

# GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SANEAMENTO: A EXPERIÊNCIA DA COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE NO DIAGNÓSTICO E APERFEIÇOAMENTO DE SUAS PRÁTICAS

## **Thiago Zschornack<sup>(1)</sup>**

Assessor de Planejamento e Gestão da Qualidade na Companhia Águas de Joinville. Graduado em Administração com Hab. em Marketing (FCJ), Ciências Contábeis (UNISUL) e Sistemas de Informação (UDESC). Especialista em Agronegócios (UFPR), Gestão da Qualidade em Produtos e Processos (PUC-PR) e MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos (UGF).

## **Pedro Toledo Alacon**

Engenheiro sanitário na Companhia Águas de Joinville. Graduado em engenharia sanitária (UFSC). Especialista em gestão ambiental (UNIVILLE).

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua XV de Novembro – 3.950 – Glória - Joinville – Santa Catarina - CEP: 89.216-202 - Brasil  
- Tel: +55 (47) 2105-1718 - Fax: +55 (47) 2105-1615 - e-mail: thiago.zschornack@aguasdejoinville.com.br.

## **RESUMO**

Cada vez mais o tema da governança corporativa vem ganhando destaque no mundo empresarial, especialmente junto às sociedades de capital e até mesmo na administração pública direta e indireta. Esta evolução expressiva pode ser avaliada como reflexo dos benefícios decorrentes da adoção de boas práticas de governança corporativa pelas organizações, dos quais se destacam: transparência, responsabilidade, orientação por consenso, equidade e prestação de contas. As principais estruturas utilizadas na governança corporativa, que asseguram o adequado controle sobre a gestão, são: o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

No âmbito do saneamento, em 2008, como parte da *Iniciativa de Água Potável e Saneamento*, lançada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, foi contratada por este órgão uma consultoria para o desenvolvimento de um estudo nacional intitulado “Avaliação das Ações de Governança Corporativa - GC nas Empresas Prestadoras de Serviços de Água Potável e Esgoto e Identificação de Melhores Práticas”. Este estudo foi realizado inicialmente em cinco empresas de saneamento brasileiras, das quais a Companhia Águas de Joinville - CAJ, concessionária dos serviços de água e esgoto na cidade de Joinville, foi uma das convidadas. Desta forma, o presente trabalho visa apresentar a experiência da Companhia no âmbito desta iniciativa, bem como o desdobramento deste trabalho no ambiente da empresa e os primeiros resultados obtidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Corporativa, Diagnóstico

## **INTRODUÇÃO**

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, a Governança Corporativa é um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. 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.

Segundo a OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, organização pioneira no estudo desta temática, não há um modelo único de boa governança corporativa. Porém, o trabalho realizado nos países-membros e dentro da própria OCDE identificou alguns elementos em comum subjacentes à boa governança corporativa. Desta forma, a partir de 1998 foram desenvolvidos alguns princípios de governança corporativa baseados justamente nesses elementos comuns e formulados de modo a abranger os diversos modelos existentes. Segundo a OCDE (1998, *apud* IBGC, 2012), os princípios podem ser organizados em cinco áreas:

- I. Os direitos dos acionistas: A estrutura da governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas.
- II. O tratamento equânime dos acionistas: A estrutura de governança corporativa deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, inclusive os minoritários e os estrangeiros. Todos os acionistas deverão ter a oportunidade de obter efetiva reparação por violação de seus direitos.
- III. O papel das partes interessadas (*stakeholders*) na governança corporativa: A estrutura da governança corporativa deve reconhecer os direitos das partes interessadas, conforme previsto em lei, e incentivar a cooperação ativa entre empresas e partes interessadas na criação de riquezas, empregos e na sustentação de empresas economicamente sólidas.
- IV. Divulgação e transparência: A estrutura da governança corporativa deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa.
- V. As responsabilidades do conselho: Os conselheiros deverão atuar baseados em informações completas, bem fundamentadas, e de boa fé, agir com critério, tomando as devidas precauções, e no melhor interesse da empresa e dos acionistas.

