PSA IPOJUCA

**7.1** O modelo de execução proposto considera que a SRHE será o órgão executor do Programa e como entidades participantes teremos a COMPESA, a Agência Pernambucana de Águas e Clima (APAC), Agência Estadual de Meio Ambiente (CPRH), municípios da bacia do rio Ipojuca e Comitê da Bacia do Rio Ipojuca. Com exceção do item 11 apresentado na Tabela 9, que será executado pela SRHE, todos os demais itens do componente institucional serão executados pela COMPESA. O Componente 2 do Programa será executado majoritariamente pela COMPESA e o Componente 3 pela APAC. Com relação ao item 11 da Tabela 9, apresenta-se no Anexo 5 uma minuta de Termo de Referência para contratação de empresa de consultoria para elaboração do diagnóstico dos processos, rotinas de planejamento e sistemas de controle interno da SRHE.

**7.2** Para que o modelo proposto de execução seja efetivado, será necessário se estabelecerem convênios entre as entidades intervenientes e a SRHE, de modo que elas possam receber recursos para execução de seus respectivos subprojetos.

**7.3** A Unidade de Gestão do PSA Ipojuca (UGP Ipojuca) estará instalada na COMPESA e vinculada ao Gabinete da Presidência da Companhia. A UGP contará com o apoio de uma empresa gerenciadora contratada que deverá

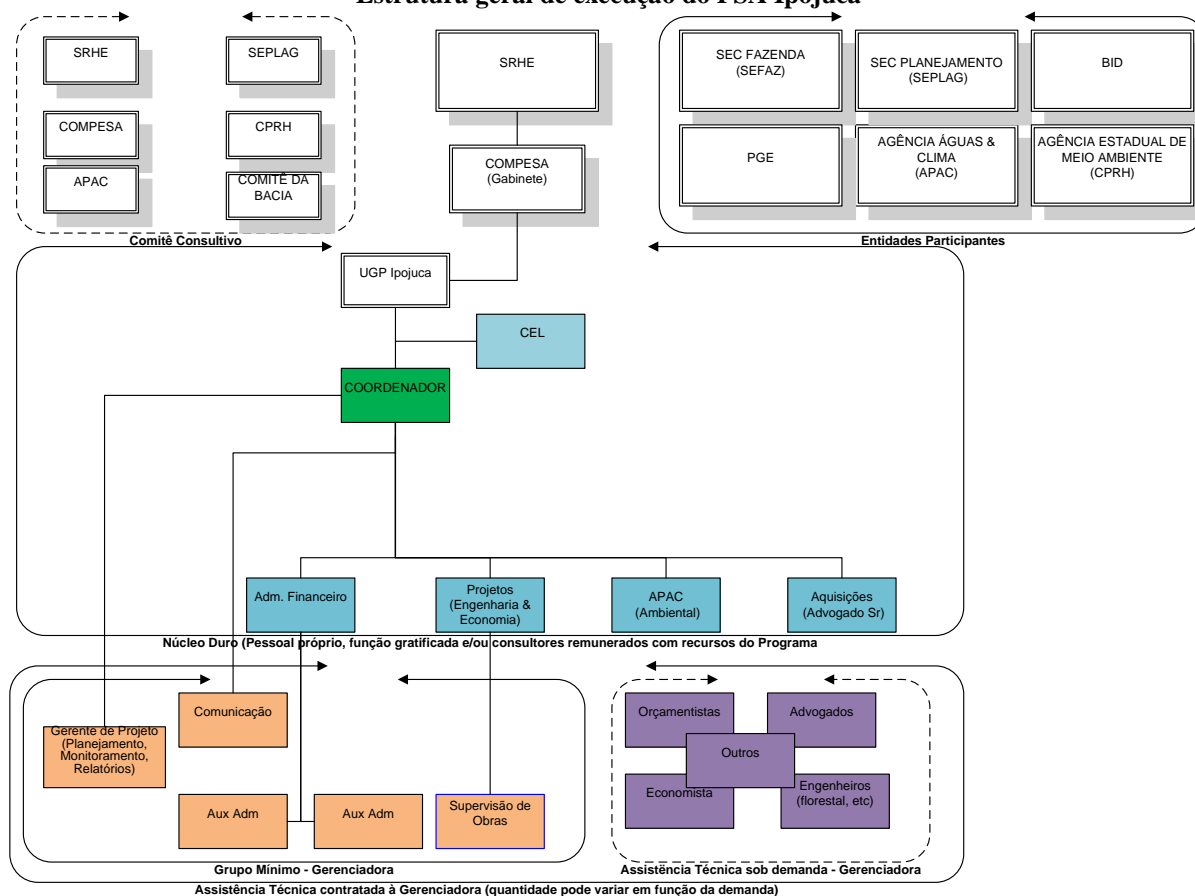
provê-la de equipamentos, sistemas de gestão, pessoal de apoio e consultores, sendo estes últimos, de acordo com demandas específicas para a execução do Programa. Os processos de orçamento, reservas financeiras para aquisições, empenhos, contratações, reconhecimento de gastos, autorizações de pagamento e registro contábil seguirão os trâmites usuais do estado de Pernambuco, com o apoio do sistema E-Fisco para atendimento das normas existentes: Lei Orçamentária Anual (LOA) Planos Plurianuais, Sistema de Gestão Empresarial (ERP COMPESA-ALPHA).

- 7.4** A UGP Ipojuca será assessorada por um Comitê Consultivo composto por representantes nomeados pelas seguintes entidades: SRHE, COMPESA, APAC, Secretaria de Planejamento (SEPLAG), Agência Estadual de Meio Ambiente (CPRH) e Comitê da Bacia do Rio Ipojuca. Este Comitê Consultivo terá como papel principal o acompanhamento da execução do Programa, servindo de fórum para encaminhamento e resolução de entraves que possam prejudicar o cumprimento dos objetivos definidos no marco de resultados do PSA Ipojuca. Para o que o Comitê cumpra plenamente sua função, prevê-se que seus representantes se reúnam quadrimestralmente para tomar conhecimento dos resultados alcançados no quadrimestre imediatamente anterior e discutir sobre o planejamento definido para o quadrimestre seguinte.
- 7.5** Para os processos de aquisições prevê-se a criação de uma Comissão Especial de Licitações (CEL Ipojuca) específica para as licitações do Programa no âmbito da COMPESA. O sistema ERP-ALPHA implantado na COMPESA contempla o módulo de contratação de obras e está desenhado para acompanhamento das aquisições de obras, material de consumo, equipamentos e serviços. Para a execução do Programa, será necessário compatibilizar a interface do ERP-ALPHA ao E-FISCO utilizado pela Secretaria da Fazenda Estadual.
- 7.6** Para a aprovação e reconhecimento de gastos se prevê a utilização dos mecanismos já implantados na COMPESA e que já atendem plenamente as aquisições de bens e serviços preconizadas na Lei 8.666/93. As ordens de pagamento serão realizadas pela Secretaria da Fazenda (SEFAZ) através de transferência eletrônica para as contas registradas pelos fornecedores ou provedores e serviços e obras, mediante o sistema implantado no Tesouro Estadual.
- 7.7** Os desembolsos do empréstimo ingressarão em conta específica em nome do projeto na Secretaria da Fazenda. A SRHE deverá providenciar oportunamente a informação bancária específica bem como prever a inclusão no Regulamento Operacional do Programa (ROP) os respectivos fluxogramas de processos e do esquema geral de execução contemplando as entidades participantes.
- 7.8** As funções de auditoria externa são realizadas pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE), as quais compreendem a revisão por amostra dos contratos e aquisições do Governo do Estado, incluindo a COMPESA, o que não cobre o projeto de forma integral, pois o TCE aplica sua fiscalização (ex-post) com

