

A NOVA CEDAE

**Um Case de Sucesso
na Gestão Pública**

Entrevistas

Luiz Fernando de Souza Pezão
Wagner Victer
Sidney Levy
Aristides Corbellini

Artigos

**Empresa Pública
e Gestão Eficiente**

Sergio Franklin Quintella

**Um Novo Paradigma
de Governança na CEDAE**

Ricardo Simonsen

**Crescendo em Meio a Incertezas:
Transformando a Crise em Oportunidade**

Fernando Avelino

**Saneando uma Empresa de Saneamento:
A Recuperação Fiscal da CEDAE**

Mauricio Costa

CADERNOS
FGV Projetos

CADERNOS FGV PROJETOS

Publicação periódica da FGV Projetos. Os artigos são de responsabilidade dos autores e não refletem, necessariamente, a opinião da FGV.

FGV PROJETOS

Diretor Executivo	Cesar Cunha Campos
Diretor Técnico	Ricardo Simonsen
Diretor de Controle	Antônio Carlos Kfourri Aidar
Vice-Diretor de Projetos	Francisco Eduardo Torres de Sá
Vice-Diretor de Estratégia e Mercado	Sidnei Gonzalez
Editor-Chefe	Sidnei Gonzalez
Coordenador Editorial	Carlos Augusto Costa
Coordenadora de Comunicação	Melina Bandeira
Designer Assistente	Maria João Pessoa Macedo
Assistente de Produção	Lara Griner
Estagiária de Comunicação	Bianca Berardo
Revisora Linguística	Gabriela Costa
Copidesque	Petruska Perrut
Tradutora	Flávia Serafim
Repórter	Mariana Meireles
Projeto Gráfico	Dulado Design www.dulado.com.br
Impressão	Gráfica Nova Brasileira
Tiragem	4.000 exemplares
Fotos	Banco de imagem FGV Projetos e CEDAE www.sxc.hu www.shutterstock.com Américo Vermelho
Diretor	Celso Castro
Pesquisador	Carlos Eduardo Sarmento
Redatora	Juliana Gagliardi

CPDOC


Instituição de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, criada em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, tem por finalidade atuar, de forma ampla, em todas as matérias de caráter científico, com ênfase no campo das ciências sociais: administração, direito e economia, contribuindo para o desenvolvimento econômico-social do país.

CONSELHO DIRETOR

Sede	Praia de Botafogo, 190, Rio de Janeiro - RJ, CEP 22250-900 ou Caixa Postal 62.591 CEP 22257-970, Tel (21) 3799-5498, www.fgv.br
Primeiro Presidente Fundador	Luiz Simões Lopes
Presidente	Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-Presidentes	Sergio Franklin Quintella, Francisco Oswaldo Neves Dornelles e Marcos Cintra Cavalcante de Albuquerque
Presidente	Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-Presidentes	Sergio Franklin Quintella, Francisco Oswaldo Neves Dornelles e Marcos Cintra Cavalcante de Albuquerque
Vogais	Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Manoel Pio Correa Júnior, Marcilio Marques Moreira e Roberto Paulo Cezar de Andrade
Suplentes	Alfredo Américo de Souza Rangel, Antonio Monteiro de Castro Filho, Cristiano Buarque Franco Neto, Eduardo Baptista Vianna, Jacob Palis Júnior, José Ermirio de Moraes Neto, José Julio de Almeida Senna, Marcelo José Basílio de Souza Marinho e Nestor Jost

CONSELHO CURADOR

Presidente	Carlos Alberto Lenz César Protásio
Vice-Presidente	João Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos e Cia)
Vogais	Alexandre Koch Torres de Assis, Angélica Moreira da Silva (Federação Brasileira de Bancos), Carlos Moacyr Gomes de Almeida, Celso Batalha (Publicis Brasil Comunicação Ltda), Dante Letti (Souza Cruz S.A), Edmundo Penna Barbosa da Silva, Heitor Chagas de Oliveira, Hélio Ribeiro Duarte (HSBC Investment Bank Brasil S.A - Banco de Investimento), Jorge Gerdau Johannpeter (Gerdau S.A), Lázaro de Mello Brandão (Banco Bradesco S.A), Luiz Chor (Chozil Engenharia Ltda), Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Mauro Sérgio da Silva Cabral (IRB-Brasil Resseguros S.A), Raul Calfat (Votorantim Participações S.A), Romeo de Figueiredo Temporal (Estado da Bahia), Ronaldo Mendonça Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Capitalização e de Resseguros no Estado do Rio de Janeiro e do Espírito Santo) e Sérgio Ribeiro da Costa Werlang
Suplentes	Aldo Floris (Brascan Brasil Ltda), Gilberto Duarte Prado, Luiz Roberto Nascimento Silva, Ney Coe de Oliveira, Nilson Teixeira (Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Pedro Aguiar de Freitas (Cia. Vale do Rio Doce), Pedro Henrique Mariani Bittencourt (Banco BBM S.A), Rui Barreto (Café Solúvel Brasília S.A) e Sérgio Lins Andrade (Andrade Gutierrez S.A)

Esta edição do Cadernos FGV Projtos está disponível para download no site da FGV Projetos: www.fgv.br/fgvprojetos

Editorial

06 Cesar Cunha Campos

Entrevistas

08 Wagner Victer

20 Luiz Fernando de Souza Pezão, Sidney Levy
e Aristides Corbellini

Artigos

28 Empresa pública e gestão eficiente
Sergio Franklin Quintella

35 Reposicionamento de imagem
João Paulo Villela

42 Um novo paradigma de governança na CEDAE
Ricardo Simonsen

51 Crescendo em meio a incertezas:
transformando a crise em oportunidade
Fernando Avelino

55 Saneando uma empresa de saneamento:
a recuperação fiscal da CEDAE
Mauricio Costa

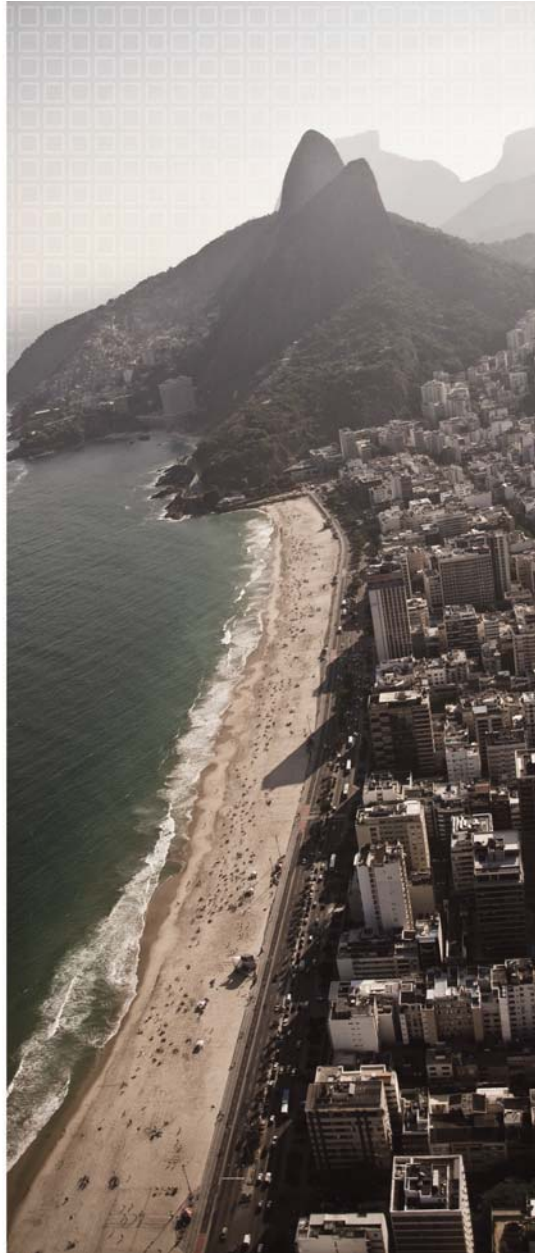
59 Estrutura tarifária da CEDAE
José Bandeira de Mello Jr.

64 Redefinindo as instalações: nova infraestrutura física
Luiz Carlos Guimarães Duque

69 A lei do Saneamento Básico: a CEDAE e o novo marco legal
Rosane Coelho da Costa

Editorial

Cesar Cunha Campos
diretoria.executiva@fgv.br





O setor de Saneamento Básico trata de questões fundamentais como saúde, meio ambiente e desenvolvimento urbano. A partir de 2007, a prestação dos serviços públicos do setor passou a ter como parâmetro a Lei Nacional do Saneamento Básico - Lei nº 11.445/2007 -, que definiu dentre outros princípios a universalização do acesso ao saneamento, a promoção da saúde pública, a proteção do meio ambiente, a gestão com transparência e a promoção da sustentabilidade econômica considerando-se a capacidade de pagamento dos usuários.

O saneamento representa um campo de importância fundamental para a sociedade. Por essa razão, ampliar a extensão e a qualidade dos serviços prestados deve ser meta das empresas que atuam no setor. Tal ação depende do estabelecimento de modelos de gestão eficientes guiados por objetivos claros e que possibilitem a geração de bons resultados e respeitem as regras que regulam o setor.

A Companhia de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro (CEDAE) é uma das principais empresas de saneamento do país. Desde o início da atual gestão, em janeiro de 2007, a companhia elaborou sob assessoria da Fundação Getúlio Vargas, um plano estratégico, de reestruturação administrativa e financeira. Os objetivos das mudanças que a nova gestão visava a adotar passavam pela ampliação da eficiência na prestação de serviços, pela revisão da estrutura financeira e tarifária, pela reorganização espacial da empresa e pela adequação dos serviços às normas vigentes.

O trabalho desenvolvido pela FGV Projetos auxiliou a CEDAE a entender melhor os problemas que precisava sanar e a estabelecer estratégias para o processo de tomada de decisão. Esse trabalho, somado à vontade de mudança que emergiu na companhia, possibilitou o desenvolvimento de uma estrutura de funcionamento livre de vícios e focada no funcionamento transparente e nos bons resultados. A reestruturação da CEDAE continua em curso; espera-se, no entanto, que se estabeleça efetivamente uma cultura organizacional voltada para a boa gestão.

Atualmente, verificar os índices da CEDAE permite comprovar que a empresa cresceu. O constante déficit transformado em lucro nos últimos anos demonstra o intenso esforço por parte da atual gestão em mudar o modo de operação da companhia e proporcionar aos usuários um atendimento realmente eficiente, garantindo um fluxo de caixa positivo.

Esta edição do Cadernos FGV Projetos traz artigos produzidos por profissionais envolvidos no processo de reestruturação da CEDAE, que retratam a experiência de recuperação da empresa, transformada recentemente num modelo a ser seguido pelo setor. Espera-se que esse conteúdo demonstre a possibilidade de uma companhia pública ser bem-sucedida com base em uma gestão comprometida e transparente e, acima de tudo, capaz de gerar bons resultados oferecendo ao mesmo tempo uma prestação de serviços eficiente.

Boa leitura! ■■

Entrevista com Wagner Victer

FGV Projetos



Wagner Victer

Presidente da CEDAE

O carioca Wagner Granja Victer graduou-se em Engenharia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Sua formação acadêmica inclui ainda graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro e cursos de pós-graduação em Finanças pela Fundação Getúlio Vargas e em Análise e Gerência de Projetos pela Universidade de Harvard (EUA). Iniciou sua carreira profissional no Grupo Gerdau, tendo sido, posteriormente, aprovado em concursos públicos para a Light e Petrobras. Foi Gerente de Contratação e Planejamento no Serviço de Engenharia da Petrobras (SEGEN), órgão responsável pelo gerenciamento dos principais empreendimentos da empresa, com especial destaque para a implantação da estrutura de E&P *Off-shore*. Atuou como professor de cursos de pós-graduação na Fundação Getúlio Vargas e na COPPE, e na implantação dos diversos cursos de graduação em petróleo na Universidade Estácio de Sá. Exerceu o cargo de Secretário de Estado de Energia, Indústria Naval e Petróleo do Rio de Janeiro, entre 1999 e 2006, tendo sido convidado pelo governador Sérgio Cabral para assumir a presidência da CEDAE no início de seu termo governativo (2007).

CEO of CEDAE

*Wagner Granja Victer graduated in Engineering from UFRJ (Federal University of Rio de Janeiro) and in Business Management from UERJ (State University of Rio de Janeiro). His academic background also includes post-graduation studies in Finance from Fundação Getúlio Vargas and in Project Analysis & Management from Harvard, USA. He started his career with the Gerdau Group, and later passed public exams for two government-run companies: Light, the electricity company of Rio de Janeiro, and Petrobras, the Brazilian oil and gas company. At Petrobras, he worked as Bidding and Planning Manager for Engineering Services (SEGEN), a division in charge of managing the company's key enterprises, chiefly the implementation of E&P *Off-shore*. Professor at the graduation courses with Fundação Getúlio Vargas and COPPE; also, implemented a number of undergraduate courses in Oil at Universidade Estácio de Sá. From 1999 to 2006, he worked as Deputy Secretary of Energy, Naval Industry & Oil of Rio de Janeiro. In 2007, he was invited by Governor Sérgio Cabral to be the new president of CEDAE.*

RESUMO

Ao receber o convite do governador Sérgio Cabral para presidir a CEDAE - Companhia de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro, o engenheiro Wagner Granja Victer cogitou inicialmente recusar a indicação. A desgastada imagem institucional da empresa, aliada a dados que indicavam sua precária situação gerencial e financeira, qualificavam-na como um desafio aparentemente intransponível para qualquer gestor. O compromisso público com a modernização do Estado, manifesto em sua experiência de oito anos à frente da Secretaria de Estado de Energia, Indústria Naval e Petróleo (1999-2006), e o integral apoio do governador fizeram com que Victer assumisse esta missão. O que se observou, a partir deste momento, foi um dos mais exemplares casos de reestruturação das práticas administrativas em empresas públicas brasileiras. Ciente da necessidade de empreender um corte imediato e radical com uma cultura institucional decomposta por anos de ingerência política e ineficiência gerencial, o novo presidente da CEDAE buscou na parceria com a Fundação Getulio Vargas as bases para a formulação de um plano estratégico que visasse tanto ao equilíbrio econômico quanto à definição de um completo redesenho da empresa. Em poucos meses, os primeiros resultados da implantação dessas novas diretrizes puderam ser percebidos: estabelecimento do sistema de compras através de pregão eletrônico, redução acentuada das terceirizações, criação das novas superintendências regionais, implantação de Universidade Corporativa, estruturação precisa do perfil das áreas de negócio da companhia e modelagem gerencial e financeira para a futura abertura de capital da empresa. A marca da gestão Victer transformou a CEDAE em uma empresa eficiente, economicamente sólida e com um novo padrão de governança corporativa. Nesta entrevista, o presidente sintetiza as principais iniciativas de sua gestão e apresenta a visão do novo modelo de empresa que busca construir.

ABSTRACT

When invited by Governor Sérgio Cabral of Rio de Janeiro to be the new president of CEDAE (the State's Sanitation and Water Company), engineer Wagner Granja Victer was reluctant, and at first considered declining. The company's worn-out public image and long-term data, which disclosed its precarious financial and managerial situation, sounded like a rather impossible challenge for any manager to take. However, his public commitment to the modernization of the State, shown in his 8-year term at the Energy, Naval Industry & Oil State Department (1999-2006), along with the Governor's thorough support made Victer decide to face the challenge. That was the beginning of one of the most remarkable cases of restructure of administration practices in a Brazilian state-run company. Keeping in mind the need to foster immediate and radical rupture with an institutional culture disintegrated by years of political abandonment and managerial inefficiency, CEDAE's new president established a partnership with Fundação Getulio Vargas to create the base for a strategic plan aiming at both economic balance and totally redesigning the company's structure. In a few months' time, the first results showed: establishing a trade system through electronic bid, steep decrease in outsourcing, creation of new regional superintendencies, implementation work of the Project Universidade Corporativa, clear-cut definition of the company's business profile, and managerial and financial modeling for the company to go public in the future. Efficiency, economic consistency and new governance standards are the features Victer's administration imprinted on the company's structure. In this interview, the president summarizes his term's key initiatives and presents an outline of the new model the company seeks to establish.

FGV PROJETOS - Como surgiu o convite para assumir a presidência da CEDAE?