Segundo Garcia (2005), o estudo da governança corporativa trata do conjunto de instrumentos de natureza pública e privada, que incluem leis, normativos expedidos por órgãos reguladores, regulamentos internos das companhias e práticas comerciais que organizam e comandam a relação, numa economia de mercado, entre os controladores e administradores de uma empresa, de um lado, e aqueles que nela investem recursos através da compra de valores mobiliários por ela emitidos como, entre outros, os acionistas minoritários e debenturistas.

No âmbito do saneamento, a partir da *Iniciativa de Água Potável e Saneamento*, lançada pelo BID, cujos principais objetivos foram o de 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, foi iniciado em 2010 um estudo intitulado a “Avaliação das Ações de Governança Corporativa - GC nas Empresas Prestadoras de Serviços de Água Potável e Esgoto e Identificação de Melhores Práticas”. Este estudo abrangeu, num primeiro momento, cinco empresas de saneamento brasileiras, sendo elas: CAGECE, CAESB, DMAE, Cia Águas de Joinville e COPASA.

A Companhia Águas de Joinville, uma das participantes do estudo do BID, é uma sociedade de economia mista municipal, concessionária dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto na cidade de Joinville. A empresa opera desde 2005 e conta com um quadro funcional de aproximadamente 280 funcionários próprios. O seu maior desafio atualmente é ampliar a cobertura de esgoto da cidade.

Este trabalho está estruturado em três partes principais. A primeira parte aborda os materiais e métodos utilizados para elaboração do trabalho. Nesta parte são especificadas todas as etapas necessárias para realização do diagnóstico da governança corporativa na empresa, bem com os instrumentos utilizados durante este processo. Na segunda parte, são apresentados os resultados obtidos a partir do diagnóstico e as primeiras ações tomadas conforme plano de ação estabelecido. A terceira e última parte traz as conclusões obtidas e as recomendações para aquelas empresas que pretendem se lançar neste desafio de diagnosticar e melhorar suas práticas de governança corporativa.

## **OBJETIVO**

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a experiência da Companhia Águas de Joinville no âmbito de sua participação no estudo promovido pelo BID denominado: “Avaliação das Ações de Governança Corporativa - GC nas Empresas Prestadoras de Serviços de Água Potável e Esgoto e Identificação de Melhores Práticas” no ano de 2010.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

O método utilizado para elaboração deste artigo foi o estudo de caso. Para Merriam (Bogdan e Biklen *et al.*, 1994), o estudo de caso consiste na “observação detalhada de um contexto ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”. Segundo o autor, o ponto forte do estudo de caso é sua capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que ocorrem e são construídos nas organizações. Desta forma, o presente estudo de caso foi organizado em etapas, conforme metodologia

utilizada pela consultoria contratada pelo BID para realização do Diagnóstico de GC. As etapas foram as seguintes:

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

O coordenador interno designado foi o assessor de planejamento e gestão da qualidade. Este coordenador foi nomeado a fim de organizar os trabalhos e prestar informações à consultoria contratada. Coube a este gestor intermediar a comunicação entre a Companhia Águas de Joinville e o consultor do BID, auxiliando no planejamento das agendas, fornecimento de documentos, prestação de esclarecimentos e outros. O processo de comunicação e negociação com a equipe do BID também contou com o apoio do diretor de operações da empresa.

**Segunda etapa:** Remessa pelo consultor da Ferramenta de GC a ser utilizada no processo.

Para realização do diagnóstico de GC, foi necessário o envio de uma ferramenta de análise. A ferramenta disponibilizada tratava-se de uma planilha em Excel, desenvolvida originalmente pela Corporação Financeira Internacional - CFI<sup>1</sup> - a qual foi adaptada e disponibilizada pelo BID para o diagnóstico de GC nas empresas de saneamento de propriedade estatal. A planilha foi formatada de maneira a receber e tratar as respostas recebidas por parte dos gestores envolvidos. Visando facilitar o uso, a planilha foi dividida basicamente em três partes:

- Parte introdutória, com instruções sobre o preenchimento;
- Formulário de avaliação, composto por 89 perguntas sobre GC; e
- Matriz Gráfica de Avanço em GC, que apresenta graficamente os resultados da avaliação.