base nas leis nacionais (Lei 8666/93, entre outras) e não domina as normas e procedimentos de aquisições do Banco, podendo ocorrer conflitos na interpretação por parte do TCE quanto aos procedimentos de aquisições que forem realizados com as normas do Banco. O mesmo conflito pode ocorrer junto à Procuradoria Geral do Estado, que também não está familiarizada com os procedimentos de aquisições do Banco.

- 7.9** As auditorias dos relatórios financeiros do projeto serão realizadas anualmente por uma empresa de auditoria independente aceita pelo Banco, a ser contratada com recursos do financiamento.
- 7.10** Sugere-se que os perfis dos ocupantes dos cargos na futura UGP Ipojuca sejam devidamente definidos em seção específica do Regulamento Operacional do Programa, inclusive aqueles que serão aportados pela empresa gerenciadora.
- 7.11** A UGP Ipojuca contará com o apoio de diversas entidades: SRHE, SEFAZ, Procuradoria Geral do Estado-PGE, Secretaria de Planejamento e da Agência Pernambucana de Águas-APAC, a qual contará com assento específico no âmbito da UGP Ipojuca. A Figura 1 apresenta a estrutura geral de funcionamento do PSA Ipojuca.

**Figura 1**  
**Estrutura geral de execução do PSA Ipojuca**



- 7.12** A COMPESA deverá receber, operar e manter as infraestruturas a serem construídas através do Programa, de modo a atender aos objetivos propostos para o PSA Ipojuca e, ao mesmo tempo cumprir suas funções precípuas. As obras serão integralmente executadas com recursos estaduais, compostos por recursos do financiamento BID e de contrapartida estadual.
- 7.13** As infraestruturas a serem construídas, de propriedade inicial do estado de Pernambuco serão transferidas à COMPESA na forma de adiantamentos para futuros aumentos de capital.
- 7.14** O Programa compreende dentro do Componente 1, a contratação de diversos serviços de consultoria para a realização de estudos de fortalecimento institucional da COMPESA, que participará das atividades destinadas ao seu fortalecimento, tais como: (i) elaborando Termos de Referência; (ii) discutindo e aprovando Termos de Referência quando elaborados por terceiros; (iii) acompanhando tecnicamente – junto à UGP Ipojuca - a execução dos serviços; (iv) recebendo os produtos elaborados, para sua implementação na empresa.
- 7.15** A COMPESA participará também da execução do Componente 2 do Programa: (i) elaborando projetos em nível de concepção, projeto básico ou projeto básico avançado, conforme o caso, orientando o desenvolvimento de projetos por terceiros contratados, revisando e aprovando projetos antes de sua licitação; (ii) acompanhando a execução das obras – em conjunto com a UGP Ipojuca e à empresa contratada para fiscalização - com a finalidade de verificar que as mesmas atendam às especificações aprovadas e, (iii) após a conclusão, recebendo as obras para operação e manutenção.
- 7.16** Será necessário celebrar um convênio entre a COMPESA e o Estado, com intermediação da SRHE, notadamente por estarem envolvidos investimentos, acertos de contas e transferência de patrimônio, além de implicações futuras na regulação, por conta do impacto nas tarifas. Deste convênio constarão os acordos indicados bem como o detalhe de obrigações de cada parte e as fórmulas para fixação dos montantes envolvidos.
- 7.17** Farão parte desse convênio as obrigações da COMPESA posteriores ao recebimento de obras e produtos das consultorias, que incluem minimamente: (i) operar e manter as adequadamente as obras e equipamentos compreendidos no Programa de acordo com normas técnicas geralmente aceitas; (ii) apresentar à UGP Ipojuca e, conseqüentemente, ao BID, durante os 5 (cinco) anos seguintes à conclusão de cada obra e à aquisição de cada equipamento do Programa, dentro do primeiro trimestre de cada ano, a partir do exercício fiscal seguinte ao recebimento da primeira obra ou equipamento do Programa, um relatório sobre o estado dessas obras e equipamentos e o respectivo plano anual de manutenção dos mesmos; (iii) implementar todas as medidas resultantes dos estudos efetuados para seu fortalecimento institucional, dentro dos prazos e na forma previstos nos respectivos planos de implementação; (iv) atender toda e qualquer outra condição que for estabelecida no contrato de empréstimo com o BID e cuja efetivação caiba à COMPESA.