Wagner Victor - O Sérgio Cabral havia me pedido para auxiliá-lo na elaboração do seu programa de governo. Fui um dos coordenadores do programa da área de desenvolvimento econômico e, após a eleição, o governador me trouxe esse desafio. Ele brincou um dia comigo: “Victor, eu tenho três problemas no Rio: a segurança, a saúde e a CEDAE. Como você não é policial, não é médico, mas é engenheiro, sobrou a CEDAE”. Eu falei: “Governador, de maneira nenhuma...” A CEDAE tinha uma imagem bem desgastada, com um ranço muito grande, e eu não queria. Mas, um dia, o governador, de maneira bastante convincente, trouxe a família dele perante mim, junto com o vice-governador Pezão, e falou: “Estou trazendo a minha família e estou trazendo os meus filhos e, na frente deles, eu assumo o compromisso de que não vou indicar um diretor e não vou influenciar em nada. Eu preciso da sua ajuda”. Eu falei: “Governador, depois de tudo isso, eu não posso dizer não”, e aceitei. O desfecho foi numa sexta-feira, e, no domingo, ele me anunciou, como o primeiro membro do seu governo.

Um dos processos iniciais da retomada da CEDAE foi uma decisão estratégica que nós adotamos: fazer o plano estratégico em parceria com a Fundação Getulio Vargas. E, neste planejamento estratégico, nós envolvemos uma série de atores da sociedade, com o objetivo de opinarem nos novos rumos da empresa. Envolvemos a Firjan, a Associação Comercial, a Fecomércio, convidei os principais jornais e o Ministério Público. A empresa vivia um momento extremamente crítico, do ponto de vista não só econômico, mas, principalmente, financeiro: a CEDAE estava com as suas dívidas elevadas e com ordem de corte da energia elétrica; os telefones cortados; ordem de despejo da sede; contratos de produtos químicos vencidos; um fluxo de caixa negativo, de maneira quase sistemática, da ordem de 30 milhões de reais/mês. Uma situação catastrófica que envolvia uma posição extremamente negativa da empresa. Não tínhamos controle dos números das gestões anteriores. O próprio balanço, que nós recebemos praticamente um ano depois, foi um

balanço que veio com 20 ressalvas pelo auditor independente e com a abstenção de parecer.

O plano estratégico foi fundamental para definirmos um conjunto de ações de impacto. Então, com o auxílio da FGV e com uma ação bastante rápida e articulada com toda a diretoria, modelamos mais de 80 ações estratégicas diferenciadas, que foram conduzidas simultaneamente. Cada um com o seu responsável, mas todos sob o meu total acompanhamento. Esse conjunto de ações de modernização e de reestruturação fez com que a empresa viesse a aumentar a sua arrecadação, reduzir custos e, principalmente, melhorar a sinergia dos seus órgãos. A CEDAE, hoje, apesar de ter ainda problemas econômicos, apresenta uma situação financeira impenável até para os mais otimistas. A empresa fechou o primeiro ano com lucro e teve o seu balanço concluído, pela primeira vez, com a aprovação do auditor independente e sem qualquer ressalva.

FGV PROJETOS - Como foi o processo de implementação deste redesenho institucional e operacional da CEDAE?

Wagner Victor - A reestruturação foi feita em dois tranches: um tranche inicial, que já foi implementado, e um tranche futuro, no qual faremos o aperfeiçoamento dessas medidas. A estrutura tradicional da em-



presa favorecia a interferência política: era uma estrutura regionalizada, onde, basicamente, cada município tinha o seu superintendente técnico e o seu superintendente comercial. Muitos desses superintendentes eram de fora da empresa e indicados por políticos que não buscavam a melhor atividade da empresa, mas o seu próprio interesse específico. Na administração pública, não se pode servir, como diz a Bíblia, a dois senhores. Tem que servir a um só senhor. Não dá para atender o cliente, atender o interesse da empresa e, ao mesmo tempo, atender os interesses de algum político. Sem qualquer preconceito a qualquer político. O político é importante na integração a empresa pública, trazendo a informação, e não cogerenciando com a empresa. Então, avaliamos um conjunto de mais de 30 superintendências e acabamos com suas estruturas em muitos municípios. Criamos as superintendências regionais. Saímos de 30 para pouco mais de dez. Cada superintendência regional foi formada como se fosse uma unidade de negócios, de maneira que o gerente ou o chefe de departamento tivesse, subordinadas a si, as atividades técnicas e as comerciais, sob o monitoramento da Diretoria de Projetos Estratégicos. Imediatamente, eu criei a essa diretoria, eliminando a vice-presidência. Eu acho que em órgão público não tem que ter vice-presidência. Vice-presi-

dente, em órgão público, é a permanente conspiração. Transformamos esta nova diretoria em um órgão executivo, colocando sob a sua estrutura atividades importantes da empresa, como o planejamento comercial, a participação normativa e a auditoria das atividades comerciais, além de agregarmos alguns outros valores, como a questão de eficiência energética e projetos diferenciados de melhoria interna.

Essa foi a forma possível de organização a ser realizada naquele momento da entrada, que era o momento do choque. Porque na administração pública, ou você faz isso imediatamente ou depois você terá grande dificuldade em executá-lo. Na administração pública, qualquer demora em desenvolver o processo de mudança começa a gerar uma sedimentação extremamente grande, o que dificulta o trabalho do administrador. Com isso, nós tivemos que extinguir muitos órgãos; tivemos que quebrar muitas relações antigas de interesses políticos. O governador cumpriu o seu acordo e não interferiu em qualquer indicação, assim como eu dei toda a liberdade aos meus diretores para escolherem os seus gerentes. Esse processo de reestruturação da empresa vai prosseguir durante mais um ou dois anos e, em função do novo resultado da empresa, vai ser reorientado para algo ainda mais moderno. Podemos afirmar que neste primeiro movimento, houve uma redução de 30% dos cargos gerenciais e o resultado foi a definição de uma empresa mais focada no plano das unidades de negócios.

Tomamos a decisão e estamos implantando o processo de ERP (Enterprise Resources Planning), principalmente na área de tesouraria, no orçamento, no controle de materiais e no processo de integração da informação, que não existia anteriormente. Não existia registro, não existiam dados. Os procedimentos não estavam escritos; estavam na cabeça. E isso está servindo hoje como base para reescrever procedimentos em diversas áreas. Até o processo de normatização era incipiente. Vou dar um exemplo: a CEDAE preparou as suas primeiras normas padrão ABNT na nossa gestão, que são normas para a construção de elevatórias. Iniciamos o processo de qualificação dos empregados, uma das nossas prioridades no planejamento estratégico. Criamos uma universidade



corporativa que funciona em um prédio outrora abandonado e que foi reconstruído com recursos próprios auferidos a partir de venda de sucata abandonada na empresa. Em três meses, formamos três mil alunos. E, permanentemente, treinamos algo da ordem de 2 a 4% do efetivo.

A mudança completa da área de TI talvez seja um dos *cases* mais relevantes. O computador que nós tínhamos era um computador da década de 80, que possivelmente já não deveria existir, nem mesmo em países menos desenvolvidos. Certamente, o *mainframe* deve ter saído da CEDAE e ido para algum museu. Nós refizemos o contrato com a Unisys, renegociamos, pagamos menos e temos hoje um computador com a

“*Esse conjunto de ações de modernização e de reestruturação fez com que a empresa viesse a aumentar a sua arrecadação, reduzir custos e, principalmente, melhorar a sinergia dos seus órgãos.*”

Wagner Victor

capacidade de processamento bem maior que a anterior e sem ocupar tanto espaço. A área das telecomunicações é outro campo em que operamos mudanças rápidas. Nós tínhamos, quando assumi, mas um sistema baseado naquelas antigas mesas com telefonistas. Nós desativamos todas as mesas. A CEDAE foi uma das primeiras empresas, numa parceria que fechamos com a Oi, a implantar o sistema Voice + Net, que é um sistema integrado altamente avançado. Devo destacar que o modelo adotado pela CEDAE foi, posteriormente, o mesmo adotado pelo governo do estado, obtido numa licitação. Hoje, o sistema de telecomunicações e o sistema de TI da empresa são incomparáveis com o que se tinha no passado, do ponto de vista de velocidade, eficiência e capacidade de armazenamento. A empresa sequer tinha *backup* dos seus dados. Imagine, portanto, uma empresa que trabalha com informação, que trabalha com levantamento de dados, com leitura, que tem seu coração comercial na parte de informática e que tinha um sistema tão arcaico e ineficiente. Muitas concessionárias ainda têm o sistema do leiturista que vai ao local, digita, processa e manda a conta pelo correio. Hoje, a nossa leitura é simultânea, com um computador de mão, de forma que a consistência é verificada no ato, reduzindo aquele *delay* entre o ato de ler e o ato de emitir a conta e, conseqüentemente, os custos desta operação.

FGV PROJETOS - A empresa também teve que empreender um esforço de ajuste e redução de pessoal e custos. Poderia comentar esse processo?

Wagner VICTER - O trabalho de redução do corpo funcional foi fundamental. Desde que entramos, a CEDAE já reduziu o seu corpo próprio funcional próximo a 8% do seu efetivo, diversas dessas por demissões por justa causa. Restabelecemos o princípio de que práticas irregulares podem ser punidas com a demissão. Do ponto de vista de terceirizados, observamos uma redução próxima a 50%. Não só em quantitativo, mas em taxas que se pagam a empresas terceirizadas. A taxa média de administração, quando nós entramos, era da ordem de 4,38 e nós a reduzimos para 2,85, que é a menor taxa de administração praticada por órgãos da administração estadual. Se for observada a relação de 4,38 para 2,85 e a redução de efetivo em quase 50%, é possível compreender a redução brutal de terceirizados. Hoje, a CEDAE tem um nível de terceirizados extremamente pequeno, inferior a 4% do seu efetivo, que é um dos menores níveis de terceirizados de qualquer empresa no Brasil. Muito antes de a lei contra o nepotismo ser implementada e aplicada no país, baixamos uma regra: nenhum de nossos gerentes poderia ter qualquer parente na CEDAE ou em empresa terceirizada. A administração pública, se não tiver um choque desses de moralidade, é muito difícil ser gerida, porque você não consegue estabelecer a ordem dentro da organização.

Outra estratégia muito importante foi a redução do número de prédios ocupados pela CEDAE. A administração central da empresa estava localizada em quase dez prédios distintos. Nós fechamos esses prédios - muitos deles, que eram alugados, foram devolvidos - e realocamos esses profissionais dentro dos prédios existentes. A CEDAE tinha o seu jurídico espalhado em quatro pontos distintos. Hoje, todo o jurídico da empresa está centralizado. A CEDAE tinha agências que funcionavam em prédios alugados. Hoje, estamos levando essas agências para dentro das nossas estações e aumentando a integração com as atividades operacionais da empresa, o que faz com que o cliente possa entrar numa estação, ver o processamento do esgoto, entender o trabalho da CEDAE. Isso melhora muito a integração, o retorno e a percepção da população de que há um novo atendimento, uma nova relação. Nós tínhamos um prazo médio de atendimento de uma ocorrência, quando entramos, da ordem de 16 dias. Hoje, o prazo médio de atendimento da ocorrência é inferior a 36 horas. As pessoas não percebem mais aquelas obras na rua sendo consertadas com pedaços de borracha extraídos de câmara

de pneu, que era uma marca antiga e negativa da imagem da empresa. Foram alugados novos veículos, trocamos as antigas contratadas, reduzindo os valores dos serviços prestados. Querem continuar? Têm que dar desconto. E isso foi básico no processo de redução de custos da empresa.

FGV PROJETOS - Quais foram as principais medidas de saneamento financeiro e fiscal adotadas na sua gestão?

Wagner Victor - Dentro de um conjunto de medidas que nós e a FGV levantamos no planejamento estratégico, eu destaco duas muito importantes. A primeira, a implantação do pregão eletrônico. Conforme anunciado, tínhamos o plano de empregar o pregão eletrônico na CEDAE em um ano, e muitas pessoas riram, acharam que seria impossível. Realmente, erramos no plano estratégico: implantamos o pregão eletrônico em um mês. Fizemos um convênio com a Caixa Econômica Federal, e a CEDAE foi a primeira empresa do governo do estado a fazer compras pelo sistema de pregão eletrônico. Os primeiros itens escolhidos para comprar neste sistema foram justamente aqueles que especulavam que havia um direcionamento: os produtos químicos. O primeiro produto adquirido, o cloro, foi comprado a um preço da ordem de 6% inferior ao que se pagava anteriormente. Desde então, estamos realizando todas as compras, e grande parte dos contratos de prestação de serviços, em pregão eletrônico. O segundo aspecto que gostaria de destacar foi o afastamento de qualquer ilação e de qualquer boato de que para receber o pagamento era necessário algum tipo de influência política.



Estação de Tratamento de Água do Guandu - ETAG

Pagamos em dia. Eu pessoalmente estabeleci uma regra muito clara: se houver pedido externo em favor de algum fornecedor, aplicamos um atraso no pagamento. Isso aconteceu três vezes e, de lá para cá, nunca mais ninguém pediu para que se pagasse a conta de um fornecedor. Como todos sabem que se paga em dia e como todos sabem que não é necessário qualquer conversa transversa, as pessoas começaram a respeitar e começaram a querer voltar a cotar e a fornecer à CEDAE. A certeza do fornecedor de que vai receber aquele recurso faz com que ele venha, progressivamente, a praticar melhores preços. Outra medida adotada foi a questão da recuperação fiscal, uma grande oportunidade para a empresa perceber que ela tinha a possibilidade de ganho de receita e de recuperação de alguns créditos. A empresa pagava imposto e não verificava se o imposto era devido. Fizemos, com a Fundação Getúlio Vargas, um processo de recuperação de crédito de Cofins e tive uma recuperação superior a 100 milhões de reais; imposto que tinha sido pago indevidamente. A cada iniciativa dessas, as pessoas diziam: “Isso será impossível. Isso não pode ser feito”. Temos que perseguir os objetivos, ter perseverança. E se não fizer isso, não se salva uma organização.

Nós também começamos a investir bastante em eficiência energética. Fizemos uma parceria com a Light, e a CEDAE, que historicamente não pagava a conta de energia elétrica, hoje é o seu maior pagador. Renegociamos todos os contratos, obtendo preços melhores e, ao mesmo tempo, obtivemos o compromisso deles de investir em eficiência energética, dentro da chamada verba da Aneel. Hoje, estamos investindo algo em torno de 50 milhões em eficiência energética, além de uma série de pequenas ações voltadas à redução do nível da correção de fator de potência e uma série de pequenos gastos que faziam com que a empresa fosse desnecessariamente tarifada. A obsessão pela redução de custos deu um resultado muito acima do que eu esperava inicialmente e muito abaixo ainda do que eu espero que a companhia alcance. Implantamos o sistema CTF, que controla por *chips* eletrônicos o abastecimento de combustível nos veículos. Só por esse controle de abastecimento, a redução de consumo de combustível foi de cerca de 40%. Reduzimos o nível de hora extra. Muitas horas extras desnecessárias, muitas horas extras em áreas não essenciais. A obsessão na redução de custos tem que ser acompanhada por uma obsessão crescente no aumento de arrecadação, da redução do nível de inadimplência e do nível de perda. Esse é um princípio básico de qualquer administração e que é o “x de qualquer processo: aumente a sua arrecadação e reduza os seus custos.

FGV PROJETOS - Fale-nos sobre a implantação de uma cultura de pagamento na CEDAE.

Wagner Victor - Eu acho essa questão extremamente importante. Perdeu-se o hábito de cobrar, perdeu-se o hábito de cortar e o consumidor perdeu o hábito de pagar à CEDAE. O consumidor, quando chega ao final do mês, tem um conjunto de contas, e se há uma redução no seu orçamento, ele não irá pagar aquela que causará o me-

nor problema. A CEDAE não cobrava, não cortava. Então, passava créditos bons ao corte, que era facilmente recuperável - muitas vezes, com uma carta de cobrança. A empresa estabeleceu o prazo e a cobrança imediata com 30 dias, como estabelece a lei, e efetuando o corte antes de repassar para uma empresa de cobrança. Hoje mesmo, para dar um exemplo, eu autorizei o corte do abastecimento do meu clube do coração, que todo mundo sabe que é o Fluminense. Não tem coisa mais representativa do que o presidente cortar o seu clube do coração. Foi inadimplente, corta-os. Veja outro exemplo: a minha mãe. A conta dela aumentou mais de 400%. Ela procurou uma agência da CEDAE, porque ela sabia que comigo não daria, e falei: "Olha, não dá desconto para a mamãe. Se for necessário, se a mamãe não pagar, corte a mamãe". Então, o administrador público tem que fazer isso, cortar a mãe, cortar o clube do coração. Quando se faz isso, você contamina toda a sociedade. Na nossa gestão, a CEDAE voltou a cortar. Cortou clientes famosos, cortou casas de diplomatas, cortou grandes clubes, cortou prefeitos. Quando você corta a água da casa do prefeito, porque ele não pagou, a cidade inteira sabe e começa a respeitar a adimplência.

FGV PROJETOS - E como se definiu a estratégia de combate ao furto e de legalização das redes?