Na Figura 1 visualiza-se uma parte do Formulário de Avaliação, no qual as perguntas existentes devem receber três possíveis respostas:

- Esta sendo feito atualmente (cor verde);
- Não se faz atualmente, mas se quer implementar no próximo ano (cor amarela);
- Não se faz atualmente e não é meta para o próximo ano (cor vermelha);

**FIGURA 1 – Ferramenta de GC – Formulário de avaliação, FARIA, L. C. S. (2010)**

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

**Opções de Resposta**

**a** Está sendo feito atualmente.

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

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

Respostas que não se aplicam.

Esta ferramenta de diagnóstico 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. Os atributos, ordenados verticalmente de cima para baixo, agrupam em geral, as boas práticas de GC definidas pela OCDE e são os seguintes:

- Compromisso com a GC;
- Estrutura e funcionamento do Conselho de Administração;
- Ambiente e processos de controle;

<sup>1</sup> Para o uso da ferramenta é necessária autorização prévia da CFI.

- d) Transparência e divulgação;
- e) Tratamento dado aos acionistas minoritários; e
- f) Disciplina financeira.

Em cada atributo, para cada nível de avanço, a Matriz inclui um ou mais grupos de práticas ou resultantes, cujo cumprimento deve ser avaliado por quem preenche o formulário. Recomenda-se que as entrevistas sejam aplicadas com membros do Conselho, Diretoria Executiva e Gerentes.

**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 previsão de duas horas de duração cada, para discussão do preenchimento da Ferramenta de GC.

A CAJ selecionou sete profissionais para participação neste processo, sem prejuízo de tempo e com anuência do consultor, sendo eles: o diretor-presidente, o assessor de planejamento e desenvolvimento institucional, o assessor jurídico, o assessor de planejamento e gestão da qualidade, o gerente financeiro, o auditor interno e um membro do Conselho de Administração.

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

A visita do consultor à Companhia Águas de Joinville aconteceu durante dois dias em datas pré-agendadas. Todas as entrevistas ocorreram individualmente e objetivaram discutir cada uma das questões do formulário encaminhado. Segundo FARIA (2010), quanto aos procedimentos de trabalho, buscou-se em todas as empresas realizar preliminarmente uma reunião de “nivelamento” com a presença do líder de projeto e todos os participantes. O objetivo principal deste procedimento era esclarecer que as entrevistas não tinham caráter de auditoria, que não haviam respostas “erradas” e que o papel do consultor era de facilitador do processo, na medida em que sua presença ali tinha como objetivo: (i) esclarecer dúvidas de interpretação da ferramenta; (ii) coletar informação documental que evidenciasse determinadas práticas; (iii) consolidar as informações individuais para facilitar a construção da Matriz de Consenso e do Plano de Ação preliminar. Ao final das entrevistas individuais, foi realizada uma reunião com todos os participantes a fim de se fazer uma avaliação final consensual, tendo em vista a ocorrência de divergências nos diagnósticos individuais. Além das entrevistas, o consultor buscou levantar informações e pesquisar documentos da empresa, tais como: orçamento vigente, balanços anuais, estatuto social, plano de investimentos, indicadores de desempenho e outros, com vistas a subsidiar o relatório de avaliação seguinte.