## **8. ANÁLISE FINANCEIRA E INSTITUCIONAL DA COMPESA**

- 8.1** A Companhia Pernambucana de Saneamento - COMPESA é uma sociedade anônima de economia mista, com sede em Recife, vinculada à Secretaria de Estado de Recursos Hídricos e Energia (SRHE) e que tem como acionista controlador o governo do estado de Pernambuco. A Companhia atua no âmbito do estado de Pernambuco, mediante delegação do governo estadual e nos municípios através de contratos de concessão em 173 dos 184 municípios do estado, além do distrito estadual de Fernando de Noronha. Destes, a COMPESA opera em 154 localidades com contratos de concessão vigentes e em 19 deles, sem contrato de concessão.
- 8.2** A administração da COMPESA informa em seu relatório de administração de 2011 que continua trabalhando para renovar todas as concessões vencidas, descartando o risco de descontinuidade na prestação dos serviços de água e esgotos nessas localidades municipais. O valor contábil líquido (amortizações acumuladas de R\$405 milhões) das concessões registradas no balanço de 2011 da Companhia totalizava R\$2,457 bilhões em 31/12/2011. Os contratos de concessão prevêem que os bens serão revertidos ao Poder Concedente ao final do prazo, mediante indenização pelo valor residual ou valor de mercado de acordo com o estipulado em cada contrato.
- 8.3** Em maio de 2005, a COMPESA celebrou com o governo do estado de Pernambuco e o município do Recife, com interveniência da Agência de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Pernambuco (ARPE), convênio de cooperação por prazo indeterminado, o qual tem como meta desenvolver contrato programa para: i) elevar o atendimento dos serviços de abastecimento de água para 100% da população urbana em até 20 anos; ii) eliminar o racionamento de água tratada que independa de do regime de chuvas no município de Recife no prazo de 10 anos; iii) elevar o atendimento dos serviços de coleta e tratamento de esgotos, no mínimo, para 80% e 60%, respectivamente em 20 anos. Em continuidade ao planejamento realizado em 2009, vem investindo na construção e recuperação de sistemas de água e esgotos, bem como na melhoria das redes de distribuição em diversas localidades com recursos advindos do Controlador (adiantamentos para futuro aumento de capital). Estes investimentos totalizaram R\$477,5 milhões em 2010 e R\$334,6 milhões em 2011.
- 8.4** No tema da Governança Corporativa, a COMPESA vem consolidando a gestão com foco nos aspectos societários, busca do equilíbrio econômico-financeiro e melhoria da eficiência operacional e comercial. O Programa tem como objetivo aperfeiçoar o desempenho da empresarial, protegendo as partes interessadas, como investidores, empregados e credores e conta com recursos da ordem de R\$180 milhões, sendo R\$144 milhões financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e os 20% restantes com recursos próprios. O Programa se assenta em três pilares principais: i) combate às perdas comerciais; ii) melhoria de eficiência nas unidades operacionais e iii) desenvolvimento institucional. Adicionalmente, a empresa investe ainda mais R\$2 milhões no Programa Educação



Corporativa, visando o crescimento e desenvolvimento profissional de seus empregados através do Plano de Gestão de Recursos Humanos (PGRH).

**8.5** As Demonstrações Financeiras de Resultados da COMPESA para o período 2008/2011 estão sintetizadas na Tabela 10, abaixo.

**Tabela 10 – COMPESA - Demonstrações de Resultados – 2008/2011 – R\$1.000 – Valores Constantes<sup>1</sup>**

	2008	2009	2010	2011
Receita de Vendas	773.454	842.793	749.587	777.266
(-) Custo Serviços Prestados	(554.925)	(600.048)	(494.874)	(529.025)
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>218.529</b>	<b>242.745</b>	<b>254.713</b>	<b>248.241</b>
(-) Despesas Operacionais	(207.424)	(202.517)	(226.671)	(193.361)
Comerciais	(110.378)	(104.369)	(121.884)	(85.103)
Administrativas	(82.034)	(92.089)	(99.328)	(111.765)
Tributárias	(5.346)	(9.368)	(7.375)	(8.879)
Honorários Administração	(1.164)	(739)	(1.087)	(1.193)
Outras Receitas(Despesas) Líquidas	(8.502)	4.048	3.004	13.579
<b>(=) Lucro Operacional</b>	<b>11.105</b>	<b>40.228</b>	<b>28.042</b>	<b>54.880</b>
Receitas Financeiras	14.619	10.267	36.000	30.951
Despesas Financeiras	(23.260)	(34.265)	(26.450)	(31.547)
(+/-) Resultado não Operacional	(8.641)	(23.999)	9.550	(596)
<b>(=) Resultado Líquido antes de Impostos</b>	<b>2.464</b>	<b>16.229</b>	<b>37.592</b>	<b>54.284</b>
(-) Provisão para o IR e Contribuições	(1.837)	(13.229)	(12.097)	(19.183)
<b>(=) Resultado Líquido após Impostos</b>	<b>627</b>	<b>3.000</b>	<b>25.496</b>	<b>35.101</b>
(+) Reversão de Juros sobre Capital Próprio	-	11.611	-	-
<b>(=) Resultado Líquido do Período</b>	<b>627</b>	<b>14.612</b>	<b>25.496</b>	<b>35.101</b>

Fonte: Balanços Anuais COMPESA.(1) Atualizados pelo IPCA para a data base de 31/12/2011

**8.6** Como se observa, as contas da empresa apresentaram evolução positiva, a preços constantes, durante o período 2008/2011, com o lucro saltando de R\$627 mil em 2008 para R\$35,1 milhões em 2011. O lucro operacional da empresa tem apresentado crescimento constante, o que demonstra a capacidade da empresa em gerar excedentes de caixa após os gastos de operação e manutenção. Este indicador demonstra a capacidade financeira da empresa para operar e manter os sistemas sob sua responsabilidade. Os indicadores de eficiência financeira são apresentados na Tabela 11, abaixo.

<sup>1</sup> Valores ajustados para dezembro/2011 através do IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo)

**Tabela 11**  
**Indicadores de Desempenho Financeiro – COMPESA<sup>(1)</sup>**

ÍNDICES	2008	2009	2010	2011
<b>Estrutura</b>				
Endividamento	20%	22%	20%	17%
Composição do Endividamento	34%	51%	59%	39%
Imobilização do Patrimônio Líquido	95%	103%	104%	100%
Imobilização dos Rec. Não Correntes	84%	92%	96%	90%
<b>Liquidez</b>				
Liquidez Geral	1,14	0,81	0,67	0,88
Liquidez Corrente	3,34	1,59	1,14	2,27
Liquidez Seca	3,25	1,52	1,09	2,18
<b>Rentabilidade</b>				
Giro do Ativo	0,37	0,34	0,26	0,25
Margem Líquida	0,1%	1,7%	3,4%	4,5%
Rentabilidade do Ativo	0,0%	0,6%	0,9%	1,1%
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	0,0%	0,7%	1,1%	1,3%

Fonte: Cálculos próprios a partir de dados dos Balanços Anuais COMPESA.

<sup>(1)</sup> Preços constantes atualizados pelo IPCA para a data base de 31/12/2011.

**8.7** Observa-se que todos os indicadores de Rentabilidade apresentam evolução positiva, exceto o indicador Giro do Ativo. Quanto a este, pode-se explicar seu desempenho negativo em função do aumento da rubrica “contas a receber”, que pode significar piora nos indicadores de inadimplência dos consumidores. Embora ainda seja pequena quando comparada com empresas de mesmo porte, a margem líquida (lucro do exercício em relação às receitas totais) da empresa saltou espetacularmente de 0,1% para 4,5% em quatro anos. Da mesma forma, os indicadores de rentabilidade do ativo e do patrimônio líquido melhoraram expressivamente. Os indicadores de liquidez (disponibilidades financeiras) também evoluíram positivamente, bem como o endividamento e o perfil da dívida (composição do endividamento: quanto menor, mais alongado está o perfil da dívida). O detalhamento da análise horizontal e vertical do Balanço Patrimonial e das Demonstrações de Resultados é apresentado no Anexo 2, ao final deste documento. A seguir, apresenta-se a Tabela 12, com alguns indicadores operacionais da COMPESA.

