

# Governança Corporativa no saneamento: a experiência da Companhia Águas de Joinville no diagnóstico e aperfeiçoamento de suas práticas

**Autores:**

Pedro Toledo Alacon

Thiago Zschornack

**2012**

# Visão, Missão e Valores

## **VISÃO:**

Ser referência por sua excelência em gestão e qualidade de serviços em saneamento.

## **MISSÃO:**

Oferecer soluções sustentáveis em saneamento para a melhoria da qualidade de vida, das condições ambientais e do desenvolvimento sócio-econômico.

## **VALORES:**

Respeito ao ser humano  
Respeito ao meio ambiente  
Justiça  
Ética e transparência  
Compromisso Social  
Profissionalismo

# Informações gerais

## Companhia Águas de Joinville:

<b>Enquadramento Jurídico</b>	<b>Economia Mista Municipal</b> Participação acionária: Prefeitura: 99,99% Minoritários: 0,01%
<b>Ligações Ativas de Água</b> (junho/2012)	<b>133.461</b>
<b>Ligações Ativas de Esgoto</b> (junho/2012)	<b>14.324</b>
<b>População do município</b> (2011)	<b>515 mil</b>
<b>Percentual de abastecimento de água</b> (2012)	<b>99%</b>
<b>Percentual de atendimento de esgoto</b> (2012)	<b>17,13 %</b>
<b>Número de funcionários</b> (próprios) (junho/2012)	<b>277</b>
<b>ROB</b> (2011)	<b>R\$ 119 milhões</b>

# Conceitos Importantes

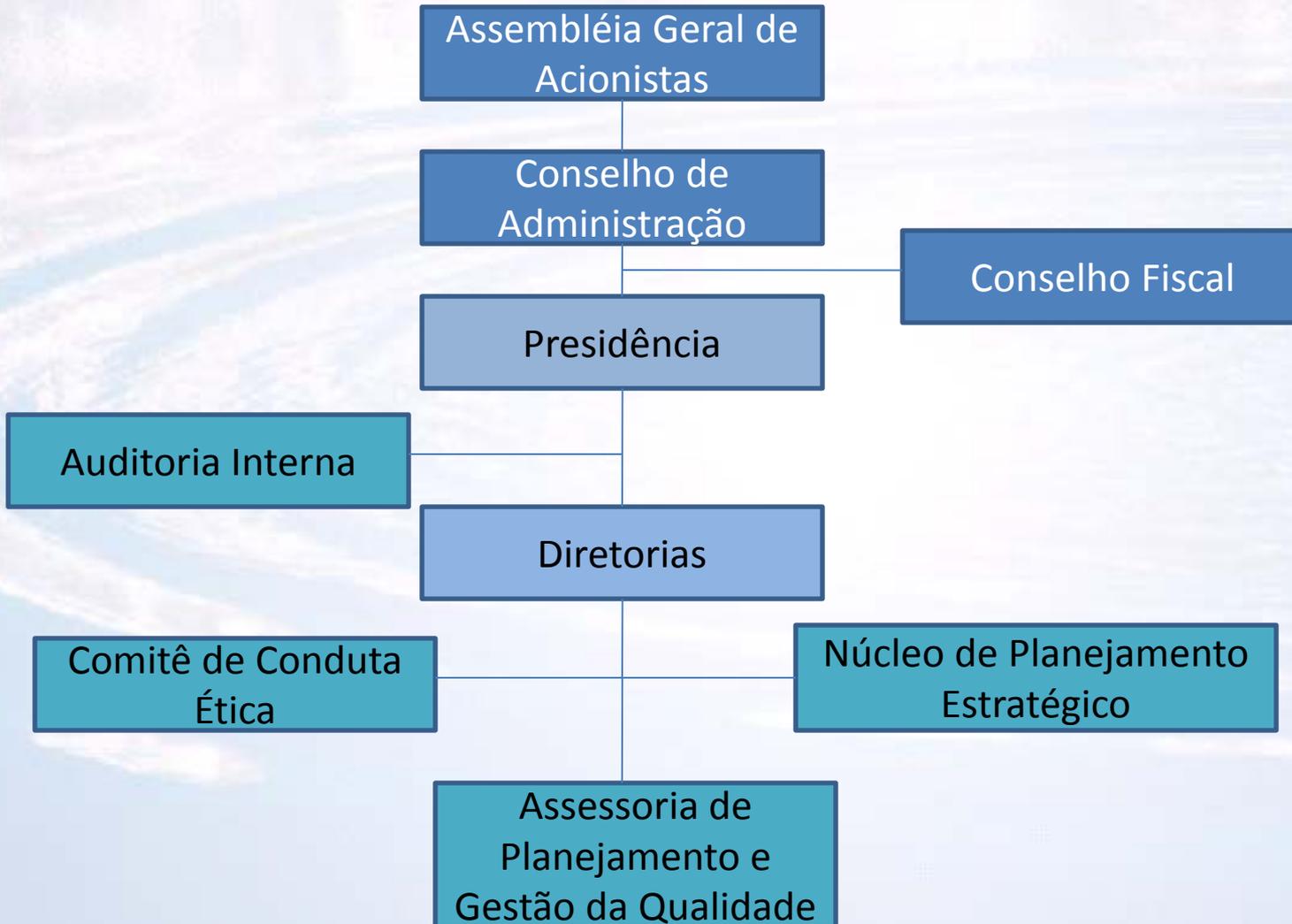
Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, Governança Corporativa:

*“são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”.*

Ela surge, a partir da teoria econômica tradicional, para superar o chamado “conflito de agência”, presente com a separação entre a propriedade e a gestão empresarial.

As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Além disso, a empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a **transparência**, a **prestação de contas** e a **equidade**.

# Estrutura de GC da CAJ



# Contextualização

- O presente estudo (diagnóstico) faz parte da **Iniciativa de Água Potável e Saneamento** do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, cujos principais objetivos são: aprofundar o entendimento das dinâmicas do saneamento, difundir as melhores práticas de gestão e promover o intercâmbio de conhecimentos com os atores relevantes do setor.
- Este estudo intitulava-se “Avaliação das Ações de Governança Corporativa - GC nas Empresas Prestadoras de Serviços de Água Potável e Esgoto e Identificação de Melhores Práticas”.
- Abrangeu, na ocasião, cinco empresas de saneamento brasileiras, sendo elas: CAGECE, CAESB, DMAE, Cia Águas de Joinville e COPASA.

# Metodologia

A metodologia de diagnóstico utilizada dividiu-se em sete etapas:

**Primeira etapa:** Nomeação pela empresa de um coordenador interno dos estudos.

**Segunda etapa:** Uso de planilha desenvolvida pela Corporação Financeira Internacional – CFI e adaptada pelo BID para o diagnóstico da GC nas empresas de saneamento de propriedade estatal. A mesma foi dividida basicamente em duas partes:

- a) Formulário de avaliação, composto por 89 perguntas sobre GC; e
- b) Matriz Gráfica de Avanço em GC, que apresenta graficamente os resultados da avaliação.

# Metodologia

Nome: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_

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

ATRIBUTOS	1		2		3		4	
	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.
A. COMPROMISSO COM A GC	1		1		1		1	
	2		2		2		2	
	3		3		3		3	
	4		4		4		4	
	5		5		5		5	
	6		6		6		6	
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA DIRETORIA EXECUTIVA	1		1		1		1	
	2		2		2		2	
	3		3		3		3	
	4		4		4		4	
	5		5		5		5	