Wagner VICTER - Esta é uma experiência que eu trouxe de minha gestão na Secretaria de Energia. Um dos grandes problemas que tínhamos estava relacionado ao furto de energia elétrica, conhecido como gato. Muitas vezes não havia uma ação do ponto de vista policial; tinha uma mera ação administrativa. Na ocasião, eu tive a oportunidade, como secretário, de criar uma delegacia de polícia, a Delegacia de Serviços Delegados (DDSD), dedicada ao combate ao furto de energia elétrica. Tão logo cheguei à CEDAE, adaptei a criação da secretaria vocacionada para a atividade de combate ao furto da água. Montamos uma área de segurança toda própria, pegamos policiais aposentados, policiais com vida limpa pregressa, montamos um serviço de inteligência e, em função disso, a empresa tem feito um combate exemplar ao furto de água. Deve-se destacar que esses resultados são identificáveis não só

pela estratégia que adotamos, mas pela maneira como também conseguimos dar visibilidade a essas ações. Nós batizamos algumas operações, que são realizadas por segmentos, e acabam tendo um grande apelo popular em sua veiculação. Então, se é um trabalho em restaurantes, é Operação Gato *Gourmet*; quando são grandes consumidores, é Operação Gato Gordo; operações para escolas de inglês, *The Cat*. Esse tipo de tratamento gera aceitação pelo público, que começou a perceber o gato como crime. Nós procuramos dar divulgação para as operações com grandes consumidores, independente da posição social daquela pessoa. Isso fez com que, em cada região que entrávamos combatendo o gato, os consumidores que achavam que estavam impunes comessem a procurar a CEDAE a fim de regularizar a situação. Isso teve um retorno fantástico. As operações, contudo, não são feitas somente naqueles segmentos de elevado poder aquisitivo. Da mesma maneira que é feita em Copacabana e em condomínios de luxo, é feita em lugares pobres, como São Gonçalo e Baixada Fluminense.

FGV PROJETOS - Como foi o processo de regularização dos contratos de concessão estabelecidos entre a CEDAE e as prefeituras fluminenses?

Wagner VICTER - Logo após termos assumido a CEDAE, foi sancionada a Lei nº 11.445 de 2007, que define o Marco Regulatório do setor de saneamento. Foi estabelecida a obrigatoriedade dos contratos de concessão entre a concessionária de água, o poder estadual e o poder municipal. O nosso principal desafio, cujos desdobramentos poderiam vir a quebrar a empresa, era estabelecer a concessão da nossa principal fonte de arrecadação: o município do Rio de Janeiro. Foi uma negociação firme, demorada, com o governador Sérgio Cabral e com o então prefeito Cesar Maia, que resultou na concessão da prefeitura do Rio de Janeiro para os próximos 100 anos. Isso nos deu tranquilidade de estabelecer um futuro para a empresa. Logicamente, nós abrimos parte de um segmento para a prefeitura, que é a parte da arrecadação de esgoto da região chamada AP-5. Foi uma estratégia, mas altamente positiva para a população. Vislumbrou-se não só a CEDAE, mas o cliente, que queria o investimento.

Ao mesmo tempo, montamos uma estratégia para renovar os convênios. Em três anos de administração, renovamos mais de 30 convênios, que envolvem praticamente mais de 85% do mercado da CEDAE. Negociamos um a um, definindo metas, dentro da capacidade de investimento da empresa. O fortalecimento da nossa engenharia fez com que pudéssemos produzir projetos internamente e ser merecedores de apoio por parte do governo federal para implementá-los. Isso está fazendo com que, permanentemente, venhamos a adentrar em mais municípios. Inclusive, incorporamos muitos municípios em que a CEDAE nunca havia atuado. Isso talvez seja um reconhecimento da competência da companhia. Os prefeitos botaram as empresas privadas para fora e preferiram trabalhar conosco. Posso citar o município de Valença como um exemplo deste processo. Este tipo de relação dá perenidade ao futuro da empresa e nos deu garantia de funcionamento pelas próximas décadas. Isso talvez tenha sido um dos maiores ativos das nossas ações.

FGV PROJETOS - O senhor também iniciou a reformulação de toda a área jurídica da CEDAE para atender a essas novas demandas. Poderia descrever esse processo?

Wagner Victor - A CEDAE trabalhava com mais de uma dezena de escritórios de advocacia e muitos escritórios, inclusive, fazendo patrocínio infiel de causas da empresa. A imagem era muito negativa, por parte do próprio judiciário. A primeira estratégia foi trazer procuradores do estado para assumir as funções gerenciais básicas. Eu trouxe o Leonardo Espíndola, que é meu diretor jurídico, e outros procuradores para tratarem da área trabalhista e da área de licitações. Nós estamos centrados por segmentos. Dividimos como se fossem unidades de negócios. A CEDAE pela primeira vez em sua história abriu o processo licitatório para todos os seus segmentos. As causas antigas ficam com os escritórios anteriores que tinham notório saber, dando continuidade e finalizando os processos, e as novas estão sendo incorporadas a escritórios escolhidos em licitação pública. Hoje, a nossa imagem é uma imagem extremamente mais bem recebida no judiciário. Temos um nível de sucesso das ações extremamente elevado. Conseguimos uma série de pareceres já consolidados no âmbito do STJ e do próprio Tribunal de Justiça, o que faz com que nós, em segmentos em que éramos contumazes perdedores, viéssemos a ganhar. E alguns escritórios, que não tiveram um desempenho correto, denunciemos formalmente à OAB, pelo Código de Ética, e, inclusive, os estamos processando judicialmente, por patrocínio infiel.

FGV PROJETOS - Como tem sido a condução do processo de abertura de capital da CEDAE?

Wagner VICTER - Isso é muito importante, porque, na realidade, grande parte do sucesso da estratégia de recomposição da linha empresarial da CEDAE foi visando à abertura de seu capital. Escolhemos como entidade parceira para a abertura de capital a Fundação Getúlio Vargas, dentro do plano de trabalhar com uma única consultoria, com uma instituição que já tenha uma *expertise* em outros IPOs (*Initial Public Offering*). Adaptamos o nosso estatuto para isto. A ideia, por parte do controlador, é que nós venhamos a abrir o capital, mas que continue sendo majoritária por parte do governo do estado. Essa é a decisão do governador Sérgio Cabral. E as ações, que ainda estão sendo avaliadas, valem cada vez mais. À medida que melhoramos a administração da empresa, melhoramos a sua situação econômica, elas vão valer ainda mais. Desta forma, possivelmente, no ano de 2011 ou 2012, em função da decisão que venha a ser tomada, nós venhamos a abrir o capital, mas mantendo o controle acionário pelo governo do estado.

É fundamental, no entanto, saber que a preparação para a abertura de capital é um processo global em construção. Desde a melhoria da governança, à atuação da diretoria, à relação com os investidores, à colocação de conselheiros independentes, implantação do novo sistema de ERP, à questão da informática, todos estes movimentos integram este processo. Há um detalhe muito significativo que gostaria de registrar: os auditores das chamadas *Big Four*, as maiores empresas de auditoria, sequer queriam apresentar propostas para fazer a auditoria da CEDAE. Em função da melhoria da percepção, inserindo a CEDAE como um *case* positivo, fizemos uma licitação e as quatro empresas dos chamados *Big* internacionais participaram da licitação. Os nossos balanços a partir de 2008 vêm sendo auditados pela PricewaterhouseCoopers. Este é um indicativo que melhora muito a percepção, pelo investidor internacional, para a abertura do capital. Cada renovação de contrato de concessão valoriza mais a empresa; cada melhoria do sistema de informação interna valoriza mais a empresa; cada vez que você torna mais eficientes as relações internas, torna a empresa mais valorizada. Então, mesmo não tendo sido possível realizar as IPOs no ano de 2009, em razão da conjuntura econômica internacional desfavorável, eu acho que a empresa está se valorizando muito nesse processo, e posso garantir, àqueles que estão nos acompanhando, que a CEDAE será um excelente investimento em um futuro bem próximo.

FGV PROJETOS - O consumidor também percebe claramente esta transformação da empresa? Há uma nova imagem da CEDAE sendo consolidada?

Wagner VICTER - Isto é claro. Estamos reformando as nossas agências, abrindo as instalações da empresa para o consumidor. Estas são as linhas de melhor contato com o cidadão. A agência da Barra hoje é um padrão: dispõe de um Centro de Visitação Ambiental, um aquário marinho, área de lazer infantil, e todas as agências têm um grau de aceitação, de receptividade, e não mais aquele aspecto abandonado que tinham no passado. Veja o caso de nossas instalações no Leblon. Era um lugar abandonado. Tinha uma placa de

1953, da inauguração feita por Getúlio Vargas; uma placa de 1958, da ampliação feita por JK; e agora, em 2009, após completa reforma, tem a placa do Sérgio Cabral, 50 anos depois. Tinha 50 anos praticamente sem uma intervenção. E as placas estão lá, relatando este espantoso histórico.

A nossa *homepage* era de difícil acesso, e não trazia informação. Hoje, você pode tirar a segunda via da conta via internet. Os principais projetos da CEDAE, o programa de despoluição da Baía de Guanabara, que já apresenta resultados, o programa de despoluição da Lagoa Rodrigo de Freitas e da Barra da Tijuca apresenta um *follow-up* permanente, com os números. Então, hoje, aqueles dados, que eram chamados de “caixa preta”, não são mais pedidos. Eles são atualizados e colocados na internet, para acompanhamento pelo cidadão. Uma das manifestações importantes que tivemos sobre esta nova imagem pública foi constatada no último concurso da CEDAE, porque para cerca de 160 vagas tivemos 40 mil candidatos. Esse número equivale a mais do que cinco CEDAEs querendo entrar na CEDAE. É, portanto, uma demonstração de que a empresa é percebida como um bom local para trabalhar. Caso contrário, você não teria essa quantidade.

Um marco deste novo perfil será a construção de nossa nova sede. Toda a gestão da CEDAE será integrada em uma sede moderna, onde funcionará o Centro de Controle Operacional da CEDAE. Para esta iniciativa, criamos um Fundo de Investimento Imobiliário com a Caixa Econômica. Esse fundo já foi lançado no mercado e obteve ampla procura, servindo até como forma de avaliar a aceitação deste primeiro papel da CEDAE pelo mercado, e vamos ver, em função disso, qual é a aceitabilidade e a credibilidade que a empresa tem no mercado. É um lugar de integração, e eu acredito que em um prazo máximo de 24 meses estaremos com esse prédio em operação, numa sede moderna.

A CEDAE, hoje, está bem menos vulnerável às oscilações políticas, porque a própria imagem de qualquer retrocesso certamente vai ser coibida de maneira muito mais clara pela sociedade. A percepção que se tinha no passado era a de que a CEDAE não tinha jeito. A partir do momento em que as coisas começam a dar certo, qualquer mudança negativa que futuramente possa vir a ser implementada será repudiada com muito mais ênfase pela sociedade e pelas forças políticas. E segundo, tentaremos tomar algumas medidas, blindando as modificações. Por exemplo, aprovei uma resolução de Conselho que nenhum cargo de gerência de ponta, comercial ou técnica, pode ser assumido por um profissional extraquadro. Alguém que queira mudar, indicar alguém de fora, terá que mudar no Conselho de Administração, que a partir da nossa gestão conta com dois conselheiros independentes, que são executivos de empresas privadas. Então, fica uma posição muito mais difícil. Agora, o processo de blindagem permanente é uma construção, e eu considero que a principal blindagem é o próprio acompanhamento da empresa pela sociedade. Porque a nossa empresa, hoje, é muito melhor do que foi ontem e muito pior do que será amanhã. E eu não tenho a mínima dúvida de que quem vier a me suceder tem essa responsabilidade. Essa responsabilidade será cobrada pelo corpo técnico e pela própria sociedade. ■■

Entrevista com Luiz Fernando de Souza Pezão, Sidney Levy e Aristides Corbellini

FGV Projetos



■ Luiz Fernando de Souza Pezão

Vice-Governador do Estado do Rio de Janeiro
Presidente do Conselho de Administração da CEDAE

*Lieutenant Governor of the State of Rio de Janeiro
President of the Board of CEDAE*

■ Sidney Levy

Presidente da ABNOTE
Membro do Conselho de Administração da CEDAE

*President of ABNOTE
Member of the Board of CEDAE*

■ Aristides Corbellini

Diretor do Departamento de Siderurgia da Vale
Membro do Conselho de Administração da CEDAE

*Director of the Steel Metallurgy Department of Vale
Member of the Board of CEDAE*

RESUMO

“Eficiência é fazer as coisas bem feitas. Eficácia é fazer as coisas certas”. A frase de Peter Drucker, um dos mais influentes analistas das organizações modernas, retrata a forma como está sendo realizado o amplo e intenso processo de reestruturação da CEDAE. Com ações baseadas em um planejamento estratégico que vem obtendo resultados surpreendentes, a nova administração da Companhia transformou uma imagem arranhada há cerca de duas décadas em credibilidade durante apenas três anos. Esse cenário faz com que as perspectivas sobre o futuro da CEDAE sejam as melhores possíveis na visão do Conselho de Administração da Companhia. Nesta entrevista, o presidente do Conselho de Administração da CEDAE e Vice-Governador do Estado do Rio de Janeiro, Luiz Fernando de Souza Pezão, e os membros do Conselho Sidney Levy e Aristides Corbellini analisam o processo de reestruturação da CEDAE, a possibilidade de entrada no mercado de capitais, a relação com funcionários e prestadores de serviços e avaliam que áreas ainda precisam de atenção para aprimoramento e investimentos. O Vice-Governador fala também sobre os planos do Governo do Estado para a Companhia.

ABSTRACT

“Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things.” Peter Drucker is one of the most influential analysts of modern organizations and his statement depicts the intense restructuring process being carried out by CEDAE. The actions based on strategic planning have shown remarkable results, and the new administration turned the Company, whose image was scratched by two decades of mismanagement, into a credible corporation in only three years. From the viewpoint of the Board of CEDAE, this scenario brings the best perspective for the future of the Company. In this interview, the president of the Board and Lieutenant Governor of the State of Rio de Janeiro Luiz Fernando de Souza Pezão, and members of the Board Sidney Levy and Aristides Corbellini analyze the restructuring process, the chances of the company undergoing an Initial Public Offering process, the relationship with employees and outsourced service providers, and assess the areas which still need improvement and investments. Lieutenant Governor also reports the State Governor’s plans for CEDAE.

FGV PROJETOS - Qual era a situação da Companhia quando o senhor assumiu o governo como vice-governador?

L.F. de Souza Pezão - Eu acompanho a vida da Companhia desde 1997, quando iniciei meu mandato como prefeito de Pirai, onde a concessão era da CEDAE. Batalhei muito na época do governo Marcello Alencar para a CEDAE não ser privatizada. Não sou contra a privatização, mas acho que as concessões de serviços públicos precisam de certos cuidados que não vi serem tomados. A empresa estava sofrendo um processo de sucateamento para ser vendida e o Wagner Victor virou esse jogo. Na minha cidade eu tinha de fazer serviços que eram obrigação da CEDAE e depois cobrar da companhia. Eu vi como ela foi se deteriorando; quando nós entramos, havia quatro contratos de concessões com municípios, hoje se não me engano a gente já atingiu quase cinquenta municípios. Pela credibilidade da gestão, voltaram novamente a acreditar na CEDAE.

FGV PROJETOS - Como os senhores avaliam a CEDAE hoje, após três anos de gestão profissional focada em reestruturação e resultados?

L.F. de Souza Pezão - Avalio muito bem. É claro que três anos não vão recuperar quase vinte em que a Companhia sofreu esse processo de deterioração. Esses três anos foram o pontapé para a empresa caminhar com pernas próprias, com uma gestão moderna, indo para o mercado, acessando as fontes de financiamento, já que voltou a recuperar a credibilidade. Acho que vai ser uma grande Companhia, não tenho dúvida nenhuma, qualquer governo que vier pela frente vai respeitar muito esta gestão.

“ *É uma gestão moderna, profissional, que trouxe pessoas do mercado, foi procurar o que há de melhor em todas as áreas. Eu e o governador Sérgio Cabral temos um orgulho imenso de ver a CEDAE no rumo onde está.* ”

L.F. de Souza Pezão

Sidney Levy - A diferença que esta administração trouxe à CEDAE pode ser medida pelos balanços de lucros e perdas dos exercícios findos em 2006 e o de 2009. A quantidade de ressalvas encontradas pela auditoria naquele momento e a situação de Patrimônio Líquido negativo, com os prejuízos operacionais realizados, deram lugar a lucros constantes e a um balanço exemplar, agora auditado pela PricewaterhouseCoopers.