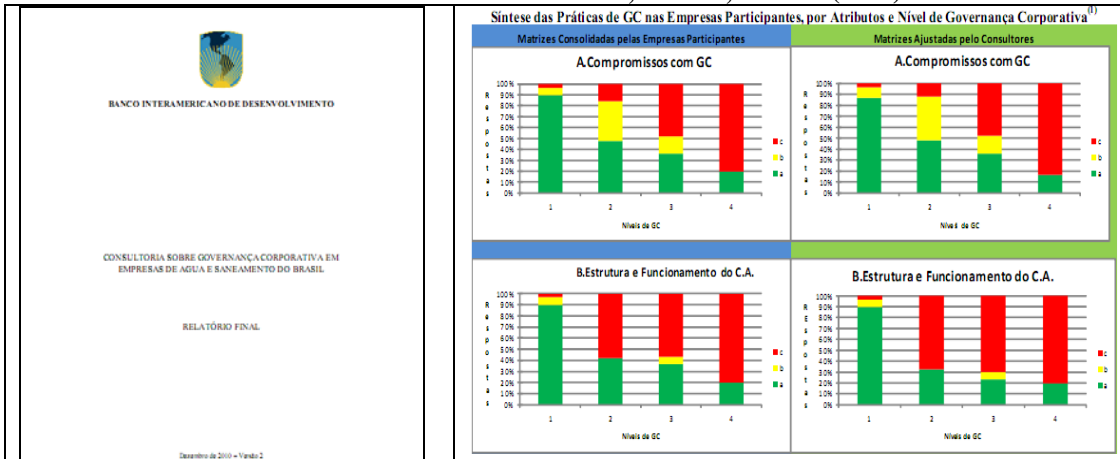
**Quinta etapa:** Elaboração, pelo consultor, de um relatório de avaliação preliminar que seria remetido posteriormente à empresa para comentários e validação.

Este relatório foi encaminhado para a empresa a fim de que fossem feitas eventuais revisões nas informações descritas. Com relação ao formulário de avaliação (Ferramenta de GC), o consultor teve a liberdade de propor ajustes na avaliação, tendo em vista as informações das entrevistas realizadas e dos documentos analisados. Maiores detalhes sobre as revisões realizadas pela consultoria e seus motivos estão especificadas no item “Resultados” deste trabalho.

**Sexta etapa:** Consolidação, pelo consultor, de um relatório contendo os resultados dos estudos com proposição de melhorias baseadas nas melhores práticas observadas;

De posse das sugestões dos participantes e da matriz final de cada empresa, o consultor elaborou um relatório contendo os resultados dos estudos e a proposição de melhorias baseadas nas melhores práticas observadas. Neste relatório a tabulação das informações das Matrizes permitiu a consolidação dos resultados em outro formato gráfico, conforme apresentado na figura 2, facilitando a visualização das respostas por atributos e por nível de governança para o conjunto das empresas participantes, as quais foram apresentadas em conjunto, o que facilitou a comparação dos resultados tabulados.

**FIGURA 2 – Relatório Final da consultoria sobre GC, FARIA, L. C. S. (2010)**



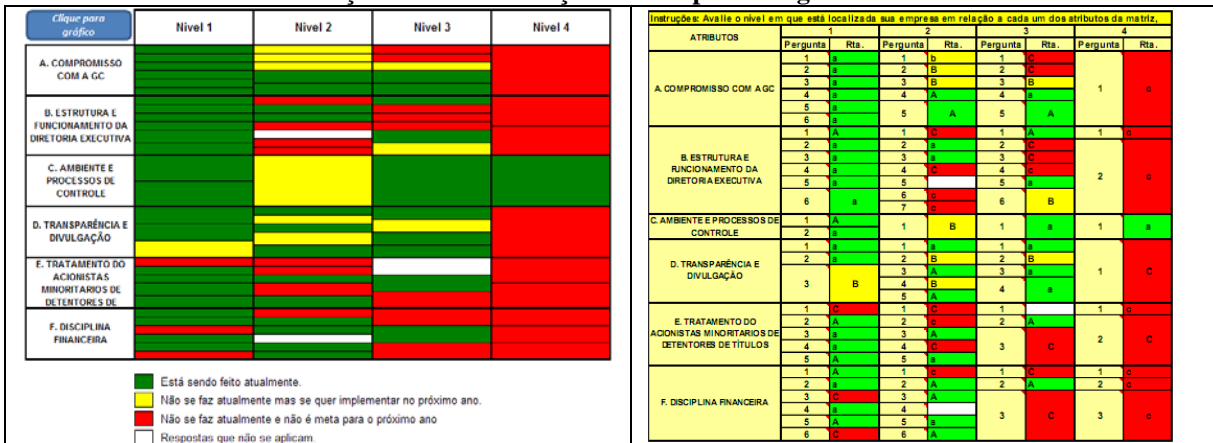
**Sétima etapa:** Divulgação dos resultados em Seminário patrocinado pelo BID em Brasília com participação das empresas e das entidades representativas do setor de saneamento.