**Tabela 12**  
**Indicadores Operacionais**

Ano de referência	IN002 - Índice de produtividade: economias ativas por pessoal próprio [econ./empreg.]	IN003 - Despesa total com os serviços por m³ faturado [R\$/m³]	IN004 - Tarifa média praticada [R\$/m³]	IN009 - Índice de hidrometração [percentual]	IN013 - Índice de perdas faturamento [percentual]	IN018 - Quantidade equivalente de pessoal total [empregado]	IN019 - Índice de produtividade: economias ativas por pessoal total (equivalente) [econ./empreg. eqv.]	IN023 - Índice de atendimento urbano de água [percentual]	IN045 - Índice de produtividade: empregados próprios por 1000 ligações de água [empreg./mil lig.]	IN048 - Índice de produtividade: empregados próprios por 1000 ligações de água + esgoto [empreg./mil lig.]	IN051 - Índice de perdas por ligação [l/dia/lig.]
2010	583,62	2,38	2,33	65,41	57,03	6914	310,19	81,3	2,36	2,01	726,66
2007	611,18	2,11	2,04	59,93	58,36	6212	308,05	85,4	2,36	1,99	745,03
2008	559,63	2,11	1,95	60,25	57,27	6407	307,9	90,7	2,49	2,12	727,28
2009	545,12	2,25	2,19	62,85	55,94	6935	305,13	93,8	2,52	2,15	674,38

Fonte: SNIS 2012

- 8.8** Os indicadores operacionais apresentados na Tabela 12 indicam que no ano de 2010, a tarifa média praticada pela empresa não acompanhou a elevação das despesas totais dos serviços. Mantidas estas condições, em longo prazo, a empresa pode apresentar dificuldades para manter o nível dos serviços prestados. O indicador de empregados próprios por 1000 ligações evoluiu positivamente no período analisado e atingiu 2,01 empregados próprios por 1000 ligações de água+esgoto. O índice de perdas de faturamento também é bastante elevado na COMPESA e mantém-se “teimosamente” acima de 55% durante o período avaliado. A redução das perdas de faturamento poderiam trazer resultados positivos e imediatos para o caixa da empresa e poderia ser uma área de atuação estratégica para melhorar os indicadores financeiros da empresa. O índice de perdas por ligação (litro/dia/ligação) também é muito acima dos padrões recomendados e que tem recebido atenção da diretoria atual, como se verifica pelo financiamento obtido junto ao BNDES que busca atacar o problema. Espera-se que em curto prazo este indicador melhore sensivelmente.
- 8.9** A partir dos dados operacionais e dos resultados das demonstrações financeiras da COMPESA pode-se afirmar que, em curto prazo, a empresa gera recursos suficientes para manter e operar as obras que serão incorporadas pelo PSA Ipojuca. Os gastos operacionais estimados com os sistemas avaliados na amostra de projetos do PSA Ipojuca indicam custos de operação e manutenção adicionais da ordem R\$1,7 milhão por ano. Atualmente, a empresa gera excedentes financeiros operacionais da ordem de R\$55 milhões por ano (após gastos de operação e manutenção), o que garante folga financeira suficiente no curto prazo, mesmo que a arrecadação pelos serviços nestes municípios da amostra fosse nula nos primeiros anos de operação.

## **9. Anexo 1\_Nota Técnica para projeções financeiras do estado de Pernambuco**

## **10. Anexo 2\_ Detalhamento da análise financeira da COMPESA**

## ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL DOS BALANÇOS

	1º Período			2º Período			3º Período			4º Período		
	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH
<b>ATIVO</b>												
<b>CIRCULANTE</b>												
<b>Financeiro</b>												
Disponível	17.284	1%	100,00	14.828	1%	86%	14.350	1%	83%	16.378	1%	95%
Aplicações Financeiras	138.554	7%	100,00	75.727	3%	55%	40.924	1%	30%	81.809	3%	59%
<b>Soma</b>	<b>155.839</b>	<b>8%</b>	<b>100,00</b>	<b>90.555</b>	<b>4%</b>	<b>58%</b>	<b>55.274</b>	<b>2%</b>	<b>35%</b>	<b>98.187</b>	<b>3%</b>	<b>63%</b>
<b>Operacional</b>												
Clientes	225.681	11%	100,00	258.456	11%	115%	249.029	9%	110%	292.658	10%	130%
Estoques	10.762	1%	100,00	14.541	1%	135%	13.906	0%	129%	15.025	0%	140%
<b>Soma</b>	<b>236.443</b>	<b>12%</b>	<b>100,00</b>	<b>272.997</b>	<b>11%</b>	<b>115%</b>	<b>262.935</b>	<b>9%</b>	<b>111%</b>	<b>307.683</b>	<b>10%</b>	<b>130%</b>
<b>Total do Ativo Circulante</b>	<b>392.282</b>	<b>19%</b>	<b>100,00</b>	<b>363.552</b>	<b>15%</b>	<b>93%</b>	<b>318.209</b>	<b>11%</b>	<b>81%</b>	<b>405.870</b>	<b>13%</b>	<b>103%</b>
<b>PERMANENTE</b>												
Investimentos	0	0%	100,00	0	0%	#DIV/0!	0	0%	#DIV/0!	0	0%	#DIV/0!
Imobilizado	1.652.241	81%	100,00	2.049.876	85%	124%	2.514.436	89%	152%	2.630.612	87%	159%
Diferido	0	0%	100,00	0	0%	#DIV/0!	0	0%	#DIV/0!	0	0%	#DIV/0!
<b>Total do Ativo Permanente</b>	<b>1.652.241</b>	<b>81%</b>	<b>100,00</b>	<b>2.049.876</b>	<b>85%</b>	<b>124%</b>	<b>2.514.436</b>	<b>89%</b>	<b>152%</b>	<b>2.630.612</b>	<b>87%</b>	<b>159%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2.044.522</b>	<b>100%</b>	<b>100,00</b>	<b>2.413.428</b>	<b>100%</b>	<b>118%</b>	<b>2.832.645</b>	<b>100%</b>	<b>139%</b>	<b>3.036.482</b>	<b>100%</b>	<b>149%</b>
<b>PASSIVO</b>												
<b>CIRCULANTE</b>												
<b>Operacional</b>												
Fornecedores	36.534	2%	100,00	93.367	5%	256%	104.460	4%	286%	68.608	2%	188%
Outras Obrigações	62.609	4%	100,00	98.351	6%	157%	132.791	6%	212%	67.447	2%	108%
<b>Soma</b>	<b>99.143</b>	<b>6%</b>	<b>100,00</b>	<b>191.718</b>	<b>11%</b>	<b>193%</b>	<b>237.252</b>	<b>10%</b>	<b>239%</b>	<b>136.055</b>	<b>5%</b>	<b>137%</b>
<b>Financeiro</b>												
Empréstimos Bancários	18.323	1%	100,00	37.247	2%	203%	40.992	2%	224%	42.953	1%	234%
<b>Soma</b>	<b>18.323</b>	<b>1%</b>	<b>100,00</b>	<b>37.247</b>	<b>2%</b>	<b>203%</b>	<b>40.992</b>	<b>2%</b>	<b>224%</b>	<b>42.953</b>	<b>1%</b>	<b>234%</b>
<b>Total do Passivo Circulante</b>	<b>117.466</b>	<b>7%</b>	<b>100,00</b>	<b>228.964</b>	<b>13%</b>	<b>195%</b>	<b>278.244</b>	<b>12%</b>	<b>237%</b>	<b>179.008</b>	<b>6%</b>	<b>152%</b>
<b>EXÍGIVEL A LONGO PRAZO</b>												
Empréstimos/Financiament.	225.984	14%	100,00	219.457	13%	97%	193.205	8%	85%	280.339	10%	124%
<b>Total do Exíg. a Longo Prazo</b>	<b>225.984</b>	<b>14%</b>	<b>100,00</b>	<b>219.457</b>	<b>13%</b>	<b>97%</b>	<b>193.205</b>	<b>8%</b>	<b>85%</b>	<b>280.339</b>	<b>10%</b>	<b>124%</b>
<b>CAPITAIS DE TERCEIROS</b>	<b>343.450</b>	<b>21%</b>	<b>100,00</b>	<b>448.421</b>	<b>26%</b>	<b>131%</b>	<b>471.449</b>	<b>20%</b>	<b>137%</b>	<b>459.347</b>	<b>16%</b>	<b>134%</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>												
Capital Social	1.622.439	99%	100,00	1.555.371	91%	96%	2.123.841	91%	131%	2.690.536	92%	166%
Lucros Acumulados	-320.660	-19%	100,00	-286.506	-17%	89%	-253.475	-11%	79%	-210.945	-7%	66%
<b>Total do Patrimônio Líquido</b>	<b>1.301.779</b>	<b>79%</b>	<b>100,00</b>	<b>1.268.864</b>	<b>74%</b>	<b>97%</b>	<b>1.870.366</b>	<b>80%</b>	<b>144%</b>	<b>2.479.591</b>	<b>84%</b>	<b>190%</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>1.645.229</b>	<b>100%</b>	<b>100,00</b>	<b>1.717.285</b>	<b>100%</b>	<b>104%</b>	<b>2.341.815</b>	<b>100%</b>	<b>142%</b>	<b>2.938.938</b>	<b>100%</b>	<b>179%</b>

ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL DOS DREs												
	2008			2009			2010			2011		
	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH
<b>Receita Líquida</b>	<b>773.454</b>	<b>100%</b>	<b>100,00</b>	<b>842.793</b>	<b>100%</b>	<b>109%</b>	<b>749.587</b>	<b>100%</b>	<b>97%</b>	<b>777.266</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Custo dos Produtos Vendidos	-554.925	-72%	100,00	-600.048	-71%	108%	-494.874	-66%	89%	-529.025	-68%	95%
<b>Margem Bruta</b>	<b>218.529</b>	<b>28%</b>	<b>100,00</b>	<b>242.745</b>	<b>29%</b>	<b>111%</b>	<b>254.713</b>	<b>34%</b>	<b>117%</b>	<b>248.241</b>	<b>32%</b>	<b>114%</b>
Despesas Operacionais	-207.424	-27%	100,00	-202.517	-24%	98%	-226.671	-30%	109%	-193.361	-25%	93%
<b>Resultado Operacional</b> (antes resultado financeiro)	<b>11.105</b>	<b>1%</b>	<b>100,00</b>	<b>40.228</b>	<b>5%</b>	<b>362%</b>	<b>28.042</b>	<b>4%</b>	<b>253%</b>	<b>54.880</b>	<b>7%</b>	<b>494%</b>
Resultado não Operacional	-8.641	-1%	100,00	-23.999	-3%	278%	9.550	1%	-111%	-596	0%	7%
<b>Resultado antes de Impostos e Contribuições</b>	<b>2.464</b>	<b>0%</b>	<b>100,00</b>	<b>16.229</b>	<b>2%</b>	<b>659%</b>	<b>37.592</b>	<b>5%</b>	<b>1526%</b>	<b>54.284</b>	<b>7%</b>	<b>2203%</b>
Imposto de Renda	-1.837	0%	100,00	-13.229	-2%	720%	-12.097	-2%	659%	-19.183	-2%	1044%
<b>Resultado Líquido após Impostos e Contribuições</b>	<b>627</b>	<b>0%</b>	<b>100,00</b>	<b>3.000</b>	<b>0%</b>	<b>478%</b>	<b>25.496</b>	<b>3%</b>	<b>4065%</b>	<b>35.101</b>	<b>5%</b>	<b>5597%</b>
Reversão de Juros sobre Capital Próprio	0	0%	100,00	11.611	1%	#DIV/0!	0	0%	#DIV/0!	0	0%	#DIV/0!
<b>Resultado Líquido no Período</b>	<b>627</b>	<b>0%</b>	<b>100,00</b>	<b>14.612</b>	<b>2%</b>	<b>2330%</b>	<b>25.496</b>	<b>3%</b>	<b>4065%</b>	<b>35.101</b>	<b>5%</b>	<b>5597%</b>

PSA IPOJUCA – ANÁLISE INSTITUCIONAL E FINANCEIRA  
Objeto B - Relatório 2 e Relatório 3 – Objeto C – Relatório 2  
Página 40 de 61





## 11. Anexo 3\_Estrutura Tarifária da COMPESA



COMPANHIA PERNAMBUCANA DE SANEAMENTO  
DIRETORIA COMERCIAL E DE ATENDIMENTO - DCA  
ESTRUTURA TARIFÁRIA

DECRETO ESTADUAL Nº 18.251 DE 21/12/1994.