“ *A diferença que esta administração trouxe à CEDAE pode ser medida pelos balanços de lucros e perdas dos exercícios findos em 2006 e o de 2009.* ”

Sidney Levy

Aristides Corbellini - Minha avaliação é muito positiva. As intensas atividades e as diversas obras concluídas - Alegria, Leblon, Barra etc. - algumas delas aguardadas ansiosamente pela população por varias décadas, falam por si só. Mais importante do que minha avaliação pessoal, no entanto, é que a população está satisfeita com os serviços prestados pela Nova CEDAE e pela atenção e prioridade dadas aos usuários. Tenho o sentimento e a convicção de que a Nova CEDAE se tornou uma empresa eficiente e respeitada, que presta um serviço digno ao cidadão.

FGV PROJETOS - Quais consideram as principais ações que resultaram na transformação da CEDAE?

L.F. de Souza Pezão - Em primeiro lugar, uma gerência competente e moderna. A estrutura tradicional da empresa favorecia a interferência política. Queremos que a CEDAE seja uma empresa de saneamento como já foi, uma das melhores do país, e isso vai acontecer naturalmente.

A influência política é boa quando é para o bem, mas foi preciso tirar as influências que fizeram essa empresa se deteriorar, o cabide de empregos, a falta de renovação de seus quadros, de concurso, de investimento na gestão da empresa.

Sidney Levy - A principal razão para a mudança foi a qualidade da liderança que entrou em 2007, especialmente com o Wagner Victor.

Aristides Corbellini - Em primeiro lugar, a escolha de um administrador competente e lutador, que não se intimida com as dificuldades. Em segundo, a liberdade e o apoio que o Governo deu a ele para trabalhar e fazer suas escolhas. Isto resultou numa Diretoria competente e num Conselho de Administração que mudou radicalmente a sua atuação, com a inclusão de dois conselheiros independentes, proposta do Wagner Victor ao governador Sérgio Cabral, quando convidado para ser o presidente da companhia.

FGV PROJETOS - Acreditam que a Companhia já está pronta para a abertura de capital, se esta fosse a decisão do governo do estado do Rio de Janeiro?

L.F. de Souza Pezão - Acho que ela está pronta para ir a mercado, acho que vai ser um sucesso a ida da CEDAE, vai ser um dos melhores *cases* do Brasil de acesso ao mercado. Está aí como prova o sucesso da captação de recursos para a construção da sede, que unificará todos os serviços em um espaço só. Não tenho dúvida de que vai ser maior ainda quando fizermos a abertura de capital.

Sidney Levy - Acredito que, em meados de 2010, a empresa estará pronta para abrir seu capital.

Aristides Corbellini - Não. Acredito que a CEDAE precisa de mais um ou dois anos de resultados positivos, auditados por uma das *Big Four*, como vem acontecendo desde 2008.

FGV PROJETOS - Como a Companhia é vista hoje pelo Conselho de Administração?

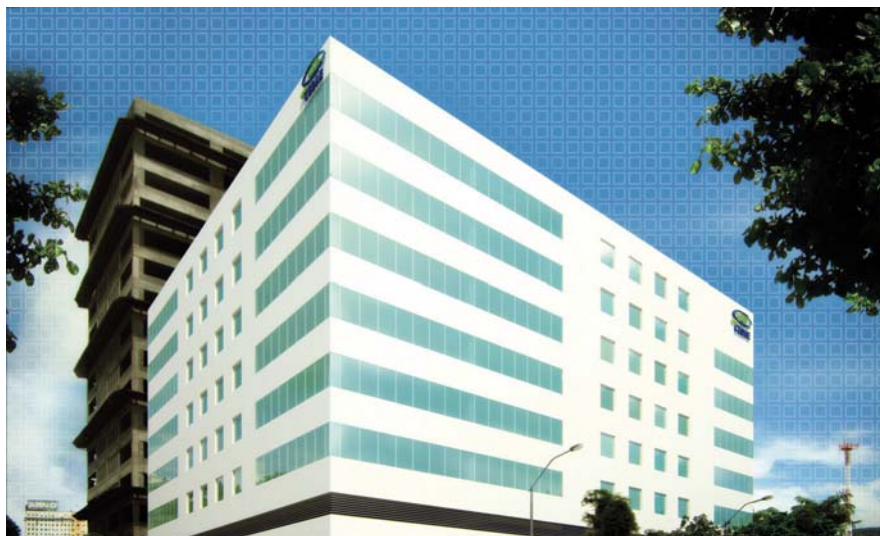
L.F. de Souza Pezão - Sou um pouco suspeito para falar como presidente, mas vejo que tudo o que o Wagner Victer levou para o Conselho foram medidas extraordinárias, que só fortaleceram a Companhia. O Conselho tem um orgulho imenso de como ela está sendo administrada, antigos conselheiros estão até perplexos de ver como evoluiu a gestão da companhia nesses três anos.

Sidney Levy - Não posso falar pelo Conselho, mas, para mim, participar como conselheiro neste *turn around* está sendo uma experiência fascinante. Tanto pelos inúmeros desafios administrativos que estão sendo superados, como pelos benefícios que essa mudança trouxe à população do Rio de Janeiro.

Aristides Corbellini - Lutando para obter a excelência na prestação de seus serviços num contexto de transparência e melhor governança.

FGV PROJETOS - Os senhores acham que existe boa percepção, por parte de investidores, do mercado e do meio empresarial, sobre a imagem positiva da CEDAE?

L.F. de Souza Pezão - Sem dúvida. O Governo Federal, que já não acreditava mais na empresa, desde o primeiro momento em que percebeu a nova gestão liberou recursos a



fundo perdido, coisa que a CEDAE não tinha há muitos anos. A Companhia recebeu recursos do orçamento geral da União, voltou a adquirir a capacidade de financiamentos, a Caixa Econômica Federal acreditou nela novamente e o conselho curador do fundo de garantia abriu de novo linhas de financiamento para a CEDAE. Se não me engano, há mais de 15 anos que a empresa só conseguia recursos através de empréstimos do governo do estado.

Sidney Levy - Acredito que sim, e acabamos de comprovar esse fato pela venda muito rápida dos papéis relacionados à construção da nova sede da CEDAE, inteiramente financiada com recursos de mercado.

Aristides Corbellini - Sem dúvida. Acho que um IPO na hora certa será um grande sucesso.

FGV PROJETOS - Vice-governador, a comunidade profissional da CEDAE - empregados, prestadores de serviços e colaboradores - também foi beneficiada com esses bons resultados?

L.F. de Souza Pezão - Completamente. Existiam muitos vícios, tanto com empregados como prestadores de serviços, mas hoje essas pessoas sabem o dia em que vão receber. É uma empresa que paga em dia e tem seus compromissos em dia. Por onde passo, escuto histórias e percebo como a CEDAE readquiriu sua credibilidade. Principalmente com os grandes fornecedores, que hoje não precisam de influência nenhuma para

ter seus pagamentos em dia. Eu vejo também que o empregado tem mais orgulho de trabalhar na empresa, sabe que está havendo concurso, sabe que está recuperando a sua previdência privada, que a empresa está sendo bem administrada e readquirindo credibilidade no mercado.

FGV PROJETOS - Como é a relação do governo do estado com a Companhia, Conselho de Administração, presidente e diretores?

L.F. de Souza Pezão - Excelente. É uma gestão moderna, profissional, que trouxe pessoas do mercado, foi procurar o que há de melhor em todas as áreas. Eu e o governador Sérgio Cabral temos um orgulho imenso de ver a CEDAE no rumo onde está.

FGV PROJETOS - Que áreas ainda carecem de atenção e investimentos?

L.F. de Souza Pezão - Acho que a gente precisa investir com firmeza no que há de mais moderno hoje, principalmente na área de tratamento de esgoto. Acho que a companhia tem de fazer um grande esforço nesses próximos anos para viabilizar de forma melhor o tratamento de esgoto. Vamos ser cada vez mais cobrados com a qualidade de vida, com a questão do clima. É importante também tratar muito bem os funcionários, fazer mais concursos, oxigenar o corpo, investindo e trazendo novos profissionais para a CEDAE.

Sidney Levy - Enquanto a CEDAE não fornecer água tratada e esgoto a todos os habitantes do estado do Rio de Janeiro que estejam dentro de nossa área de influência, temos muito que fazer. Os investimentos deverão ser no sentido de chegarmos perto dessa meta.

Aristides Corbellini - Considero importante o controle de contas e orçamento empresarial, já está em processo de contratação um novo sistema de ERP. Planejamento estratégico e *business plan* para os próximos quatro anos, também já solicitado pelo Conselho de Administração à Diretoria.

FGV PROJETOS - Vice-governador, quais são os planos do governo do estado para a Companhia?

L.F. de Souza Pezão - Os planos são extraordinários, principalmente devido a essa agenda que o governo tem hoje, com a Copa do Mundo, Copa das Confederações,

Olimpíadas; nós temos um tratado com o Comitê Olímpico Internacional, com a FIFA e com todos que acreditaram nessa proposta do governo. Temos uma agenda ambiental pesadíssima e precisamos honrá-la. São mais de três bilhões em investimentos que temos de fazer em saneamento, na Baía de Guanabara, Lagoa Rodrigo de Freitas, Baía de Jacarepaguá, toda a dragagem de tratamento de esgoto, então é uma série de investimentos que temos de fazer para o entorno de todos esses complexos esportivos, favelas da Tijuca, Mangueira, precisamos tratar todos esses locais com muito carinho. Não só na questão do abastecimento de água, mas principalmente no tratamento de esgoto. A CEDAE sozinha não vai conseguir fazer, vai precisar muito do governo do estado e principalmente do Governo Federal.

“
Lutando para obter a excelência na prestação de seus serviços num contexto de transparência e melhor governança.”

Aristides Corbellini

FGV PROJETOS - Vice-governador, dentre as instituições e empresas sob a responsabilidade do governo do estado do Rio de Janeiro, o desempenho da CEDAE está sendo satisfatório?

L.F. de Souza Pezão - Em comparação com as empresas do Rio, eu não tenho dúvida; mas com o resto das empresas no país, ainda precisamos fazer um esforço maior. Como falei, três anos não são suficientes para mudar mais de vinte anos em que a empresa foi se deteriorando. Está num caminho certíssimo e acho que ela não se afasta mais porque os funcionários não vão deixar. O Conselho de Administração, independentemente do governo que vier, não vai deixar acontecer o que aconteceu no passado com a CEDAE. ■■

Empresa pública e gestão eficiente

Sergio Franklin Quintella

■ Sergio Franklin Quintella ■

Formado em Engenharia pela Universidade Católica do Rio de Janeiro, em Economia pela Faculdade de Economia e Finanças do Rio de Janeiro e em Engenharia Econômica pela Escola Nacional de Engenharia, é mestre em Administração de Empresas pela IPSOA, da Itália; tem AMP (*Advanced Management Program*) em Administração de Empresas pela Harvard Business School, EUA, e Curso de Extensão em Finanças Públicas pela Pennsylvania State University, EUA. Foi presidente de instituições renomadas, como o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro e a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); atuou também como membro de Conselhos de Administração do BNDES e do Conselho Monetário Nacional. É vice-presidente da Fundação Getulio Vargas, membro do Conselho de Administração da Petrobras, do Conselho Diretor do Instituto Nacional de Altos Estudos (INAE) e de outras instituições empresariais e acadêmicas.

Graduated in Engineering from Universidade Católica do Rio de Janeiro, in Economic Science from Faculdade de Economia e Finanças do Rio de Janeiro, and in Economic Engineering from Escola Nacional de Engenharia. He has a Master's degree in Business Management from IPSOA, Italy; an AMP (Advanced Management Program) in Business Management from Harvard Business School, USA, and a Diploma degree in Public Finances from Pennsylvania State University, USA. He worked as head of the Rio de Janeiro State Treasury and of ABNT (Brazilian Association for Technical Regulation); was also a member of the Management Councils of BNDES (National Bank for Economic and Social Development) and of the National Monetary Council. Currently, he is VP with Fundação Getulio Vargas, an associate with Petrobras Administration Council and with the Board Council of the National Institute for High Studies (INAE), as well as various enterprises and academic institutions.



RESUMO

O atual momento pelo qual passam as empresas públicas brasileiras é marcado por um novo modelo de governança e de gestão mais eficazes.

No estado do Rio de Janeiro, temos o exemplo da CEDAE, que vem passando por amplo e intenso processo de revitalização.

Os principais objetivos da empresa consistem na prestação de um serviço exemplar, na qualidade da entrega do produto e cobrança de tarifas dentro do princípio de modicidade.

Para alcançar este nível de excelência em sua gestão, a CEDAE desenvolveu algumas ações: no que diz respeito aos instrumentos de governança corporativa, desenvolveu, por exemplo, trabalhos de aperfeiçoamento dos normativos internos; no âmbito administrativo, investiu na melhoria de seus processos; e na área operacional, investiu na modernização do parque de hidrômetros.

O resultado de tais ações ditou um processo de aperfeiçoamento institucional que teve como impacto direto a melhoria do resultado da companhia.

ABSTRACT

A new and more effective governance and management model defines the transition many Brazilian companies are going through.

The Sanitation and Water Supply Company - CEDAE - in the State of Rio de Janeiro is a remarkable case. Having experienced a large and intense restructuring process, the company's main objectives are providing a noteworthy quality service, maintaining a high level delivery of products and keeping moderate charge of fees.

In order to reach such excellence in management, CEDAE has developed a few actions: as regards instruments of corporate governance, for instance, the company has worked on improving its internal regulations; concerning managerial aspects, it has invested in optimizing processes; and in the operational area, it has advanced in the modernization of the hydrometer park.

Those actions were part of a process of institutional improvement that resulted in an outstanding recovery of the Company.

As empresas públicas brasileiras estão passando por um importante momento de transformação. Motivadas pela necessidade de gerar resultados compatíveis com metas sociais ambiciosas e prover um retorno financeiro que remunere o capital investido de forma adequada e compatível com seus objetivos estratégicos, as instituições públicas rumam para um novo caminho em direção a um modelo de governança e de gestão mais eficazes, alinhados com uma moderna visão do setor, que busca:

- ✔ Aumento na eficiência dos gastos públicos e dos investimentos;
- ✔ Melhoria na provisão de bens públicos;
- ✔ Aumento na qualidade do serviço prestado pelo setor público;
- ✔ Maior controle no uso dos recursos; e
- ✔ Recursos complementares para a realização de investimentos, quando necessário.

Os anos 90 do século passado foram marcados por profundas mudanças macro e microeconômicas. A mais importante delas, sem dúvida, foi a concepção e implantação do Plano Real, brilhantemente concebido e implementado e que estancou um processo inflacionário que vinha, há décadas, inviabilizando o planejamento de longo prazo, desestimulando os mecanismos de poupança, dificultando o acesso ao mercado de capitais e, claro, atingindo profundamente os segmentos mais pobres da sociedade brasileira. Também nesse período, iniciou-se vigoroso processo de privatização, atingindo o setor público das comunicações, de energia e até mesmo o monopólio estatal de setores de importância estratégica.

Nesse contexto, o modelo de gestão das empresas que se mantiveram públicas tem que se assemelhar ao das empresas privadas, onde é constante a preocupação com os aspectos societários, o equilíbrio econômico-financeiro e a eficiência operacional. Entre tais instituições no estado do Rio de Janeiro, a CEDAE é um interessante exemplo a destacar já que vem passando por amplo e intenso processo de revitalização. Em decorrência da execução de um bem formulado planejamento estratégico, a empresa readequou seus instrumentos de governança corporativa, implementou sensíveis melhorias em sua gestão administrativo-financeira, implantou uma política tarifária realista, reestruturou seus passivos financeiros junto a fornecedores e voltou a ter capacidade de realização de investimentos. Tudo isso em pouco mais de dois anos.

Sendo uma empresa que distribui água em 65 municípios, atende mais de três milhões de economias e possui cerca de 1,7 milhão de ligações, a CEDAE tem uma visibilidade e importância social como poucas empresas brasileiras. A tabela 1 a seguir traz dados quanto à população atendida por algumas das principais empresas de saneamento no país.

Figura 1

Receita líquida da CEDAE em 2007 (MM US\$)

Receita Líquida (2007)	
1 Sabesp	3,618.7
2 Cedae	1,540.7
3 Copasa	1,129.4
4 Sanepar	738.2
5 Corsan	594.3
6 Embasa	1,540.7
7 Caesb	415.1
8 Saneago	401.8
9 Compesa	350.5
10 Cagece	259.9
média do setor *	639.3

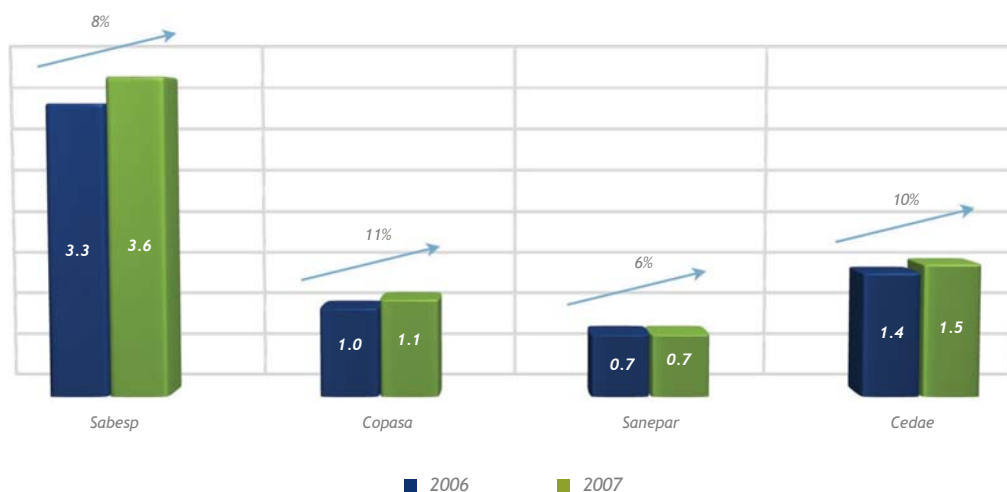
Fonte: Sites das Empresas do Setor e do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento - SNIS.