No dia 13/12/2010 foi realizado em Brasília, na sede do Banco Interamericano de Desenvolvimento, um Seminário com o objetivo de discutir as experiências das empresas participantes desta rodada no tocante a aplicação da ferramenta e ao plano de ação elaborado. Segundo Faria (2010), cada empresa precisava enfatizar duas situações relevantes: (i) A relação clara entre o diagnóstico de GC e o Plano de Ação e (ii) Feedback sobre a metodologia utilizada.

**RESULTADOS**

Os resultados obtidos a partir do diagnóstico das práticas de governança corporativa da CAJ mostraram que, apesar do pouco tempo de existência, a empresa já incorpora grande parte das boas práticas de GC recomendadas pela OCDE para empresas de controle estatal. Na figura 3 ilustra-se a Matriz de Avanço em GC final referente ao diagnóstico feito na empresa.

**FIGURA 3 – Matriz de avanço em GC – Avaliação da Companhia Águas de Joinville**



Apesar da avaliação consolidada pelos gestores da CAJ, que se deu por consenso, ainda assim a consultoria propôs alguns ajustes sutis, tendo em vista duas razões principais: (i) a primeira delas é que na medida em que o processo entrevistas nas diferentes empresas evoluía, houve necessidade de estabelecer uniformizações de conceitos, o que obrigou, em alguns casos, que os Consultores ajustassem a resposta de uma empresa à evolução do entendimento sobre determinados conceitos e (ii) as diferenças também podem estar relacionadas a uma auto-avaliação “ligeiramente benevolente” das próprias empresas ou até mesmo, dificuldades de entendimento de conceitos mais genéricos da própria Ferramenta que, embora a presença do consultor durante as entrevistas tenham sido esclarecidas, necessitam de alguma revisão para não serem suscetíveis a interpretações diferentes entre as empresas (FARIA, 2010).

**FIGURA 4 – Divergências de perspectivas – CAJ e Consultoria, FARIA, L. C. S. (2010)**

Clique para gráfico	Nível 1		Nível 2		Nível 3		Nível 4	
	CAJ	Consultor	CAJ	Consultor	CAJ	Consultor	CAJ	Consultor
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 DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE DETENTORES DE								
F. DISCIPLINA FINANCEIRA								

■ 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  
■ Não se aplica  
■ Não há divergências

Na figura 5 se observa a Matriz de Avanço em GC já com os ajustes propostos pela consultoria, que em termos percentuais, representam alterações em um pouco mais de 10% do total de questões da ferramenta.