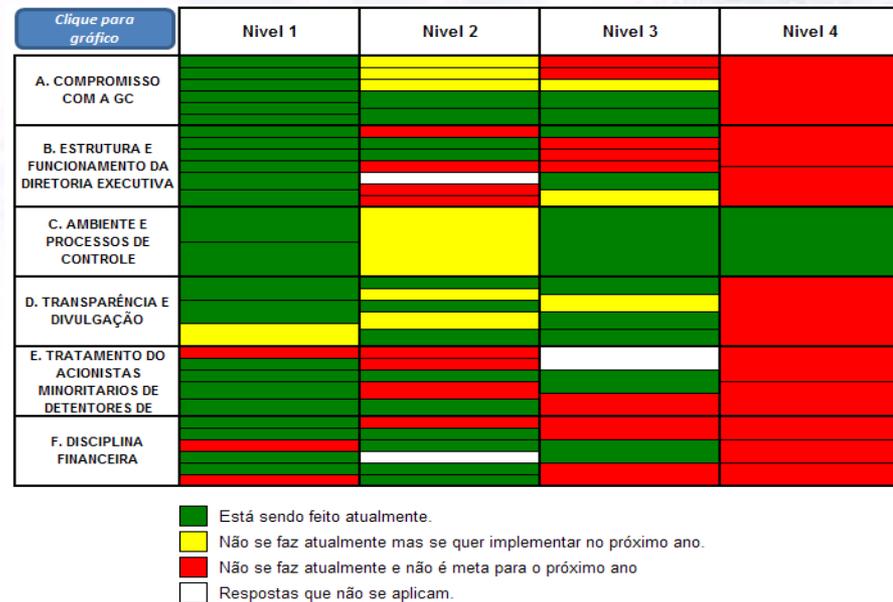
5. Os órgãos de GC da empresa não podem aprovar compromissos de transferência, subsídio ou desvio de ativos em favor de proprietários, investidores ou outros grupos de interesse.

**Opções de Resposta**

**a** Está sendo feito atualmente.

**b** Não se faz atualmente mas se quer implementar no próximo ano.

**c** Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano



Matriz Gráfica de Avanço em GC

A ferramenta propõe quatro níveis progressivos de GC, nas colunas, da esquerda para a direita (1,2, 3 e 4); e, nas linhas, propõe seis grandes atributos ou conjuntos de práticas e resultados de GC\*, sendo os atributos:

- a) Compromisso com a GC;
- b) Estrutura e funcionamento do Conselho de Administração;
- c) Ambiente e processos de controle;
- d) Transparência e divulgação;
- e) Tratamento dado aos acionistas minoritários; e
- f) Disciplina financeira.

\* Representam as boas práticas de GC exigidas pela OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

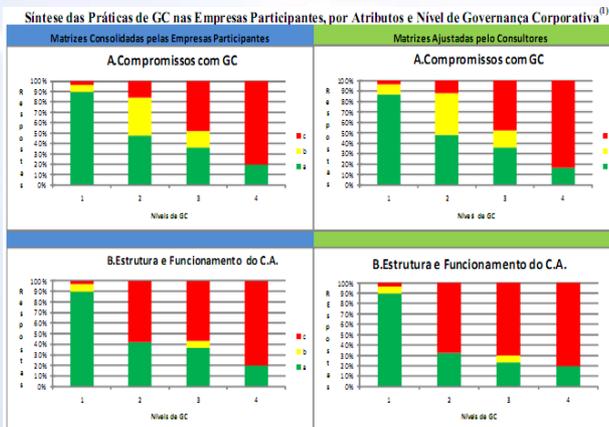
# Metodologia

**Terceira etapa:** Seleção pela empresa de um mínimo de 5 e um máximo de 10 participantes ao nível de diretoria e conselho de administração para entrevistas individuais com o consultor.

**Quarta etapa:** Visita do consultor à empresa para realização das entrevistas de avaliação e preenchimento da ferramenta.

**Quinta Etapa:** Elaboração, pelo consultor, de um relatório de avaliação preliminar que seria remetido posteriormente à empresa para comentários e validação.

**Sexta etapa:** Consolidação, pelo consultor, de um relatório contendo os resultados dos estudos com proposição de melhorias baseadas nas melhores práticas observadas (todas as empresas).



**Sétima etapa:** Divulgação dos resultados em Seminário patrocinado pelo BID em Brasília com participação das empresas e das entidades representativas do setor de saneamento.