Adaptação Fundação Getulio Vargas.

Em relação à sua receita, a CEDAE, no ranking nacional de empresas de fornecimento de água e tratamento de esgoto, ocupa o segundo lugar, com cerca de US\$ 2 bilhões em receita bruta e aproximadamente US\$ 1,5 bilhão de receita líquida em 2007, e expressivo crescimento de 10% em comparação com o ano de 2006, conforme figuras 1 e 2.

Figura 2

Receita líquida e crescimento da CEDAE (MM US\$)



Fonte: Sites das Empresas do Setor e do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento - SNIS.

Adaptação Fundação Getulio Vargas.

A partir da demanda de uma sociedade cada vez mais exigente, a Companhia objetiva equilibrar a prestação de um serviço exemplar, entregando um produto com qualidade, e cobrando tarifas dentro do princípio de modicidade, tudo isso gerindo os seus recursos de forma eficiente e dando aos seus acionistas retorno compatível com o requerido para investimentos no setor.

Para que possa atingir esse nível de excelência em curto espaço de tempo, a CEDAE desenvolveu diversas ações que tiveram a finalidade de consolidar as bases para o crescimento sustentável. Dentre elas, em relação aos instrumentos de governança corporativa, foram desenvolvidos trabalhos de aperfeiçoamento dos normativos internos da companhia, tais como o regimento interno, o código de conduta e os manuais de competências, assim como revisados e reforçados os controles internos, atendendo aos princípios de conformidade (*compliance*).

Outros pontos importantes dentro da questão de governança foram a elaboração de um balanço auditado realizado recentemente, livre de ressalvas, contemplando extenso trabalho de regularização dos imóveis da Companhia e o desenvolvimento de avaliações visando a atender aos princípios da Lei nº 11.638/07. Desta forma, buscou atender ao princípio de prestação responsável de contas (*accountability*) e transparência (*disclosure*) junto aos órgãos reguladores e à sociedade em geral, desbravando caminho para uma possível abertura de capital e o seu financiamento através do mercado de capitais, a exemplo de outras bem sucedidas empresas de saneamento brasileiras.

No âmbito administrativo, a empresa tem feito importantes investimentos na melhoria dos seus processos, em especial nos que geram efeitos contábeis e financeiros e no de fornecimento de água, na melhoria de seu cadastro e na implantação de uma rotina de validação desse cadastro, sincronizado com o trabalho dos agentes responsáveis pela leitura em campo, bem como na revisão do processo de cobrança, reforçada pela melhoria do aviso do débito e de corte na própria conta de água e por medidas de negatificação e protesto tomadas junto ao Serasa e aos cartórios, respectivamente.

Na área operacional, destacam-se os investimentos na modernização do parque de hidrômetros, com a formulação do projeto de gestão de micromedição, na melhoria da infraestrutura, na busca de ganhos de eficiência e modernização das instalações internas, na comunicação interna e externa e no plano de recursos humanos, com forte investimento em capacitação através da universidade corporativa, e ainda na busca de ganhos de eficiência.

A redução das perdas no fornecimento de água é um tema fundamental para a empresa. Há a perda técnica, relacionada à infraestrutura mais antiga, que necessita de investimentos em modernização, e a perda comercial, gerada pelo furto. Até 2006, somente 50% da água fornecida era cobrada e desse montante apenas metade era paga pelos clientes. O investimento realizado na melhoria do cadastro, no processo de medição, nas ações de cobrança e na renovação do parque de hidrômetros vem reduzindo significativamente a perda comercial. Os investimentos na infraestrutura vêm, por sua vez, combatendo a perda técnica, tão onerosa à companhia.

Este ponto nos remete ao trabalho desenvolvido na área financeira nos últimos anos. Foram renegociados contratos com fornecedores; desenvolvido um planejamento econômico para os próximos anos visando a identificar as necessidades de investimento; estudada a estratégia financeira mais adequada e fontes de recursos; reestruturados os passivos; elaboradas avaliações de projetos com base em princípios modernos de análise econômico-financeira; e estruturadas captações de recursos para fazer frente os investimentos de curto prazo. A empresa também vem praticando uma política tarifária em acordo com os princípios da Lei nº. 11.445/07, atendendo aos princípios da busca do equilíbrio econômico-financeiro da Companhia.

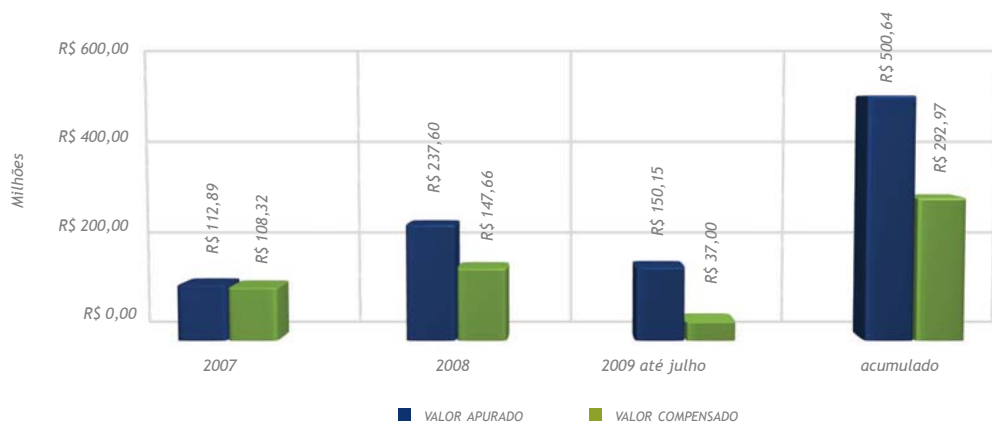
Outra ação muito importante foi o processo de recuperação fiscal em que a empresa de saneamento do estado, assessorada por técnicos especializados, aprofundou ações voltadas ao aproveitamento de direitos de crédito relacionados à apuração do PIS e da COFINS no regime não-cumulativo. Com base em um diagnóstico fiscal, elaborado a partir do exame dos procedimentos

de escrituração e apuração adotados em relação às suas operações comerciais, foi possível a identificação dos direitos de crédito com potencial de serem aproveitados na apuração do PIS e da COFINS. Uma vez identificados tais direitos, procedeu-se à verificação do efetivo aproveitamento dos créditos pela Companhia, de acordo com a legislação aplicável e com a identificação dos créditos fiscais não aproveitados no âmbito administrativo, tendo em vista soluções de consulta expedidas pela Secretaria da Receita Federal - (SRF) sobre a matéria. Nesse contexto, identificou-se a correta apropriação dos créditos mediante a interpretação das normas que regem a matéria e de entendimentos firmados pelas autoridades fiscais, consubstanciados em soluções de consultas de contribuintes.

Deve-se destacar que a maior dificuldade para a utilização dos créditos sobre insumos reside em estabelecer uma correta distinção conceitual entre custos e despesas e, dentro dos custos, identificar quais espécies de insumos geram direito a crédito. O desenvolvimento de um trabalho desse porte, como o da CEDAE, que contempla a definição do momento apropriado para o seu aproveitamento e a análise, novas apurações e retificações de débitos identificados, só foi possível a partir de um amplo e completo estudo acerca da legislação tributária, que prevê o desconto do crédito embutido nos custos. Observa-se que, somados os valores de recuperação de crédito de PIS e COFINS, esta empresa pública garantiu, até julho do ano corrente, o aproveitamento, através de compensações, de um valor de aproximadamente R\$ 290 milhões. A figura a seguir sintetiza os resultados obtidos ao longo do período de desenvolvimento do trabalho, entre maio de 2007 e julho de 2009.

Figura 3

Resultados obtidos com o processo de recuperação fiscal

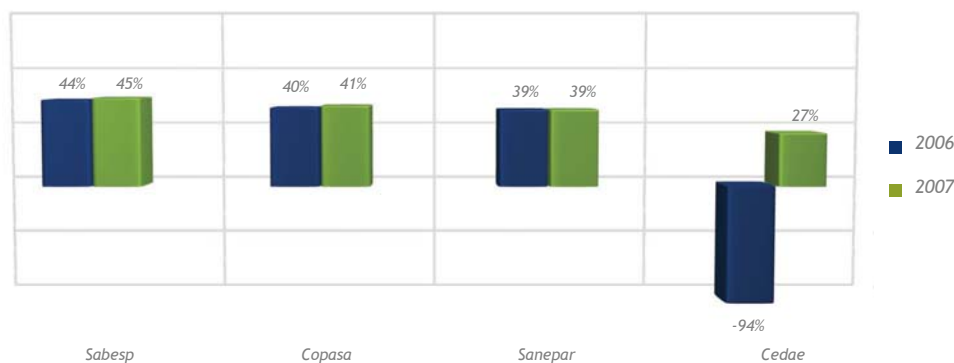


Fonte: Elaboração Fundação Getúlio Vargas, 2009.

Os resultados de tais ações administrativas, financeiras, operacionais e de governança ditaram um processo de aperfeiçoamento institucional que teve como impacto direto a melhoria do resultado da companhia. Tomando-se como base o balanço de dezembro de 2007, observa-se que a empresa deixou um período de dez anos de prejuízos consecutivos, para registrar um lucro de R\$ 150 milhões em um balanço publicado sem ressalvas. A margem EBITDA (lucro antes das despesas financeiras, impostos diretos e amortização dividido pela receita bruta) passou de 94% negativos para 27% positivos, chegando próximo aos níveis das empresas de referência nacional, como se pode notar nos dados apresentados abaixo.

Figura 4

Margem EBITDA (%)



Fonte: Sites das empresas do setor e do sistema nacional de informações sobre Saneamento - SNIS. Adaptação Fundação Getúlio Vargas.

Em três ocasiões, tive participação na história da companhia de saneamento do estado. A primeira, na década de 60, quando da construção do complexo de adução e tratamento de água do Guandu, fruto de financiamento externo condicionado a profundas mudanças no sistema de gerenciamento do então Departamento de Água e Esgotos do Estado da Guanabara. A segunda, no final dos anos 80, quando a convite assumi a Presidência do Conselho de Administração da CEDAE e trouxe comigo alguns dos mais ilustres engenheiros brasileiros para dele participar: John Cotrim, Rego Monteiro e Mauro Thibau. Finalmente a terceira, como Vice Presidente da FGV, acompanhando o apoio que essa Fundação vem dando ao esforço de modernização pela qual vem passando.

A companhia vem tomando ações que visam a torná-la uma das empresas de saneamento mais eficientes do Brasil, gozando de boa governança corporativa e administração alinhada com a geração de retorno do capital investido e na busca do alcance dos compromissos sociais requeridos. É possível até vislumbrar a sua capitalização via mercado de capitais, o que alavancaria a sua capacidade de investimento ao mesmo tempo que desoneraria o Tesouro Estadual. Uma história de sucesso que deixa a todos os que se preocupam com a gestão pública certos de que com vontade política, técnicas de gestão modernas e o devido monitoramento pelos Tribunais de Contas, as empresas públicas podem continuar tendo papel relevante no saneamento básico das cidades brasileiras. ■■

Reposicionamento de imagem

João Paulo Villela

João Paulo Villela

João Paulo Villela é engenheiro mecânico e mestre em Ciência em Engenharia de Produção, pela PUC-RJ (1968), com MBA, pelo Rochester Institute of Technology, Rochester, NY, EUA (1970). Atualmente, é consultor e professor de Planejamento Estratégico e Planos de Negócio da Fundação Getulio Vargas. Em sua atuação como sócio e diretor de empresa de consultoria, possui ampla experiência em projetos nas áreas de gestão empresarial, estratégia, organização e melhorias operacionais para grandes organizações nacionais e multinacionais.

João Paulo Villela is a mechanical engineer with a Master's in Production Engineering Science from Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) since 1968. He holds an MBA from Rochester Institute of Technology, Rochester, NY, USA. Currently, he is a consultant and professor of Strategic Planning and Business Plans with Fundação Getulio Vargas. From his job as a partner and director of a consulting company, he has obtained wide experience in projects related to company management, strategy, organization and operational improvement to both national and multinational corporations.

RESUMO

Um programa completo de reestruturação operacional e de mudança dos parâmetros de gestão de uma empresa deve corresponder a um conjunto de iniciativas que vise ao estabelecimento de um novo padrão de sua cultura organizacional e de sua imagem institucional. No caso de uma empresa pública de saneamento, este modelo deve pautar-se, igualmente, em novas formas de relação com o cidadão/consumidor. A experiência recente da CEDAE aponta para a importância que a reconfiguração de sua imagem, tanto para o público externo quanto para seu corpo funcional, desempenhou na construção de uma nova cultura de eficiência, transparência e responsabilidade pública.

Neste contexto, o processo de Planejamento Estratégico da CEDAE teve início com a percepção por seus novos dirigentes da necessidade de reformular profundamente toda a estrutura da empresa e estabelecer, a curto e médio prazos, um direcionamento no sentido do seu resgate, fortalecimento e crescimento.

ABSTRACT

Any company aiming at a comprehensive program of operational restructuring and change in management parameters must take a set of initiatives that focus on new standards of organizational culture and of institutional image. When it comes to a State's sanitation and water company, such model must be as well based on new ways to relate to citizens/consumers. The case of CEDAE points out to the importance of promoting change in the company's image to build a new culture of efficiency, transparency and responsibility, both to the public and to its staff.

CEDAE's process of Strategic Planning started with a new perception, by the board of directors, of the need for a thorough reform of the company's entire structure and the establishment of a direction, in short and medium terms, aiming at the organization's rescue, strengthening and growth.

A METODOLOGIA

A Fundação Getúlio Vargas coordenou um seminário de Direcionamento Estratégico da Nova CEDAE, no qual seus dirigentes, a partir de uma metodologia participativa, projetaram o futuro da empresa e definiram os caminhos para o seu alcance.

O apoio da FGV também constou de reuniões prévias ao seminário com os membros da diretoria e formadores de opinião da CEDAE, com o objetivo de estabelecer um primeiro quadro referencial para o processo de direcionamento estratégico da empresa.

O seminário foi realizado nos dias 12 e 13 de janeiro de 2007, nas dependências da FIRJAN, e reuniu, além dos membros da diretoria, outros colaboradores e dirigentes de setores e unidades da empresa, além de representantes da sociedade convidados: imprensa, entidades representativas e secretários de áreas governamentais afins, totalizando cerca de 60 participantes.

Na primeira parte do seminário, foi apresentado o diagnóstico da situação atual da CEDAE, realizado anteriormente pela FGV, e uma proposta de declaração de Missão da Nova CEDAE.

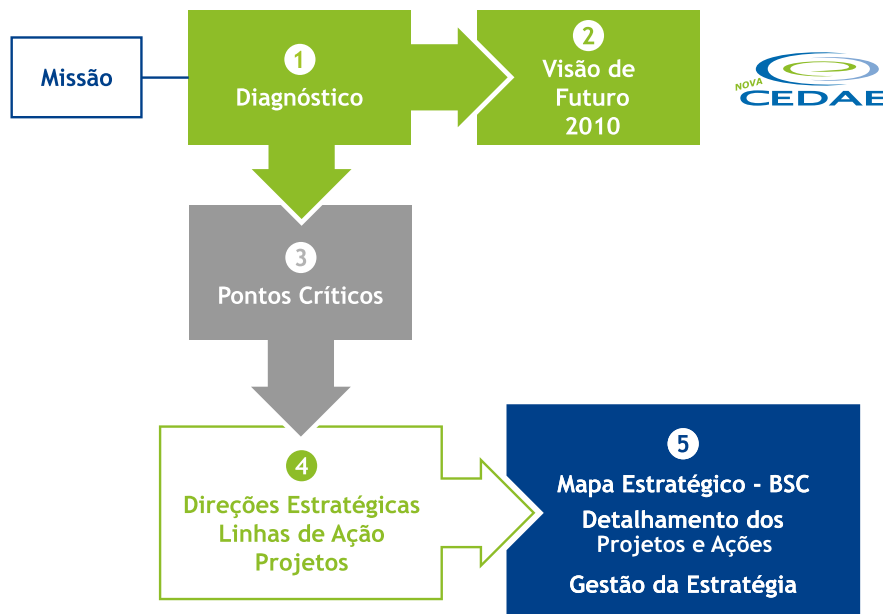
Após o seminário, os projetos prioritários foram selecionados para a caracterização, detalhamento, definição dos recursos e responsáveis e para o estabelecimento de metas intermediárias e finais.