**FIGURA 5 – Matriz de Avanço em GC – Ajustada pela consultoria, FARIA, L. C. S. (2010)**

Clique para gráfico	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Instruções: Avalie o nível em que está localizada sua empresa em relação a cada um dos atributos da matriz.							
					1		2		3		4	
ATRIBUTOS	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.	Pergunta	Rta.		
A. COMPROMISSO COM A GC	1	a	1	b	1	c						
	2	a	2	b	2	c						
	3	a	3	b	3	c						
	4	a	4	b	4	c			1	c		
	5	a	5	b	5	c						
	6	b										
B. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA DIRETORIA EXECUTIVA	1	a	1	c	1	d			1	c		
	2	a	2	c	2	d						
	3	a	3	c	3	d						
	4	a	4	c	4	d			2	c		
	5	a	5	c	5	d						
	6	a	6	c	6	b						
C. AMBIENTE E PROCESSOS DE CONTROLE	1	a	1	b	1	c			1	c		
	2	a	2	b	2	c						
D. TRANSPARÊNCIA E DIVULGAÇÃO	1	a	1	a	1	a						
	2	a	2	b	2	b						
	3	a	3	c	3	a			1	c		
	4	a	4	b	4	a						
E. TRATAMENTO DO ACIONISTAS MINORITARIOS DE TITULOS	1	a	1	c	1	d			1	c		
	2	a	2	c	2	b						
	3	a	3	a	3	c			2	c		
	4	a	4	c	4	c						
	5	a	5	a	5	a						
F. DISCIPLINA FINANCEIRA	1	a	1	c	1	d			1	c		
	2	a	2	b	2	b			2	c		
	3	a	3	c	3	c						
	4	a	4	c	4	c			3	c		
	5	a	5	a	5	a						
	6	c	6	b	6	b						

■ 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.

Analisando a Figura 5, nota-se que no nível 1 de avanço em GC há grande prevalência da cor verde, o que permite concluir que as práticas de governança corporativa em questão estão sendo adotadas em praticamente todos os atributos. À medida que se avança para os demais níveis, a prevalência da cor verde diminui e há um aumento da cor vermelha e amarela.

Segundo Faria (2010), pode-se concluir que os gargalos mais importantes da Governança Corporativa nas empresas participantes estão localizados nos atributos e práticas relacionadas ao Conselho de Administração (atributo “B”) e na Disciplina Financeira (atributo “F”), com muitas práticas não institucionalizadas já a partir do Nível 2, o que se repete nos níveis 3 e 4, em ambos atributos. Segundo o autor, outro fator que chama atenção é a pequena disposição das empresas em trabalhar as práticas vinculadas a estes atributos nos seus respectivos Planos de Ação. De fato, é o que aconteceu na CAJ, onde há grande prevalência da cor vermelha nestes atributos, o que ratifica o não interesse ou a impossibilidade de implantação no curto prazo.

Com relação aos atributos “E”- Tratamento de Acionistas Minoritários e “D” – Transparência e Divulgação, Faria (2010) conclui que estes são os atributos que apresentam maior percentual de respostas do tipo “A”, indicando a aplicação efetiva das práticas vinculadas aos mesmos. Segundo o autor, uma possível explicação é o fato de diversas empresas participantes, inclusive a CAJ, estarem conformadas juridicamente como sociedades anônimas, o que as obriga a atender uma série de requisitos relacionados com as práticas investigadas neste grupo. Ou seja, o ambiente institucional externo à empresa funciona aqui como elemento coercitivo, impondo regras que as empresas não podem deixar de cumprir, obrigando-as a avançar nas práticas de GC neste grupo de atributos. Todavia, Faria (2010) acredita que no caso do atributo “D” – Transparência e

Divulgação, exista uma maior disposição das empresas em avançar na implantação de novas práticas de GC, tendo em vista que as mesmas estão despertando para os benefícios inerentes às boas práticas de GC no que diz respeito à transparência e divulgação das informações ou estão visualizando uma relação favorável de custo/benefício na implantação destas práticas, o que justificaria investir nelas.

Com relação às práticas do grupo A e C, nota-se que há grande disposição da Companhia em avançar nestes campos, haja vista maior concentração da cor amarela. Essa situação também se repetiu nas demais empresas analisadas.

Com a Matriz de Avanço em GC preenchida e as devidas interpretações realizadas, o consultor que conduziu o processo de diagnóstico na Companhia, concluiu que a “empresa cumpre em elevada proporção com as recomendações de GC na maioria das categorias propostas pelas diretrizes da OECD”.

De posse das informações do diagnóstico, da interpretação das mesmas e do *feedback* do consultor, o próximo passo foi estabelecer o Plano de Ação. Segundo Faria (2011), os Planos de Ação foram delineados para cada empresa focados principalmente nas práticas com respostas do tipo “B”, para as quais as empresas, através de consenso interno, interpretaram como passíveis de implantação em curto prazo (12 meses a partir da conclusão do Plano de Ação).