Vigência: 23 de Dezembro de 2011

ÁGUA TRATADA		Resolução ARPE Nº 003 - Publicada no DOE em 23/11/2011
Consumidores Medidos		Ofício ARPE Nº 003 de 22/11/2011 - Percentual: 6,97%
Categoria	Consumo (litros)	Valor (R\$)
Residencial	Tarifa Social - consumo até 10.000 litros/mês	5,62
	Tarifa Normal - consumo até 10.000 litros/mês	26,23
	Consumo superior a 10.000 litros/mês	
	11.000 a 20.000 litros	3,01 por 1.000 l
	21.000 a 30.000 litros	3,58 por 1.000 l
	31.000 a 50.000 litros	4,92 por 1.000 l
	51.000 a 90.000 litros	5,84 por 1.000 l
Comercial	+ 90.000 litros	11,21 por 1.000 l
	Tarifa Mínima - consumo até 10.000 litros/mês	38,58
	+ 10.000 litros	7,65 por 1.000 l
Industrial	Tarifa Mínima - consumo até 10.000 litros/mês	48,35
	+ 10.000 litros	10,25 por 1.000 l
Pública	Tarifa Mínima - consumo até 10.000 litros/mês	37,29
	+ 10.000 litros	5,66 por 1.000 l
Consumidores não medidos		
	Tarifa Social	5,62 por mês
Residencial	Tarifa Normal	26,23 por mês
Comercial	Tarifa Mínima	38,58 por mês
Industrial	Tarifa Mínima	48,35 por mês
Público	Tarifa Mínima	37,29 por mês
Fornecimento por Carros-pipa		
Fornecimento por Carros-pipa Órgãos Públicos		1,42 por 1.000L
Chafariz Público		1,42 por 1.000L
ÁGUA BRUTA		
Residencial		1,04 por 1.000 l
Comercial e Industrial		
entre 51 e 5.000 m³		1,42 por 1.000 l
entre 5.001 e 19.999 m³		1,18 por 1.000 l
a partir de 20.000 m³		0,65 por 1.000 l
ESGOTAMENTO SANITÁRIO		
SISTEMA CONVENCIONAL		
Ligação Convencional ou ramal de calçada - 100% da tarifa de água		
Ramal Condominial (operado p/ Comunidade) - 50% da tarifa de água		
SISTEMA SIMPLIFICADO		
Ligação Convencional ou ramal de calçada - 80% da tarifa de água		
Ramal Condominial (operado p/ Comunidade) - 40% da tarifa de água		
DRENO		
Ligação Convencional ou ramal de calçada - 50% da tarifa de água		
Ramal Condominial (operado p/Comunidade) - 30% da tarifa de água		
PRÉDIOS EM CONSTRUÇÃO		
50% do valor dos serviços de esgotos estipulados no momento da ligação, cobrados até a concessão do habite-se.		

## 12. Anexo 4\_Fichas Técnicas Componente Institucional

## **I-IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**Nome do Projeto:** Programa de Automação da Compesa

**Coordenador do Projeto:** Daniel Genuíno Bezerra

**Unidade:** SMP – Superintendência de Manutenção e Produção

**Diretoria:** DRM – Diretoria Regional Metropolitana

**Objetivo Estratégico Associado:** Reduzir o Índice de Perdas

**Indicador Estratégico Associado:** Índice de Perdas de Faturamento e Índice de Perdas por Ligação

## **II-FINALIDADES**

1-Ordenamento das ações de modernização da infra-estrutura dos SAA e SES em consonância com as inovações tecnológicas, buscando maior efetividade nos investimentos;

2-Realização de projetos de automação segundo diretrizes e métodos que aperfeiçoem o controle da operação dos SAA's e SES's, com efficientização na redução de perdas de água, consumo de energia elétrica, redução dos custos de manutenção e operação, melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes e atendendo as performances requeridas pelas entidades de regulação do setor de saneamento;

3-Agilizar as ações de gerenciamento da operação e manutenção através de sistemas de supervisão e controle que permita melhor acesso à informação e coordenação de recursos;

4-Minimizar riscos evitando ocorrências (interrupção do serviço, água contaminada, etc) ou atuando melhor na eventualidade de ocorrências no processo;

5-Reduzir custos com pessoal próprio e terceirizado através de unidades operacionais sem operadores.

## **III-PRINCIPAIS PRODUTOS**

1-Plano Diretor de Automação – PDA;

2-SSC Sistema Produtor do Sirigi

3-SSC Sistema Produtor Botafogo

#### 4-SSC Sistema Produtor Várzea do Uma

Obs.: SSC – Sistema de Supervisão e Controle

#### **IV-CUSTO ESTIMADO (apenas o que será financiado pelo BID)**

PROJETO	VALOR
1 SSC Sistema Produtor do Sirigi	R\$ 5.000.000
2 SSC Sistema Produtor Botafogo	R\$ 4.500.000
3 SSC Sistema Produtor Várzea do .Una	R\$ 1.800.000
4 Plano Diretor de Automação	R\$ 800.000
<b>TOTAL.....</b>	<b>R\$ 12.100.000</b>

#### **V-SITUAÇÃO ATUAL**

1-Plano Diretor: não iniciado.

2-SSC Produtor Sirigi: projeto concluído.

3-SSC Produtor Botafogo: o projeto será concluído em setembro de 2012.

4-SSC Produtor Varzea do Una: o projeto será concluído em outubro de 2012.

#### **IV-NECESSIDADES**

#### **V-CRONOGRAMA**

ATIVIDADE	2012			2013												2014											
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Contratação de consultoria para elaboração do plano diretor																											
2. Elaboração do plano diretor da automação																											
3. Licitação para automação do Sistema Produtor Sirigi																											
4. Automação do Sistema Produtor Sirigi																											
5. Licitação para automação do Sistema Produtor Botafogo																											
6. Automação do Sistema Produtor Botafogo																											
7. Licitação para automação do Sistema Produtor Várzea do .Una																											
8. Automação do Sistema Produtor Várzea do .Una																											

#### **VI-DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

1-Ficha dos projetos emitidas pela SMP – Superintendência de Manutenção e Operação

## **I-IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**Nome do Projeto:** Programa de Micromedicação

**Coordenador do Projeto:** Alexandre Araújo de Moraes

**Unidade:** SOC – Superintendência de Operação Comercial

**Diretoria:** DCA – Diretoria Comercial e de Atendimento

**Objetivo Estratégico Associado:** Aumentar o Faturamento

**Indicador Estratégico Associado:** Índice de Hidrometração e índice de Perdas de Faturamento

## **II-FINALIDADES**

- 1-Aumentar o faturamento da Compesa.
- 2-Combater as perdas aparentes através do incremento das ligações micromedidas.
- 3-Reduzir as anormalidades de leitura.

## **III-PRINCIPAIS PRODUTOS**

- 1-Aquisição de duzentos e cinquenta mil hidrômetros.
- 2-Instalação de 200 novos pontos de telemetria e atualização tecnológica dos 275 pontos de telemetria já existentes.

## **IV-CUSTO ESTIMADO**

R\$ 8.500.000,00 (aquisição de duzentos e cinquenta mil hidrômetros).

R\$ 1.500.000,00 (instalação de 200 novos pontos de telemetria e atualização tecnológica  
dos 275 pontos de telemetria já existentes)

## **V-SITUAÇÃO ATUAL**

1-Não iniciado

2-Próximas ações:

- a) Aprovar no BID ata de registro de preço já existente para aquisição dos hidrômetros.
- b) Elaborar TR para contratação da telemetria.