A metodologia da FGV Projetos adota um processo por meio do qual dirigentes da organização se mobilizam proativamente para construir o seu futuro. Ela combina o rigor de um diagnóstico das principais variáveis de resultado do negócio com um processo participativo na definição da estratégia. Assegura o engajamento e a mobilização dos quadros diretivo e gerencial da empresa em torno da visão, estratégias e planos de ações definidos.

Esse processo de construção participativa do direcionamento estratégico considera as percepções de todos os envolvidos na situação. As decisões resultam da troca e conscientização dos participantes - não por “decreto”, o que garante o comprometimento com a ação. A metodologia trabalha simultaneamente a definição do direcionamento estratégico e o processo de engajamento do grupo.

O processo envolve três etapas: 1) Estabelecimento da Visão de Futuro, 2) Identificação dos Pontos Críticos que podem interferir no alcance da Visão, e 3) Direções Estratégicas, Linhas de Ação e Projetos para eliminar os obstáculos e atingir a Visão. Todo o processo de discussão estratégica teve como referência a Missão da Nova CEDAE, e o diagnóstico de situação atual.

O diagrama abaixo ilustra as 5 fases típicas da metodologia empregada.





OS RESULTADOS

MISSÃO DA NOVA CEDAE

A Missão expressa o propósito e a razão de ser de uma organização. A declaração da missão da nova CEDAE foi construída ao longo das reuniões prévias com os membros da diretoria e validada no início dos trabalhos do seminário, resultando no seguinte texto:

“Prestar serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário que contribuam para a melhoria da qualidade de vida da população fluminense e do desenvolvimento socioeconômico, com rentabilidade, visando a satisfação da sociedade, dos clientes e acionistas”

VISÃO DE FUTURO 2010 - MAPA ESTRATÉGICO

Para que a gestão da organização alcance resultados, é necessário um alinhamento da sua liderança quanto ao que se pretende alcançar. A Visão de Futuro da CEDAE foi projetada por meio de um processo participativo de compartilhamento de ideias, no qual os participantes, reunidos em pequenos grupos, discutiram e identificaram os elementos da Visão de Futuro, no horizonte de 2010.

As contribuições de cada grupo formaram um painel de visualização, totalizando 48 elementos da Visão de Futuro, categorizados em 14 dimensões da Visão.

Essas dimensões constituíram a base para a construção do Mapa Estratégico da CEDAE.

O Mapa Estratégico, na metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC, é uma forma de expressar a relação de causa e efeito entre as diversas dimensões da Visão de Futuro, formando a cadeia de agregação de valor relacionada às perspectivas estratégicas: resultado, cliente, processos internos e infraestrutura estratégica.

O Mapa Estratégico da CEDAE é apresentado conforme segue:

Mapa Estratégico da Nova Cedae



O processo lógico que conduz ao desenho do Mapa Estratégico na metodologia do BSC é a hierarquização da Cadeia de Valor, e na perspectiva de resultado aparecem os objetivos de topo da organização. O alcance desses objetivos é conseguido com atendimento e superação das expectativas de seus clientes - perspectiva do cliente. O atendimento dessas expectativas, por sua vez, é atingido quando conduzimos nossos processos em nível de excelência - perspectiva de processos internos. Por fim, para mantermos essa excelência é necessário aperfeiçoar continuamente a infraestrutura estratégica da organização.

PONTOS CRÍTICOS QUE PODEM INTERFERIR NO ALCANCE DA VISÃO

Uma vez projetada a Visão de Futuro 2010, os grupos formados levantaram os pontos críticos que poderiam impedir o alcance dos objetivos definidos.

Com o suporte do diagnóstico apresentado, que identificava pontos críticos da organização, os participantes relacionaram outras questões internas que também poderiam interferir no alcance da Visão 2010. Esses pontos críticos foram sintetizados e organizados em oito blocos temáticos, totalizando vinte e cinco obstáculos, como: ausência de uma política de RH; ausência de gerência por centro de custos; excesso de burocracia na concessão de licenças emitidas pela CEDAE; logística - viatura, ferramentas, suprimentos, equipamentos, uniformes; inadequação da empresa às mudanças impostas pelo ambiente externo; baixo índice de macromedição; falta de autonomia na utilização de recursos próprios,

baixa autonomia na gestão; e inexistência de ações de *marketing* dirigido.

DIREÇÕES ESTRATÉGICAS E LINHAS DE AÇÃO

Após a identificação dos obstáculos, os grupos estabeleceram o que é preciso fazer para eliminar os pontos críticos e alcançar a Visão de Futuro da Nova CEDAE.

Foram definidas 4 Direções Estratégicas e para cada uma foram identificadas Linhas de Ação, contendo um conjunto de ações sugeridas pelos participantes, resultando em 78 no total.

As 4 Direções Estratégicas definidas foram: **Gestão Corporativa, Eficiência Financeira, Planejamento e Inovação, e Relações Institucionais.**

A seguir são apresentadas as 4 Direções Estratégicas e as Linhas de Ações vinculadas a cada uma.



- ✓ Nova sede
- ✓ Processo de logística
- ✓ Modernização e integração da gestão
- ✓ Gestão de RH
- ✓ Centro de custos
- ✓ Gestão jurídica
- ✓ Política ambiental



- ✓ Política comercial
- ✓ Controle de perdas físicas
- ✓ Gestão da energia



- ✓ Planos diretores de água e esgoto
- ✓ Desenvolvimento tecnológico



Com a sociedade:

- ✓ Desenvolvimento tecnológico
- ✓ Responsabilidade social

Com o governo:

- ✓ Autonomia e governança
- ✓ Captação de recursos

As setenta e oito ações definidas pelos participantes foram caracterizadas, priorizadas e detalhadas e foram definidos seus responsáveis na forma de projetos específicos após o seminário, segundo os próximos passos estabelecidos ao final do seminário, conforme quadro a seguir.

Ação	Responsável	Prazo
Caracterização dos Projetos	FGV / CEDAE	Até 45 dias após o seminário
Apresentação dos Projetos	FGV / CEDAE - DE	
Detalhamento do Plano de Ação	FGV / CEDAE	
Apresentação do Plano de Ação	FGV / CEDAE	
Definição das Equipes Responsáveis pelos Projetos do Plano de Ação	FGV / CEDAE	
Elaboração do Plano de Implementação dos Projetos	Equipes dos Projetos	
Execução	Equipes dos Projetos	Ao longo da execução dos projetos
Monitoramento e gerenciamento da implantação dos projetos		

MOBILIZAÇÃO

A metodologia adotada possibilitou a reversão de expectativas dos participantes com relação ao futuro da organização, criando um clima de engajamento e compromisso, conforme expresso nos depoimentos dos participantes ao final do seminário:

DEPOIMENTOS VOLTADOS PARA ESTRUTURAÇÃO

- ✓ “Há muito não se faz um trabalho como esse na CEDAE”
- ✓ “Estou confiante. Excelente começo”
- ✓ “Vê-se uma nova vertente de crescimento”
- ✓ “Nova visão, perspectiva”
- ✓ “Nova gestão: motivação e esperança”
- ✓ “Projeto baseado em dados reais, com resultados concretos internos e para a sociedade, com reflexos na PRECE”

DEPOIMENTOS VOLTADOS PARA MOBILIZAÇÃO

- ✓ “Oportunidade de integração do grupo”
- ✓ “Proatividade do grupo que estava aqui e fora daqui”
- ✓ “Esperança do resgate da nossa CEDAE, de ocupar o lugar de destaque que tivemos no cenário nacional”
- ✓ “Oportunidade para voltar a ter orgulho de ser da CEDAE”
- ✓ “Presença da imprensa foi positiva para transparência na relação com a sociedade”
- ✓ “A CEF está aberta ao que a CEDAE precisar”

CONCLUSÃO

O Seminário de Direcionamento Estratégico da CEDAE produziu dois resultados complementares relevantes para o Programa de Reestruturação Operacional e para a mudança dos parâmetros da gestão da CEDAE.

O primeiro, tangível, foi estabelecer as bases para o planejamento e gestão estratégica da instituição. O segundo, intangível, mas de fundamental importância foi o alinhamento e o engajamento do corpo de funcionários da organização numa mobilização para a mudança e a construção da nova CEDAE. ■■



Um novo paradigma de governança na CEDAE

Ricardo Simonsen

Ricardo Simonsen

Engenheiro mecânico pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e mestre e doutor em Economia pela EPGE/FGV (Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getulio Vargas). Membro do Conselho de Administração da Light e do Comitê de Governança e Ética da Vale, é atualmente diretor técnico da FGV Projetos.

Ricardo Simonsen graduated in Mechanical Engineering from Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, and holds a Master's and a Doctor's degree in Economics from EPGE/FGV (Economics Graduate School of Fundação Getulio Vargas). Member of the Management Counsel of Light (the Rio de Janeiro electricity company), and of the Governance and Ethics Committee of Vale, he is currently the technical director with FGV Projetos.

RESUMO

Nos últimos anos, o sistema de governança corporativa tornou-se uma preocupação no mercado. No Brasil, esse modelo é muito recente, mas seus resultados já podem ser percebidos no desempenho de empresas de destaque. A CEDAE tem lidado com o desafio de aperfeiçoar seu modelo de governança e adaptá-lo às regras em vigor. Com base em diversos estudos realizados, a expectativa é de que o aperfeiçoamento da governança corporativa traga, a longo prazo, consideráveis benefícios à empresa. Governança Corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Embora existam outras definições na literatura, todas giram em torno desse tema central. É usualmente aceito que o sistema de governança de uma empresa considere também outras partes interessadas, como os empregados, sociedade, clientes, fornecedores, e órgãos reguladores - grupo denominado na literatura de *stakeholders*.

ABSTRACT

In recent years, the corporate governance system has become a concern in the market. In Brazil, the model is recent, but its results can be seen in the performance of prominent companies. CEDAE is a case company that has handled the challenge of improving its governance model and adapting it to the rules in force. Several studies support the expectation that improved corporate governance will bring, in long term, substantial benefits for the company. According to the Brazilian Institute of Corporate Governance - IBGC, Corporate Governance is a system that directs and monitors societies, which involves the relationship between shareholders, management counsel, board of directors, independent audit and tax advice. Although literature presents other definitions, all revolve around the same central theme. It is usually accepted that a company's Governance system also considers the other stakeholders, such as employees, society, customers, suppliers, regulators.

Os valores que lastreiam as boas práticas de governança são: transparência, prestação de contas, conformidade e equidade. Transparência refere-se em particular às informações que têm reflexo nos negócios. Prestação de contas refere-se à responsabilização das ações corporativas e sua informação, com base em práticas contábeis corretas. Conformidade está associada ao cumprimento das normas internas e externas da empresa. Equidade é o conceito de que acionistas majoritários e minoritários, credores e demais *stakeholders* devem ser tratados com justiça.

A preocupação com a governança corporativa é fato recente. Os marcos iniciais datam da segunda metade da década de 80, começando pelos trabalhos de Robert Monks, passando pelas ações pelo Relatório Cadbury - primeiro código de governança, que tratava das responsabilidades dos conselhos e da direção da independência dos membros do conselho e de aspectos financeiros - e pelos princípios da OCED - com diretrizes para a implantação de regras de governança, ampliação do conceito de governança para *stakeholders* e direitos dos acionistas. Começando nos principais países desenvolvidos, com mercado de capitais mais ativos, observou-se, após a década de 90, uma rápida expansão da adoção de códigos de governança nos países. No Brasil, temos a criação do código de melhores práticas pelo IBGC em 1999, a implantação dos níveis diferenciados de governança pela Bovespa em 2000 e as recomendações de melhores práticas pela CVM (Comissão dos Valores Mobiliários) em 2002.

The values ballasting good governance practices are: transparency, accountability, compliance and equity. Transparency refers, in particular, to information that is reflected in business. Accountability refers to liability of corporate actions and information based on acceptable accounting practices. Compliance relates to abiding with the company's internal and external regulations. Equity holds the concept that majority and minority shareholders, creditors and other stakeholders must be treated fairly.

Concern about corporate governance is recent, having started in the second half of the eighties, with Robert Monks's work, afterwards, Cadbury's Report - the first governance code, which comprises the board's accountabilities, the independence of the members of the board and financial issues - and the OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) principles - with guidelines for the implementation of governance rules, expansion of the governance concept for stakeholders and shareholders' rights. Operating in the major developed countries, with more active capital market, it was observed a quick expansion of the adoption of governance codes in different countries after the nineties. In Brazil, IBGC created the Best Practices Code in 1999, Bovespa implemented different levels of governance in 2000, and CVM (Securities Committee) released best practice recommendations in 2002.

SOLUÇÕES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Por que há preocupação com a governança corporativa? A razão está na existência dos conflitos de acionistas, entre acionistas e gestores da empresa, acionistas e credores, acionistas majoritários e minoritários os quais se não forem equacionados reduzem o valor das empresas e dificultam seu acesso ao mercado de capitais e ao sistema bancário, seja na captação de recursos pela emissão de ações, seja na captação pela emissão de títulos de dívida.

Os conflitos entre gestores e acionistas estão na potencial divergência dos objetivos desses dois grupos. Enquanto os acionistas querem maximizar o valor de suas ações, a literatura mostra que os gestores se veem representando não apenas os acionistas, mas também os empregados, clientes e fornecedores. Adicionalmente, considerando que muitas ações não têm claro impacto na geração de valor, muitas vezes podem tomar decisões que trazem benefícios para si (certos aumentos no tamanho da empresa), como maior visibilidade, segurança, conciliação de interesses, benefícios indiretos, entre outros. O potencial desta forma de conflito tende a ser maior quanto mais dispersa for a composição acionária da empresa. Isso é mais comum nos Estados Unidos ou na Inglaterra do que no Brasil ou nos demais países da Europa e no Japão. Por essa razão, os estudos e códigos de governança dos Estados Unidos e Inglaterra são mais voltados para o conflito entre o acionista e a direção executiva da corporação.

Há um *trade-off* entre diversificação e capacidade de monitoramento. A existência de uma larga base de acionistas tem diversos benefícios para a empresa e para os acionistas em geral: maior liquidez, maior cobertura por bancos, mais facilidade de levantar capital em novas emissões, entre outros. Essas vantagens compensam largamente a desvantagem que é a menor capacidade de cada acionista monitorar as ações dos executivos. Para que um acionista possa ter representatividade, deve ter uma participação acionária relevante e arcar com as expensas de ter um *portfolio* menos diversificado, ou ser capaz de coordenar um grupo de acionistas, o que é custoso.

Há formas de alinhar os interesses dos acionistas e gestores, e uma delas está no modelo de remuneração dos executivos da empresa. Os estudos sobre governança corporativa discutem além desses pontos, os mecanismos de controle que devem ser implementados para que, a um só tempo, o conselho de administração tenha um controle adequado sobre os executivos, e que, ao mesmo tempo, esses possam ter liberdade de atuação nas suas ações de curto, médio e longo prazos para dirigir a empresa.

Os conflitos entre acionistas e credores está na natureza dos ativos de cada um. Os credores possuem um título de renda fixa que, em casos nos quais o valor do ativo da empresa torna-se menor do que o valor a receber, recebem apenas o valor do ativo (liquidação da empresa). Matematicamente, um título corporativo equivale a um título de renda fixa sem risco e à venda de uma opção de venda sobre o valor da empresa,

com preço de exercício igual ao valor do principal mais juros a receber. Por sua vez, os acionistas recebem o valor do ativo deduzido do valor da dívida ou, em caso de liquidação, nada recebem. Matematicamente, equivale a ter adquirido uma opção de compra sobre o valor do ativo, com preço de exercício idêntico ao caso do credor. A questão é que o risco é interessante para o acionista, mas não para o credor. Esse conflito é mais claro em empresas cujo valor da dívida se aproxima do valor dos ativos.

A reputação é o fator mais importante para o bom comportamento dos acionistas na decisão de ações que prejudiquem o interesse dos credores. Uma empresa que atrasa pagamentos ou não honra suas dívidas pode ver-se em situação difícil para levantar novos empréstimos no futuro, a não ser que demonstre inequívoca mudança em seu comportamento. Porém observamos que os credores podem adotar outras formas de mitigar esse risco. A adoção de *covenants* em contratos de empréstimo é bastante comum no mercado de capitais. Esse conflito é verificado em empresas onde o controle é mais concentrado, os acionistas majoritários têm maior influência na gestão e as empresas tem uma alavancagem significativa no mercado de capitais. Europa e Japão são exemplos clássicos.