O plano de ação elaborado para a CAJ considerou as ações passíveis de implantação no ano 2011. Desta forma, quatorze ações foram elencadas, sendo 12 delas de cor amarela e duas de cor vermelho. O plano de ação resumido segue apresentado na figura 6.

**FIGURA 6 - Plano de Ação da CAJ**

	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.

Como as ações propostas no Plano de Ação possuem níveis de complexidade diferentes entre si, nem todas as ações previstas para 2011 foram implementadas dentro do prazo previsto. Ainda assim, diversas ações importantes foram tomadas, conforme se ilustra na tabela 1.

**TABELA 1 – Resumo das ações já adotadas pela Companhia Águas de Joinville**

Requisito a ser atendido	Ação tomada
A empresa tem um código escrito de ética, aprovado pela DE, com um funcionário designado responsável pelo seu cumprimento.	Formalização via portaria de uma Comissão específica para revisão periódica do Código de Ética.
A empresa tem um plano articulado e público para melhorar suas práticas de GC.	A empresa está desenvolvendo o seu Manual de Governança Corporativa, o qual atenderá aos princípios internacionais de GC e será divulgado publicamente. O mesmo deverá ser concluído no primeiro semestre de 2012 e envolverá a diretoria
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.	

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 medidas estas práticas se ajustam aos códigos voluntários de boas práticas no país.	executiva e conselho de administração.
A empresa designou um funcionário encarregado de zelar pelo desenvolvimento e cumprimento das políticas de GC.	Informalmente já existe um funcionário responsável por esta tarefa. A empresa pretende formalizar via Portaria e fazer menção no Manual de Governança Corporativa.
<del>O</del> A <del>DE</del> Conselho de Administração inclui dois ou mais diretores independentes.	O Conselho de Administração é constituído também por dois membros independentes, sendo um deles do setor privado e outro do meio acadêmico (reitor).
O Conselho de Administração faz uma auto-avaliação anual. Há mecanismos para que os diretores analisem internamente o desempenho do CA.	No dia 06/12 foi realizada reunião de diretoria na Associação Comercial e Industrial de Joinville, com vistas a se fazer um balanço do ano 2011 e planejar o ano de 2012. Simultaneamente ocorreram cinco reuniões de Revisão do PE, com participação da diretoria e gerências e suporte da FDC.
A auditoria interna e os sistemas de controle estão de acordo com as normas nacionais e os padrões de qualidade mais altos.	Visando garantir padrões de qualidade elevados e adequação total às normas nacionais, já foi autorizada a contratação de mais um auditor interno.
A empresa explica ao público o sistema tarifário aplicado; os resultados referentes à qualidade da água; seus planos de investimento e o efeito previsto destes investimentos sobre os serviços e as tarifas.	A explicação do esquema tarifário depende da Agência Reguladora, que define a métrica. A Companhia pretende compor comissão interna para desenvolver e estudar planilha tarifária própria com vistas a facilitar o processo de negociação de reajustes e revisões tarifárias junto a Reguladora. Atualmente o site da CAJ possui link que aponta para a página da Reguladora. Os resultados de qualidade de água já são explicados no site.
Toda informação relevante e as comunicações aos acionistas e investidores são publicadas oportunamente na página web.	Foi criado um campo de governança corporativa no site da CAJ, onde são disponibilizados periodicamente os documentos oficiais, como: Balanços, Relatórios de Administração e as CNDs da empresa.
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.	A partir do Relatório de Administração 2011 será incluído todo ano um texto abordando o grau de cumprimento do Código de Ética da CAJ.
A empresa publica relatórios financeiros trimestrais, destacados por unidades de negócio e com resultados por ação. Essas práticas vão além da lista local de exigências oficiais.	Item não trabalhado. Estuda-se a publicação trimestral dos balanços no site, após a aprovação dos Conselhos Fiscal e de Administração.
As informações financeiras da empresa informam em separado o impacto de quaisquer benefícios concedidos pelo Estado, tais como financiamento concessional (incluindo garantias) de suas atividades comerciais.	É publicado no Relatório de Administração, em notas explicativas.
Além de F 1.5, F 1.6 e F 2.6 <sup>2</sup> a empresa tem em seu planejamento estratégico metas explícitas de criação de valor em médio prazo e as cumpre. Ou a empresa obtém capitalização de mercado superior ao valor contábil ( <i>book value</i> ).	Já se deu início ao estudo de metodologias e estimativa do EVA e ROE (metodologia <i>Du Pont</i> ). Ainda não foi incluído no planejamento estratégico, no âmbito dos indicadores estratégicos.