#### **IV-NECESSIDADES**

#### **V-CRONOGRAMA**

ATIVIDADE	2012		2013											
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1.Aprovação da ata de registro de preço existente														
2.Aquisição de 250.000 hidrômetros (40.000 por mês)														
3.Contratação da empresa para instalação da telemetria e atualização														
4-Instalação de telemetria e atualização tecnologica														

#### **VI-DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

1-Ficha do projeto emitido pela SOC – Superintendência de Operação Comercial



## **I-IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**Nome do Projeto:** Padronização, Normatização e Implantação de Processos

**Coordenador do Projeto:** José Rubens dos Santos

**Unidade:** SPE – Superintendência de Planejamentos Operacional

**Diretoria:** DPR – Diretoria-Presidência

**Objetivo Estratégico Associado:** Desenvolver a organização e gestão da empresa

**Indicador Estratégico Associado:** Índice de Produtividade de Pessoal Total

## **II-FINALIDADES**

1-Revisar os processos de trabalho definidos para a Compesa (mas não implantados) e implantá-los.

2-Revisar/elaborar manuais de procedimentos, normas, instruções de serviço e formulários.

OBS-1: Todo o trabalho deve ser desenvolvido considerando os novos processos adotados com a implantação do ERP.

## **III-PRINCIPAIS PRODUTOS**

1-Manuais de procedimentos, normas, instruções de serviço e formulários elaborados/revisados e padronizados.

2-Processo de trabalho elaborados/revisados e implantados.

## **IV-CUSTO ESTIMADO**

R\$ 1.100.000,00 (revisar).

## **V-SITUAÇÃO ATUAL**

1-Não iniciado

2-Próximas ações:

a) Revisar Custo

b) Elaborar TR para contratação de consultoria

- c) Elaborar plano de projeto em draft

#### **IV-NECESSIDADES**

- 1-Reestruturar a GPE, definindo equipe em quantidade compatível à manutenção do trabalho
- 2-Contratar consultoria especializada para a execução deste projeto.
- 3-Verificar a aderência do manual de processos com equipe própria (Alpha)

#### **V-CRONOGRAMA**

ATIVIDADE	2012												2013											
	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
<b>1. Elaboração de Termo de Referência</b>																								
1.1. Levantar procedimentos, normas, instruções de serviços e formulários que precisam ser revisados;																								
1.2. Definir novos procedimentos, normas, instruções de serviços e formulários que precisam ser elaborados (seja especificamente ou de forma genérica por processo);																								
1.3. Levantar processos que precisam ser revisados e elaborados;																								
1.4. Definir referências a serem levadas em consideração no trabalho (ex: módulos e processos do Alpha, legislação, políticas empresarial, avaliar se há algum macroprocesso em que possamos já implantá-lo visando certificação ISO etc);																								
1.5. Definir como se dará o processo de interação e validação com os gestores (definição de calendário para que a CGG possa acompanhar);																								
1.6. Definir modelo de mensuração/comprovação de que os processos de trabalho foram efetivamente implantados;																								
1.7. Definir regras para a concorrência na licitação (critérios de pontuação)																								
1.8. Validar termo de referência internamente e externamente (TCE, caso necessário).																								
<b>2. Processo licitatório/contratação</b>																								
<b>3. Execução do trabalho</b>																								

#### **VI-DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

- 1-Desenhos de processo elaborados em 2006 com o apoio da Delloite.
- 2-Manuais elaborados em 2006 com o apoio da Delloite.

## **I-IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**Nome do Projeto:** Plano de Gestão de RH – Capacitação na Área de Operação e Manutenção

**Coordenador do Projeto:** Walclecia Aparecida dos Santos

**Unidade:** SGP – Superintendência de Gestão de Pessoas

**Diretoria:** DGC – Diretoria de Gestão Corporativa

**Objetivo Estratégico Associado:** Melhorar a Produtividade dos Recursos Humanos

**Indicador Estratégico Associado:** Índice de Produtividade Total de Pessoal

## **II-FINALIDADES**

1-Capacitar os operadores e mantenedores de unidades operacionais da Compesa nas competências específicas de Operação e Manutenção.

2-Contribuir de forma permanente para o desenvolvimento dos empregados da Companhia.

3- Racionalizar os custos com terceirização e obter uma melhor prestação de serviços.

## **III-PRINCIPAIS PRODUTOS**

1-Operadores de unidades operacionais capacitados.

2-Mantenedores de unidades operacionais capacitados.

## **IV-CUSTO ESTIMADO**

R\$ 2.000.000,00

## **V-SITUAÇÃO ATUAL**

1-Não iniciado

2-Próximas ações:

- a) Elaborar plano de projeto
- b) Elaborar TR para contratação de consultoria

## **IV-NECESSIDADES**

## **V-CRONOGRAMA**

ATIVIDADE	2012			2013												2014											
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1.Elaboração do plano de projeto																											
2.Contratação de consultoria																											
3.Capacitação de Operadores e Mantenedores																											

## **VI-DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

1-Ficha do projeto emitida pela SGP – Superintendência de Gestão de Pessoas

## **I-IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**Nome do Projeto:** Modelo Integrado de Suprimentos e Logística

**Coordenador do Projeto:** Paulo Roberto Sales Lages

**Unidade:** SSU – Superintendência de Suprimentos

**Diretoria:** DGC – Diretoria de Gestão Corporativa

**Objetivo Estratégico Associado:** Aumentar a Geração de Caixa

**Indicador Estratégico Associado:** Índice de Suficiência de Caixa

## **II-FINALIDADES**

1-Melhorar a gestão da cadeia de suprimentos, otimizando o processo de materiais, com redução de perdas por danos ou obsolescência e reduzindo os custos com transporte.

2-Centralizar as compras e fazer a distribuição para Centros de Distribuição avançados.

3-Reduzir os pontos de estoque de 20 para 10, reduzindo os custos direto e indireto com a redução de itens em estoque.

4-Melhorar o nível de controle com a centralização de materiais por região geopolítica do estado.

5-Melhorar o nível de serviço com a celeridade no atendimento devido a menor distância entre o estoque e as unidades operacionais.

## **III-PRINCIPAIS PRODUTOS**

1- Construção/reforma de cinco Armazéns Fechados com 200 metros quadrados, com pé direito de 3,5 M, balcão de atendimento medindo 0,6 x 4,0 x 1,2 M, com escritório climatizado medindo 3,0 x 3,0 M, para acomodar cerca de 400 itens de materiais hidráulicos, eletromecânicos, expediente e segurança, em prateleiras industriais de aço.

2- Construção/reforma de cinco galpões abertos com 120 metros quadrados, pé direito de 5 metros, piso industrial, equipado com plataforma e/ou doca para carga e descarga, para acomodar tubulações em pvc, ferro e aço, acondicionadas em rack's para alongados e rack's de coluna.