Os conflitos entre acionistas controladores e acionistas minoritários é outro ponto que merece atenção dos sistemas de governança. O primeiro grupo pode, em tese, tomar ações que maximizem o seu benefício ou valor, mas não necessariamente maximizem o valor da empresa. Participação em decisões sobre operações que envolvam outras empresas dos controladores é um exemplo recorrente. A existência de diferentes classes de ações, conferindo diferentes direitos, como o de voto, agrava esse potencial, pois permite que seja possível efetivamente controlar a empresa com uma menor quantidade de ações.

No Brasil, esse é o principal tipo de conflito, e um dos que os códigos de governança corporativa procuram mitigar. As práticas modernas de governança já apontam medidas para mitigar este risco, como ter conselheiros indicados pelos minoritários e a emissão apenas de ações ordinárias (esse ponto não é pacífico para as empresas que já possuem ações preferenciais com alta liquidez em mercado). Atualmente, o mercado pune as empresas que não tratam adequadamente os minoritários, com redução de valor e com as ações impetradas por este grupo de acionistas, que possuem cada vez mais capacidade de coordenação com os investidores institucionais. Estudos mostram que países que protegem os acionistas minoritários tendem a apresentar mercados de capitais mais desenvolvidos, menor concentração na propriedade das empresas, mais recursos alocados em ações e maior valorização das mesmas.

GERAÇÃO DE VALOR

A criação de códigos de governança é importante para o desenvolvimento do mercado de capitais e, consequentemente para o crescimento econômico, através da indicação de sistemas e práticas que alinhem os interesses e reduzam os conflitos de agência, que, no sentido amplo, são conflitos de interesses entre administradores e acionistas, desses com credores ou entre os *stakeholders*. Além da criação de códigos, é preciso enfatizar a necessidade de aperfeiçoamento das regras de governança. A promulgação da Lei Sarbannes-Oxley, em julho de 2002, veio para tentar resolver problemas de governança observados em empresas americanas que geraram grandes prejuízos aos investidores, incluindo a falta de controle e a manipulação de resultados. Dada a importância do mercado de capitais norte-americano, essa lei se tornou referência para a adoção de práticas de governança em empresas que querem acessar o mercado internacional.

Existem diversos estudos que analisam a geração de valor trazida pela adoção de práticas de governança. No caso brasileiro, estudos apontam para o comporta-

mento do IGC - Índice de Governança Corporativa, que congrega ações que adotaram um dos níveis de governança da Bovespa - *versus* o comportamento do Ibovespa. Não se identifica claramente que as empresas que adotaram práticas de governança diferenciadas obtiveram retornos anormais positivos ou que a exposição a fatores macroeconômicos tornou-se menos sensível. Como observam Rogers e outros, “o comportamento não significativamente diferenciado do IGC em relação ao Ibovespa na análise empreendida nessa pesquisa traz o diagnóstico de que práticas de governança corporativa superiores são pertinentes para o desenvolvimento do mercado de capitais, porém assessorias. Os bons fundamentos macroeconômicos, que em última instância proporcionariam um desenvolvimento sustentável da economia brasileira, são os principais fatores causais para a alavancagem do mercado de capitais nacional”.

Silveira (2009) analisa os mitos de governança no mercado brasileiro, dos quais dois pontos merecem menção. Observa, inicialmente, que a comparação do IGC



com o Ibovespa é discutível, pois mais de 50% do IGC é composto por empresas que possuem apenas o Nível 1 de Governança e têm perfil distinto das principais empresas que compõem o Ibovespa. Segundo, pondera que a adoção de boas práticas de governança reduz os conflitos de agência e assimetria informacional. Mas quanto ao retorno, há uma dicotomia: (i) por um lado, a redução do risco reduz também o custo de capital e, portanto, o retorno enquanto essas empresas estão no processo de melhoria da governança, têm uma performance superior, mas o retorno volta ao padrão normal, com base no menor custo de capital, após a finalização da implantação das práticas de governança; (ii) por outro, as decisões são mais adequadamente tomadas quando a governança é melhor, gerando retornos positivos no futuro. Essa análise é complexa e demanda uma visão do retorno ajustado ao risco.

Não há dúvida de que o aperfeiçoamento do sistema de governança, nas linhas preconizadas pelos normativos e códigos existentes, melhora a capacidade de gestão da empresa e facilita o acesso ao mercado. Mas o que os estudos dizem é que governança corporativa não é uma panacéia que resolverá todos os problemas de uma empresa, tornando-a mais atrativa aos olhos do mercado. É consenso, no entanto, que seguir práticas modernas de governança é importante para empresas tanto de grande porte, reconhecidas no mercado, quanto de menor porte. Observamos que empresas como Vale, Itaú, Gerdau, entre muitas outras, são exemplos de boas práticas de governança. E as empresas que realizaram IPOs geralmente adotaram um dos níveis de governança da Bovespa.

IPO E SISTEMAS DE GOVERNANÇA

O Brasil passou por uma onda de IPOs entre 2004 e 2008, com foco maior a partir de 2006. Pode-se notar que, após forte crescimento até 2007 houve, com o início da crise em 2008, uma redução na demanda e posteriormente uma paralisação das ofertas no segundo semestre. Os anos de 2006 e 2007, quando o mercado observou expressiva valorização e os investidores buscaram novas empresas para investir, foram responsáveis por 77% da quantidade e 70% do volume dos IPOs. Esse impulso foi benéfico para a consolidação da importância das práticas de governança pelo mercado. Passada a crise, seguida da recuperação dos principais índices acionários, espera-se que os IPOs voltem. Atualmente, apenas empresas com casos de sucesso consolidados terão espaço para novas emissões.

	Primárias		Secundárias		Total	
	Quantidade	Volume	Quantidade	Volume	Quantidade	Volume
2002	2	357.492.256	0	-	2	357.492.256
2003	0	-	2	22.932.999	2	229.329.999
2004	5	1.912.806.488	7	2.891.197.484	12	4.804.003.972
2005	7	3.102.450.540	7	2.418.961.873	14	5.521.412.413
2006	17	6.975.164.542	16	4.635.671.660	33	11.610.836.202
2007	51	28.873.645.301	35	23.424.224.417	86	52.297.869.718
2008	4	7.601.699.860	0	-	4	7.601.699.860
2009	0	-	1	8.397.208.920	1	8.397.208.920
Total	86	48.823.258.987	68	41.996.594.353	154	90.819.853.340

Observa-se que, do volume total dos IPOs realizados entre 2005 e 2009, listados na Bovespa, 81% foram provenientes de empresas que aderiram às regras do Novo Mercado. A tabela abaixo mostra a participação dos diversos segmentos de listagem nos IPOs realizados entre 2005 e 2009 em quantidade e volume.

	Quantidade	Volume
Novo Mercado	70,9%	80,3%
Nível 1	7,3%	5,3%
Nível 2	13,6%	9,9%
Bovespa Mais	0,9%	0,0%
BDR	7,3%	4,5%

Dentre os inúmeros benefícios de se fazer um IPO, destacam-se os seguintes: acesso a capitais em condições mais vantajosas, geração de liquidez para seus acionistas, publicidade positiva e aumento de credibilidade junto a fornecedores, clientes etc., e informação provida pelo mercado referente a decisões tomadas pelos executivos. A empresa, por outro lado, terá necessidade de apresentar mais informações ao mercado, lidar com um grupo maior de acionistas, o que demanda tempo e incorre em custos. Desta forma, para que a captação de recursos possa ser feita a preços mais atrativos, a empresa deve reduzir o custo informacional e o custo de agência. Sem a adoção de práticas de governança modernas, a incerteza quanto às práticas de gestão poderá inviabilizar o levantamento de recursos a preços interessantes. É nesse contexto que a maioria das empresas que buscam o mercado acionário para suas primeiras emissões adota padrões de governança elevados.

NOVO PARADIGMA DE GOVERNANÇA NA CEDAE

A CEDAE contratou a FGV para assessorá-la no processo de reestruturação visando à distribuição pública de ações, que se dará sob a forma de um IPO em um futuro próximo. A captação de recursos junto ao mercado permitirá que a empresa amplie seu programa de investimentos, modernizando sua infraestrutura e ampliando o acesso ao saneamento no estado.

A CEDAE é uma empresa de destaque em um setor que conta com cinco empresas listadas na Bovespa: Casan, Sabesp, Copasa, Sanepar e Sanesalto. Destas, a Sabesp e a Copasa estão listadas no segmento do Novo Mercado.

A tabela ao lado mostra uma comparação do mercado entre a CEDAE e empresas de saneamento listadas na Bolsa.

Empresa	População Atendida (mil hab)		% de Atendimento		Nº de Ligações (mil)		Nº Municípios	
	Água	Esgoto	Água	Esgoto	Água	Esgoto	Água	Esgoto
COPASA	12.402	6.791	1	0	3.278	1.668	611	192
CASAN	2.260	337	1	0	654	43	206	n.d.
CEDAE	8.874	5.373	1	1	1.458	692	62	7
SABESP	23.162	19.198	99% ou mais	1	6.945	5.336	366	n.d.
SANEPAR	8.826	5.120	1	1	2.398	1.197	345	n.d.
SANESALTO	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1	1

Fonte: Dados da Sabesp, Casan, Copasa, Sanepar e Sanesalto: Balanço 2008 - disponível on line em www.cvm.gov.br
Dados da Cedae informados pela própria empresa.

Essa comparação mostra que a CEDAE tem um grande mercado consumidor, o que garante ganhos de escala e consequente potencial para incremento de eficiência, atraindo a atenção de investidores. Mas para que atinja todo o seu potencial, é importante que a empresa implante medidas alinhadas com as práticas recomendadas de governança corporativa, já que o mercado tende a refletir no preço das ações incertezas quanto a conflitos de interesses entre acionistas controladores e minoritários e em relação às práticas de prestação de contas junto aos sócios da empresa. As medidas de governança vêm ao encontro do interesse de todos, mitigando essa incerteza.

Em seu processo de reestruturação e preparação para abertura de capital, a CEDAE deu especial atenção às seguintes questões:

- ✓ Reestruturação do estatuto, com inclusão de práticas recomendadas pelos códigos de governança;
- ✓ Análise e adequação das competências, composição, funcionamento e controles dos conselhos de administração e fiscal da CEDAE;
- ✓ Eleição de membros independentes, com reconhecida capacidade e experiência, para o conselho de administração;
- ✓ Desenvolvimento de minuta do código de conduta;
- ✓ Elaboração de minuta do regimento interno da companhia;
- ✓ Elaboração da política de divulgação da empresa;
- ✓ Revisão dos procedimentos contábeis;
- ✓ Revisão dos processos de informática;
- ✓ Revisão dos procedimentos referentes ao faturamento e outros que geram efeitos contábeis e financeiros;
- ✓ Revisão dos procedimentos operacionais para o fortalecimento dos controles internos da companhia;
- ✓ Difusão do conhecimento de IFRS na companhia;
- ✓ Ajuste dos balanços e demonstrativos da companhia, dentro das melhores práticas contábeis;
- ✓ Ampliação da prestação de contas para os conselhos, com a apresentação de informações diversas e indicadores de gestão;
- ✓ Definição de política tarifária compatível com a sustentabilidade da empresa a curto, médio e longo prazos; e
- ✓ Planejamento de implantação de um sistema integrado de informações, ou ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Essas ações tiveram as seguintes finalidades:

- ✓ Melhoria do funcionamento do conselho de administração;
- ✓ Aperfeiçoamento dos controles internos da companhia;
- ✓ Adoção de práticas modernas de governança, alinhadas com as exigências da Bovespa e dos códigos de governança corporativa;
- ✓ Redução de incertezas quanto ao resultado da companhia;
- ✓ Redução do risco operacional nos processos examinados; e
- ✓ Aumento da transparência e eficiência da Companhia.

Somam-se a essas ações o planejamento estratégico realizado pela CEDAE, as ações de saneamento financeiro - abrangendo a renegociação com fornecedores, a reavaliação de ativos operacionais, a recuperação de créditos e a renegociação de dívidas - a análise de viabilidade dos projetos prioritários da empresa, a definição do programa de substituição de hidrômetros, a melhoria do cadastro da empresa, dentre outras que a modernizaram desde 2006. São ações que, em conjunto, tornam a CEDAE sustentável a longo prazo e a colocam no rumo para a abertura de capital.

A empresa e o acionista controlador, cientes dos benefícios trazidos pela implantação das boas práticas de governança corporativa, têm sinalizado que o compromisso com as medidas tomadas para reforçar os princípios da boa governança - prestação de contas, transparência, conformidade e equidade - são permanentes.

CONCLUSÃO

A preocupação com a governança corporativa, embora recente, é de grande importância para o bom funcionamento de uma empresa, por ser capaz de equilibrar os interesses internos e reduzir os conflitos entre os gestores e os acionistas. Esse bom funcionamento é fundamental para garantir boa reputação, fator sem o qual uma empresa não se torna atraente para os acionistas e confiável para os credores.

Embora o modelo de governança corporativa discutido não seja suficiente para resolver todos os problemas com que uma empresa pode se deparar, exemplos de empresas bem-sucedidas e diversos estudos realizados na área demonstram que este traz consideráveis melhorias para a gestão empresarial e para o ingresso no mercado. A concentração de IPOs realizados entre 2004 e 2008 no Brasil foi mais um episódio a reforçar a importância dada à prática dos princípios de governança

pelo mercado, considerando-se que a maior parte das empresas que realizaram o IPO havia adotado as regras do Novo Mercado.

A CEDAE é uma empresa que se destaca no setor em que se insere e contratou a Fundação Getúlio Vargas para assessorar um processo de reestruturação que visa à busca de um modelo de gestão capaz de garantir à companhia uma imagem que reflita confiança e transparência permita melhorias na infraestrutura e no acesso ao saneamento. Após realizadas essas melhorias, objetiva-se realizar a de distribuição pública de ações. Lapidar a governança corporativa apresenta-se como questão fundamental para que a CEDAE atinja todos esses fins. Como visto, a empresa já realizou uma série de ações que, vêm refletindo bons resultados financeiros e operacionais. Espera-se que estas perdurem e possam continuar a longo prazo, garantindo ganhos e crescimento para a CEDAE. ■■

Crescendo em meio a incertezas: transformando a crise em oportunidade

Fernando Avelino

Fernando Avelino

Engenheiro civil formado pela Universidade Santa Úrsula e especialista em Negócios para Executivos pela Fundação Getúlio Vargas. Foi gerente de Mercado da Caixa Econômica Federal (CEF); diretor de projetos da Companhia Estadual de Habitação do Rio de Janeiro (CEHAB-RJ); Secretário de Estado de Habitação e Assuntos Fundiários do Rio de Janeiro; assessor da diretoria da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP); Secretário de Estado de Habitação; diretor administrativo, financeiro e de relações com os investidores da Nova CEDAE - RJ. Atualmente, é diretor presidente do DETRAN-RJ e membro do Conselho de Administração da CET-Rio.

Fernando Avelino graduated in Civil Engineering from Universidade Santa Úrsula and is specialized in Business for Executives from Fundação Getúlio Vargas. He was a market manager with CEF (Brazilian Federal Bank); project director with CEHAB-RJ (Estate Company of Rio de Janeiro); Secretary of State for Housing and Land Affairs of Rio de Janeiro; advisor to the board of ANP (National Oil, Gas & Biofuel Agency), Secretary of State for Housing; administration, finance and investor relations director with Nova CEDAE - RJ. Currently, he is the CEO of DETRAN-RJ (Traffic Department of Rio de Janeiro) and member of CET-Rio (Traffic State Council) administration council.

RESUMO

Crises financeiras internacionais, como a de 2008/2009, não podem ser evitadas, mas empresas com o devido preparo e credibilidade, como a CEDAE, têm maior possibilidade de superá-las. A capacidade de oferecer segurança operacional, de captar recursos e de ser uma instituição superavitária possibilitou à empresa ter uma reconhecida gestão corporativa e, assim, estar pronta para enfrentar o mercado competitivo em que seu setor está inserido - todos requisitos vitais para o IPO (*Initial Public Offering*). O lançamento no mercado e a paralela manutenção do Estado como acionista principal são garantias de que a CEDAE alcançou sólidos e excelentes resultados no seu processo de saneamento financeiro e de infraestrutura, e de que, contrariando expectativas pessimistas, foi capaz de se tornar um bom negócio.