## CONCLUSÃO

A partir do diagnóstico realizado pelo BID em 2010 e do compromisso assumido pela Companhia Águas de Joinville quanto a melhoria de suas práticas de GC, observou-se uma maior preocupação dos gestores quanto a adesão aos princípios de GC definidos pela OCDE. Isso se deve ao fato de que com o aprofundamento na temática, análise dos benefícios possíveis e o ganho percebido em empresas que já adotam boas práticas, todos visualizaram o ganho potencial para a empresa, especialmente por ser prestadora de um serviço essencial.

Embora algumas ações sejam de difícil implementação, devido a entraves de ordem política, econômica, legal (regulação), a Companhia Águas de Joinville vem se esforçando ao máximo para aplicar a maior quantidade

<sup>2</sup> O item F 1.5 refere-se a: “A empresa cria valor econômico ou tem metas de redução da destruição de valor a curto prazo e as cumpre”. O item F 1.6 refere-se a: “A empresa não investe em projetos com VPL negativo”. O item 2.6 refere-se a: “A empresa reestrutura ou se livra de bens ou investimentos que não gerem valor econômico”.



possível de boas práticas de GC. Esse esforço se deve a visão que a empresa tem em ser referência por sua excelência em gestão. Desta forma, perseguindo as boas práticas de governança corporativa, através da profissionalização da gestão e da melhor interação com o mundo corporativo, a Companhia pretende obter maior transparência, perenidade, credibilidade e respeito administrativo, facilitando, entre outras coisas, o acesso ao capital.

No final de 2011 a Companhia Águas de Joinville foi novamente convidada pelo BID a participar de uma segunda rodada de avaliações. Essa segunda rodada tem por objetivos avaliar a evolução que a empresa teve em termos de cumprimento do Plano de Ação estabelecido em 2010 e obter um *feedback* das empresas participantes quanto a metodologia utilizada.

## RECOMENDAÇÃO

Atualmente, quando se fala em governança corporativa, nota-se que muitos gestores ainda demonstram desconhecimento do tema ou conhecimento equivocado de conceitos. Desta forma, toda e qualquer sociedade anônima, seja ela de saneamento ou não, que tenha interesse em se aprofundar no tema, com vistas a buscar a adoção das melhores práticas de GC, deve seguir algumas recomendações básicas:

- Incumbir um responsável na empresa por pesquisar e organizar reuniões, encontros, discussões sobre o tema. Sugere-se consulta aos sites da OCDE, IBGC e BID<sup>3</sup>;
- Envolver todos os gestores da empresa, especialmente a alta direção, na discussão;
- Envolver o 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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto, Portugal. Porto Editora, 1994.
2. FARIA, L.C.S. Relatório Final. Consultoria sobre Governança Corporativa em empresas de água e saneamento do Brasil. BID. Dezembro de 2010.
3. GARCIA, F. A. Governança Corporativa. Monografia de conclusão de curso. UFRJ. 2005. Disponível em: [www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie\\_ufrj\\_cvm/Felix%20Arthur\\_C\\_Azevedo\\_Garcia.pdf](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf). Acesso em 17/02/2012.
4. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 16/02/2012.

---

<sup>3</sup> Consultar Nota Técnica 106 do BID. Disponível em: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35223441>