3-Equipamentos e sistemas auxiliares de armazenamento

4-Sistema de Gestão das Cotações de Preços

Obs.: Os CDs avançados serão implantados nas localidades: Vitória de Santo Antão, Caruaru, Garanhuns, Serra Talhada e Petrolina.

#### **IV-CUSTO ESTIMADO**

<b>Modelo Integrado de Suprimentos e Logística</b>	
<b>ITENS</b>	<b>VALOR</b>
1 Construção de cinco armazens fechados	R\$ 650.000
2 Construção de cinco galpões abertos	R\$ 350.000
3 Equipamentos e sistemas auxiliares de armazenamento	R\$ 503.000
4 Sistema de Gestão das Cotações de Preço	R\$ 80.000
<b>TOTAL.....</b>	<b>R\$ 1.583.000</b>

#### **V-SITUAÇÃO ATUAL**

1-Não iniciado.

2-Próximos passos:

- a) Elaborar projetos.
- b) Elaborar TR para licitação.

#### **IV-NECESSIDADES**

#### **V-CRONOGRAMA**

ATIVIDADE	2012			2013												2014											
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1.Elaboração dos projetos																											
2.Licitação																											
3.Execução																											

#### **VI-DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

1-Ficha do projeto emitida pela SSU – Superintendência de Suprimentos

## **I-IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**Nome do Projeto:** Implantação da Manutenção Planejada

**Coordenador do Projeto:** Daniel Genuíno Bezerra

**Unidade:** SMP – Superintendência de Manutenção e Produção

**Diretoria:** DRM – Diretoria Regional Metropolitana

**Objetivo Estratégico Associado:** Reduzir o Índice de Perdas

**Indicador Estratégico Associado:** Índice de Perdas de Faturamento e Índice de Perdas por Ligação.

## **II-FINALIDADES**

- 1-Aumentar a confiabilidade dos equipamentos.
- 2-Padronizar as atividades de manutenção no Estado.
- 3-Diminuir custos de operação e reduzir das perdas.
- 4-Aumentar o tempo de vida dos equipamentos.
- 5-Valorizar as instalações e os funcionários.

## **III-PRINCIPAIS PRODUTOS**

1. Diagnóstico civil e eletromecânico das unidades operacionais definidas, com as condições operacionais atuais elaborado;
2. Relatórios bimestrais sobre o andamento das ações e acompanhamentos dos indicadores elaborados.
3. Relatório final com o resultado da implementação do programa de manutenção elaborado.

## **IV-CUSTO ESTIMADO**

R\$ 1.000.000,00.

## **V-SITUAÇÃO ATUAL**

1-Não iniciado

2-Próximas ações:

- a) Elaborar TR para contratação de consultoria
- b) Elaborar plano de projeto

#### **IV-NECESSIDADES**

1-Fazer o cadastro dos equipamentos.

2-Revisar o desenho dos processos desenvolvidos nas unidades operacionais

3-Desenvolver o padrão de manuais

4-Elaborar manuais de operação e manutenção das unidades

5-Treinar os mantenedores e operadores

6-Avaliar periodicamente a aplicação dos procedimentos



## **I-IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**Nome do Projeto:** Implantação de Modelo de Gerenciamento de Projetos

**Coordenador do Projeto:** José Rubens dos Santos

**Unidade:** SPE – Superintendência de Planejamentos Operacional

**Diretoria:** DPR – Diretoria-Presidência

**Objetivo Estratégico Associado:** Desenvolver a organização e gestão da empresa

**Indicador Estratégico Associado:** Índice de Produtividade de Pessoal Total

## **II-FINALIDADES**

1-Definir e implantar modelo de gerenciamento de projetos com base no PMBOK-PMI

BS-1: O modelo deverá funcionar de forma descentralizada, ficando na SPE apenas a gestão do sistema de gerenciamento e monitoramento do processo.

## **III-PRINCIPAIS PRODUTOS**

1-Desenvolvimento de modelo para gerenciamento de projetos.

2-Implantação do modelo de gerenciamento de projetos.

## **IV-CUSTO ESTIMADO**

R\$ 100.000,00 (revisar).

## **V-SITUAÇÃO ATUAL**

1-Não iniciado

2-Próximas ações:

- a) Revisar Custo
- b) Elaborar TR para contratação da equipe de apoio
- c) Elaborar plano de projeto

#### **IV-NECESSIDADES**

1-Reestruturar a GPJ, contratando 1 empregado (quadro próprio)

2-Contratar equipe para apoio à implantação.

#### **V-CRONOGRAMA**

ATIVIDADE	2012					2013					
	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1. Montar equipe de trabalho (quadro próprio)											
2. Definir modelo para o gerenciamento de projetos com base no PMBOK-PMI											
3. Licitar/Contratar equipe de apoio à implantação											
4. Avaliar necessidades de adequações no ERP											
5. Implantar modelo de gerenciamento de projetos											

#### **VI-DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

1-Modelo de EGP da SEPLAG.

2-Proposta de Modelo de Acompanhamento de Projetos na Compesa feita em 2012 pela GPJ – Gerência de Gestão de Projetos.

## **I-IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**Nome do Projeto:** Programa de Comunicação Institucional – Sistema de Videoconferência

**Coordenador do Projeto:** José Rubens dos Santos

**Unidade:** SPE – Superintendência de Planejamento Operacional

**Diretoria:** DPR – Diretoria-Presidência

**Objetivo Estratégico Associado:** Melhorar a Produtividade dos Recursos Humanos

**Indicador Estratégico Associado:** Índice de Produtividade Total de Pessoal

## **II-FINALIDADES**

1-Dotar a empresa de ferramenta ágil para reuniões sem necessidade de deslocamento dos participantes.

2- Capacitar gestores para utilização de ferramenta de comunicação interna (videoconferência).

## **III-PRINCIPAIS PRODUTOS**

1-Sistema de videoconferência para o uso de pelo menos 300 gestores.

2-Capacitação dos gestores na utilização da ferramenta de videoconferência.

## **IV-CUSTO ESTIMADO**

R\$ 400.000,00

## **V-SITUAÇÃO ATUAL**

1-O sistema está em fase de testes

2-Próximas ações:

- a) Conclusão dos testes
- b) Elaborar TR para aquisição do sistema e contratação de consultoria em capacitação de gestores.

## **IV-NECESSIDADES**

## **V-CRONOGRAMA**

ATIVIDADE	2012			2013											
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Conclusão dos testes															
2. Aquisição do sistema de videoconferência															
3. Contratação de empresa para capacitação dos gestores															
4. Capacitação dos gestores															

## **VI-DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

1-Ficha do projeto emitida pela SPE – Superintendência de Planejamento Empresarial

### **13. Anexo 5\_Minuta de TdR para diagnóstico de processos da SRHE**