# Aplicação e resultados da CAJ

Clique para gráfico	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
A. COMPROMISSO COM A GC	Verde	Amarelo	Vermelho	Vermelho
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA DIRETORIA EXECUTIVA	Verde	Vermelho	Vermelho	Vermelho
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	Verde	Amarelo	Verde	Verde
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	Verde	Amarelo	Amarelo	Vermelho
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE	Verde	Vermelho	Verde	Vermelho
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	Verde	Verde	Vermelho	Vermelho

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

Formulário antes do consenso com consultor

Clique para gráfico	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
A. COMPROMISSO COM A GC	Verde	Amarelo	Vermelho	Vermelho
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA DIRETORIA EXECUTIVA	Verde	Vermelho	Vermelho	Vermelho
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	Verde	Amarelo	Vermelho	Vermelho
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	Verde	Amarelo	Amarelo	Vermelho
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE	Verde	Vermelho	Vermelho	Vermelho
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	Verde	Vermelho	Vermelho	Vermelho

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

Formulário consolidado final

## Análise:

Nível 1: Grande prevalência da cor verde.

Demais níveis: À medida que se avança para o nível 4 há uma diminuição da cor verde e um aumento da cor amarela e vermelha.

# Análise dos dados

Atributo	Observação	Práticas a serem desenvolvidas ou melhoradas
<b>A – Compromisso com a Governança Corporativa</b>	Grande disposição da Companhia em avançar nestes campos, haja vista depender, em sua maioria, de procedimentos internos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboração de conjunto de políticas e plano articulado para melhoria da GC (Manual de GC e adequação do Estatuto Social)</li><li>- Formalização de Código e Com. de Conduta Ética</li><li>- Designação de funcionário para zelar pelo cumprimento das práticas de GC</li><li>- Divulgação das políticas de GC a todas as partes interessadas etc.</li></ul>
<b>B – Conselho de Administração</b>	Muitas práticas não institucionalizadas a partir do Nível 2. As atividades do CA muitas vezes limitam-se a “despachos” rotineiros, tais como: <ul style="list-style-type: none"><li>- Aprovar realocações de verbas;</li><li>- Autorizar concessão de patrocínio, doações e aquisições</li><li>- Autorizar inclusão de cargos no plano de cargos e salários</li><li>- Aprovação das contas trimestrais etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Uso de comissões para tratamento de assuntos técnicos ou conflitos de interesse.</li><li>- Estabelecimento de limite mínimo de conselheiros independentes, bem como critérios para a candidatura.</li><li>- Uso de comitê de seleção e nomeação dos diretores</li><li>- Prestação de contas da atuação do CA</li></ul>
<b>C – Ambiente e Processos de Controle</b>	Grande disposição da Companhia em avançar nestes campos, haja vista depender, em sua maioria, de procedimentos internos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adequação às normas internacionais de contabilidade</li><li>- Atendimento às normas mais exigentes de auditoria interna</li><li>- Gestão de riscos corporativos</li></ul>

# Análise dos dados

Atributo	Observação	Práticas a serem desenvolvidas ou melhoradas
<b>D – Transparência e Divulgação</b>	Apresentam maior percentual de respostas do tipo “A”, indicando a aplicação efetiva das práticas vinculadas aos mesmos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Explicação ao usuário do plano tarifário, do plano de investimentos, etc.</li><li>- Publicação de toda informação relevante ao acionista no site (ex: balancetes trimestrais)</li><li>- Divulgação do cumprimento do código de ética no relatório de gestão</li><li>- Atendimento dos padrões internacionais mais exigentes relativos as práticas de divulgação financeira (IFRS, XBRL etc.).</li></ul>
<b>E – Tratamento dos acionistas minoritários</b>	Idem item “D”, em atendimento a legislação vigente (Lei das SA).	<ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas de tratamento dos acionistas minoritários</li><li>- Tratamento equitativo dos acionistas minoritários conforme padrão internacional</li></ul>
<b>F – Disciplina Financeira</b>	Muitas práticas não institucionalizadas a partir do Nível 2.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não investimento em projetos com VPL negativo</li><li>- Uso de metas de criação de valor no planejamento estratégico</li><li>- Apuração dos custos relativos ao cumprimento da política pública conforme técnicas contábeis internacionalmente aceitas.</li><li>- Ações cotadas na bolsa de valores</li></ul>

# Plano de ação

O principal produto do diagnóstico realizado na empresa foi o Plano de ação:

	Práticas de governança corporativa	Diretrizes para Plano de Ação	COMO?	
A16	A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pela DE, com um funcionário designado responsável por seu cumprimento.	B	Formalizar código de ética e comitê.	✓
A21	A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas práticas de GC.	B	Compilação dos Planos Existentes e formalização da prática de gestão corporativa	✓
A22	A empresa conta com um conjunto escrito de políticas de GC que aborda, no mínimo, os direitos e o tratamento dos acionistas, o papel da DE, a transparência e a divulgação.	B	Compilação dos Planos Existentes e formalização da prática de gestão corporativa	✓
A23	A empresa divulga periodicamente aos acionistas sua política de GC ou CGC, seu grau de cumprimento de práticas de GC aplicadas efetivamente e em que medida essas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas práticas no país.	B	Compilação dos Planos Existentes e formalização da prática de gestão corporativa	
A33	A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	B	Portaria Dir. Presidente	
B21	A DE inclui dois ou mais diretores independentes.	C	Discussão da viabilidade de implantação	✓
B36	A DE faz uma autoavaliação anual. Há mecanismos para que os diretores analisem internamente o desempenho da DE.	B	Discussão do envolvimento da DE no PREV	✓
C21	A auditoria interna e os sistemas de controle interno estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	B	Benchmarking no setor e reavaliar a estrutura de pessoal existente	✓
D13	A empresa explica ao público o esquema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto desses investimentos sobre o serviço e as tarifas.	B	Avaliação do custo da prestação do serviço e articulação com a Agência Reguladora	
D22	Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	B	Preparar e definir as informações relevantes para divulgação	✓
D24	A empresa revela seu código de ética, as principais disposições para fazê-lo cumprir e o grau de cumprimento alcançado a cada ano em seu relatório de gestão.	B	Complementação do Relatório de Gestão Anual com informações pertinentes ao Código de Ética	✓
D32	A empresa publica relatórios financeiros trimestrais, destacados por unidades de negócios e com resultados por ação. Essas práticas vão além da lista local de exigências oficiais.	B	Divulgação na Internet dos RTs	✓
F22	As demonstrações financeiras da empresa informam em separado o impacto de quaisquer benefícios concedidos pelo Estado, tais como financiamento concessional (incluindo garantias) de suas atividades comerciais.	B		✓
F33	Além de F.1.5., F.1.6 e F.2.6., a empresa tem em seu plano estratégico metas explícitas de criação de valor a médio prazo e as cumpre. Ou a empresa obtém capitalização de mercado superior ao valor contábil (book value).	C	Estabelecer Metodologia para estimar E.V.A.	

## Resumo:

- 13 ações (todos os itens em amarelo e dois vermelhos)
- Mais de 70% das ações já foram atendidas ou estão em fase de atendimento.

# Recomendações

Recomendações para o diagnóstico e melhoria das práticas de GC:

- Sugere-se consulta aos sites da OCDE, IBGC e BID;
- Envolver os gestores, Conselho de Administração e os Acionistas da empresa;
- Realizar um diagnóstico das atuais práticas de GC através do uso de uma ferramenta como a utilizada neste trabalho;
- Estabelecer objetivos de curto e longo prazo quanto à melhoria das práticas de GC, inclusive amarrando tais ações ao planejamento estratégico; e
- Acompanhar e executar as ações estabelecidas, buscando alcançar níveis cada vez mais elevados de GC.

Consultar Nota Técnica 106 do BID. Disponível em:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35223441>

**= Facilidade de acesso a capital, Melhoria de Imagem e RESULTADOS.**

# Contato

Thiago Zschornack  
Assessor de Planejamento e Gestão da Qualidade  
[thiago.zschornack@aguasdejoinville.com.br](mailto:thiago.zschornack@aguasdejoinville.com.br)

Fone: (047) 2105-1718

Pedro Toledo Alacon  
Engenheiro sanitaria  
[pedro.alacon@aguasdejoinville.com.br](mailto:pedro.alacon@aguasdejoinville.com.br)

Fone: (047) 2105-1676

## Fontes consultadas:

FARIA, L.C.S. Relatório Final. Consultoria sobre Governança Corporativa em empresas de água e saneamento do Brasil. BID. Dezembro de 2010.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 16/02/2012.