ABSTRACT

International financial crises, such as the one of 2008/2009, if cannot be avoided, are more likely to be overcome by companies duly prepared and credible, such as CEDAE. The capacity to offer operational safety, raise funds and be a surplus institution has enabled the company's corporate management to be acknowledged and ready to face a competitive market - all of which are vital requirements for the IPO (Initial Public Offering). The company's public offering together with the State's continuation as a major shareholder guaranteed CEDAE solid achievements and excellent results in the sanitation, financial and infrastructure process. Contrary to pessimistic expectations, the company has proven to be a profitable business.



TEMPO DE CRISE, TEMPO DE OPORTUNIDADES

A crise financeira internacional enfrentada no ano de 2009 é bem diferenciada de todas as outras que já existiram por ter atingido o centro financeiro do mundo num momento em que este mundo é um espaço completamente interligado. Nesse contexto, a profunda crise que emergiu no centro dos EUA provocou reflexos imediatos no centro europeu, tendo como consequências o alastramento para Ásia, América do Sul, América Central e todo o mundo.

Nos países emergentes, já havia certa preparação para lidar com esse tipo de episódio. Aqui no Brasil, por exemplo, o mercado financeiro estava e está bem regulamentado, e os bancos e as indústrias de forma geral não estão alavancados em derivativos e/ou outros mecanismos financeiros-contábeis. Atualmente, verifica-se grande esforço por parte de pessoas físicas e jurídicas de entenderem mais profundamente no que estão aplicando, por uma questão de segurança de seus investimentos. No caso do Brasil, mais especificamente, os constantes casos de inflação elevada, descontroles de financiamento e de empresas bancárias, que financiavam as próprias empresas de sua propriedade faziam com que o sistema financeiro do país já viesse sendo preparado para enfrentar complicações semelhantes àquelas que podem surgir em conjunturas de crise. Dessa forma, o Brasil teve condições melhores para suportar o problema, embora isso não signifique que o país tenha conse-

guido ultrapassá-lo ileso - prova disso é a diferença da balança comercial que, depois de uma época extremamente positiva, apresentou-se negativa, assim como a verificação de um relativo aumento do desemprego.

Para os BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China -, os quatro principais países emergentes do mundo, é extremamente importante considerar o tempo de crise como um tempo de oportunidades. E dentre os quatro, o Brasil se destaca por ter sido alvo de problemas estruturantes menores. Os índices de pobreza e de concentração urbana, por exemplo, são altos no Brasil, mas são ainda maiores nesses outros países.

AS EMPRESAS ESTATAIS NO TEMPO DE OPORTUNIDADES

Há algum tempo, as estatais brasileiras vêm gozando de boa administração semelhante à de outras empresas privadas. Um dos pontos-chave perseguidos é a ideia de que a rentabilidade social da empresa tem que ser sustentada pela sua própria rentabilidade financeira. E algumas empresas públicas têm tido essa oportunidade de, sozinhas, se pagarem.

O mercado interno brasileiro é relativamente pujante. Portanto, é o grande momento também para empresas estatais de aproveitar a possibilidade de gerar lucros, sem com isso ferir o seu aspecto social. Assim, a CEDAE teve todo o seu *turnaround* reorganizado, passan-

do a apresentar resultados financeiros positivos e melhorando a qualidade dos serviços prestados.

O contexto de crise se tornou um grande momento para que as empresas públicas que vinham sendo bem geridas e apresentando credibilidade, como a CEDAE, licitassem e captassem bons *players* - que, provavelmente, fora de uma conjuntura de crise, não trabalhariam em empresas públicas - para atuar nas suas estruturas. No período anterior à recuperação financeira da CEDAE, nenhuma das empresas de auditoria independentes, conhecidas como *Big Four*, havia sequer dado preço para participar de licitações da empresa. Após o início do processo de saneamento, diversos *players* passaram a adquirir o edital e a empreender disputas acirradas, o que resultou na queda dos preços abaixo das expectativas, como é o caso específico, dentre vários outros, da licitação de auditoria externa; todas as consideradas *Big Four* participaram, sendo a vencedora do certame parte integrante deste seleto grupo. Isso demonstra um período de oportunidades para as empresas públicas bem preparadas de captar serviços de qualidade a preços mais competitivos, porque todos os grandes *players* - nacionais e internacionais -, de todos os setores, entendem que essas empresas com boa gestão tornaram-se grandes negócios.

É importante ressaltar que a revitalização da CEDAE não teve relação com a crise e foi anterior à sua emergência. Na verdade, a CEDAE já vinha apresentando consistentes resultados de sua recuperação - como a enorme redução de custeio - e já havia recebido diversos prêmios por seu projeto financeiro de revitalização, antes da enunciação de momentos críticos da crise, entre agosto e setembro de 2008. Sublinho a importância do prêmio *Project of the Year - Miami - 2008 - 6th. Latin American Leadership Forum*, amplamente noticiado pela mídia nacional e internacional.

A recuperação da CEDAE foi possível, porque foi apoiada em bases técnicas e administrativas, de gestão, baseadas na pura e simples matemática de uma forte redução de custeio seguida por uma incessante busca pelo aumento de arrecadação. A redução de custos partiu do movimento de qualificar a empresa, localizando os gastos que fossem fundamentais e os que fossem diversos e procedendo ao pagamento somente daqueles obrigatórios - folhas de pagamentos e tributos, por exemplo - ao mesmo tempo em que todos os contratos foram renegociados. Não houve uma administração orçamentária. A proposta implementada para a recuperação da CEDAE foi toda baseada no fluxo de caixa da companhia, tendo o orçamento como uma forte ferramenta de planejamento de futuro. Esses movimentos foram extremamente importantes porque, a partir deles, foi possível entender a empresa e organizá-la dentro dos limites da receita possível, sem que fossem utilizados empréstimos onerosos para recuperação da saúde financeira da empresa. Em outras palavras, o *turnaround* da CEDAE se deu com base sólida de respeitabilidade do seu fluxo de caixa, “adequando-se o pé ao tamanho do sapato”.

Se a CEDAE houvesse enfrentado a crise sem credibilidade, possivelmente teria chegado ao seu fim, porque não ofereceria segurança e, conseqüentemente, não haveria negociação. A empresa teve condições de passar pela crise porque já vinha se reorganizando e por ser conhecida nacionalmente com notoriedade. Já vem começando a se tornar conhecida internacionalmente por algumas de suas principais marcas de boa gestão, capacidade operacional saudável, capacidade de novos investimentos, pelo fato de ser pouco alavancada e de os recursos financiados serem poucos, baratos e inquestionavelmente necessários.

A CEDAE está hoje preparada para captar recursos tanto para investir em áreas cujas taxas internas de retorno não são atrativas - o seu aspecto social, de levar os serviços, com a ajuda de financiamentos, a áreas com poucas condições - , quanto para buscar recursos mais onerosos e investir em financiamentos altamente rentáveis. Uma empresa que há até pouco tempo não possuía capacidade nenhuma de pagamento e de endividamento, hoje está preparada para ambos os tipos de negócios.

Nesse sentido, o IPO é uma meta necessária por alguns aspectos. A empresa que está sendo preparada para ser colocada no mercado está efetivamente pronta para tudo e tem a sua visão deslocada para frente. Para empresas prestadoras de serviço, como a CEDAE, tornarem-se empresas de capital misto, porém com a manutenção do Estado como acionista majoritário, significa atingir o modelo ideal, porque se garante a governança corporativa por meio de um conselho administrativo-financeiro efetivamente independente, profissional e consciente. E ser majoritariamente estatal é um ponto-chave, já que a figura do Estado garante que a questão social será respeitada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para tudo isso acontecer, é necessário que todo o processo esteja envolto em seriedade, critério, muita respeitabilidade pela Coisa Pública. É preciso que a precificação da empresa seja muito bem definida, com critérios apartados de quaisquer interesses obscuros. É necessário que se entenda que as empresas, todas elas - órgãos, instituições, estatais ou não - só terão futuro garantido se contarem com uma governança correta e adequada para os tempos atuais. Hoje, não há como se esquivar de uma concorrência absolutamente competitiva. Então, as instituições que mantêm o Estado como acionista majoritário só poderão sobreviver à competição com a iniciativa privada se estiverem equipadas e com todos os seus recursos, humanos, físicos, intelectuais, de infraestrutura e, principalmente, de governança, equiparados a ou melhores do que os recursos da iniciativa privada. Atualmente, não há como negar a existência dessa grande competitividade partindo das empresas privadas. Portanto, uma coisa é certa: ou as empresas estatais serão preparadas para esse mercado, ou dificilmente serão capazes de sobreviver a ele. ■■

Saneando uma empresa de saneamento: a recuperação fiscal da CEDAE

Mauricio Costa

Mauricio Costa

Formado em Ciências Contábeis pela Federação das Faculdades Celso Lisboa e pós-graduado em Administração (PDG/EXEC) pela Sociedade de Desenvolvimento Empresarial (SDE), ocupou cargos como auditor da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e supervisor de controle pela Cotibra S/A Corretora de Câmbio e Títulos Mobiliários. É coordenador de projetos da FGV Projetos, sócio-fundador da MPCN Sistemas Contábeis e Auditoria S/S e membro do Conselho Fiscal da GLOBEX S/A (Ponto Frio).

Mauricio Costa graduated in Accountancy from Federação das Faculdades Celso Lisboa and went to Administration (PDG/EXEC) graduate school in Sociedade de Desenvolvimento Empresarial (SDE). He held positions as auditor of the Stock Exchange of Rio de Janeiro and control supervisor of Cotibra S/A Corretora de Câmbio e Títulos Mobiliários. At present he is project coordinator with FGV Projetos, founder partner of MPCN Sistemas Contábeis e Auditoria S/S and a member of GLOBEX Fiscal Council S/A (Ponto Frio).

RESUMO

A Companhia Estadual de Águas e Esgotos (CEDAE) vem apresentando, desde 2007, números que evidenciam claro esforço de recuperação fiscal. Alguns resultados, como o aumento de cerca de 10% da receita líquida e a sensível redução das despesas administrativas e comerciais evidenciam, de forma preliminar, o notável esforço de saneamento financeiro e de recuperação fiscal empreendido pela atual direção. Aliando-se a este mecanismo de redução de custos e de aumento de receitas, percebem-se igualmente as marcas do novo modelo de gestão financeira, na consolidação da redução de passivos e no incremento da capacidade de investimentos da empresa.

ABSTRACT

The State's Sanitation and Water Company (CEDAE) has displayed, as from 2007, figures that show a clear effort to recover fiscal balance. Some results, such as a 10% increase of net revenues and a significant reduction of administrative and trade costs, illustrate, preliminarily, the considerable efforts undertaken by the current board of directors to ensure financial sanitation and fiscal recovery. Alongside those cost reduction and revenue increase mechanisms, there have been milestones of the new financial management standard, such as the consolidation of liabilities reduction and an increased company's investment capacity.

Nos últimos dois anos, a CEDAE tem passado por uma intensa revitalização que inclui dentre seus produtos uma clara recuperação financeira. O quadro anterior de uma empresa extremamente deficitária, tecnicamente defasada e cuja única saída aparentemente possível seria a privatização foi revertido graças aos esforços empreendidos pela parceria entre a atual gestão da empresa e a FGV Projetos, que permitiu verificar que a discrepância entre ativos e passivos poderia ser melhorada através de uma profunda análise contábil e do Balanço Patrimonial da CEDAE. O movimento então iniciado de reestruturação permitiria em pouco tempo racionalizar os gastos da companhia e a direção dos investimentos, tornando a CEDAE uma empresa atraente para captação de recursos e melhorando consideravelmente a qualidade dos serviços de saneamento básico oferecidos.

Para obter resultados positivos, foi necessário criar um plano estratégico específico, que previa uma série de ações a serem tomadas. A principal delas foi a reestruturação administrativa, financeira e contábil da companhia, visando à captação no mercado, à regularização da empresa junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e junto ao mercado e à reconstrução da credibilidade que possibilitasse à CEDAE fazer, num futuro próximo, o desejado IPO.

Um dos primeiros fortes entraves ao bom desempenho da empresa estava ligado à sua própria dinâmica interna. Os diferentes setores padeciam de graves falhas de comunicação - o que tornava os processos lentos, falhos e menos transparentes. Essa falta de comunicação fazia com que a contabilidade, setor pelo qual todas as notas de faturamento, compras e engenharia devem passar, tomasse crédito de um valor que representava de 2 a 3% do valor real. Para entender o problema, o primeiro passo tomado foi mapear todo o processo. A instituição de um procedimento mais hierarquizado em que se previa o relacionamento entre os setores permitiu sanar a questão. No entanto, havia outros problemas que demandavam solução.

REDUÇÃO DE PERDAS

A questão da perda está dividida em três campos nos serviços de fornecimento de água: o tratamento de água, o faturamento de água e o recebimento. Até 2006, antes da revitalização da CEDAE, só se cobravam 50% do total de água tratada pela companhia - configurando uma primeira perda, de 50% - e, na fase do recebimento, a CEDAE só recebia 50% do valor faturado - mais uma perda de 25%. Dessa forma, ao final do processo, configurava-se uma perda de 75%. O primeiro passo para solucionar o problema foi mapear essas perdas, que aconteciam basicamente por razões técnicas e comerciais. A perda comercial resultava das ligações clandestinas de água - os “gatos”. A perda técnica se relacionava a problemas como canos furados, solo arenoso através do qual havia escoamento de água, falta de pressão no bombeamento da elevatória e parques de hidrometração muito antigos.

O diagnóstico dessas perdas foi o ponto de partida para que diversas ações fossem tomadas. Uma delas foi um intenso movimento, criado pela assessoria de imprensa da atual gestão da companhia, de veicular propagandas na imprensa para desestimular o uso de ligações irregulares e clandestinas de água. Uma das campanhas desenvolvidas, intitulada “Ser legal não custa nada”, permitia que consumidores inadimplentes renegociassem suas dívidas e as formas de pagamento sem pagar multas. Outras providências de grande importância foram os projetos referentes à implantação de uma rotina para validação do cadastro do imóvel através dos coletores no momento da leitura dos hidrômetros, com o treinamento de leituristas para realizar a atividade. Se os investimentos em infraestrutura têm contribuído para combater a perda técnica, os investimentos realizados na melhoria e na manutenção do cadastro atualizado, no processo de medição, nas ações de cobrança e na modernização de hidrômetros vêm reduzindo significativamente a perda comercial.



LEVANTAMENTO PATRIMONIAL E RECUPERAÇÃO TRIBUTÁRIA

A CEDAE surgiu após a fusão entre os estados do Rio de Janeiro e da Guanabara - que passaram a ser um só, em 1975, como resultado da fusão de três empresas - CEDAG, ESAG e SANERJ. Contudo, como a contabilidade e a legislação tributária na época não eram tão rigorosas, o documento jurídico de constituição da companhia definia os valores dos patrimônios de cada uma das três empresas, mas não especificava quais eram os itens e os valores que constituíam o patrimônio. Por não ser possível segregar os bens, não se tinha um controle patrimonial adequado, nem uma avaliação adequada do ativo da empresa. O trabalho da FGV Projetos de reavaliação patrimonial, ao demonstrar que o ativo valia mais do que se pensava, representou enorme ganho, já que significou o incremento do patrimônio da companhia, considerando-se que antes o ativo valia em torno de 1,7 bilhão e, após a reavaliação, passou a valer cerca de 11 bilhões.

Na área tributária, foi realizado importante trabalho de resgate de impostos pagos por usuários e retidos em diferentes órgãos por conta de um sistema já ultrapassado que fornecia um resumo de faturamento a partir do qual não se podia distinguir qual órgão havia retido cada imposto. A FGV Projetos documentou e entendeu o processo, e realizou um trabalho de assessoria para montar uma nova estrutura e, através de um planejamento tributário, resgatar o crédito retido.

Para a recuperação fiscal da empresa, foram to-

mas ações voltadas para o resgate de créditos referentes ao PIS e a COFINS. A partir da análise dos procedimentos foi possível identificar os direitos de crédito que poderiam ser aproveitados na apuração desses tributos. Um estudo profundo da legislação tributária permitiu resultados eficientes no processo de recuperação fiscal da CEDAE, que fornecia um resumo de faturamento a partir do qual não se podia distinguir qual órgão havia retido cada imposto. A recuperação de PIS e COFINS representou um acréscimo de R\$ 300 milhões em recuperação tributária.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar um cuidadoso planejamento estratégico a CEDAE pôde rever e adequar seus instrumentos de governança corporativa. Consequentemente, atingiu consideráveis avanços em sua gestão administrativo-financeira, estabeleceu uma política tarifária realista, reorganizou seus passivos financeiros e voltou a ser capaz de realizar investimentos.

O processo de resgate do corpo da empresa do ânimo passivo que vigorava foi um grande passo dado pela diretoria, que possibilitou à empresa implementar mudanças que contribuíram para resultados muito positivos já percebidos no final de 2007. Tomando-se como base os últimos balanços, percebe-se que a companhia

deixou um período de dez anos de prejuízos consecutivos para ingressar em um ano sem ressalvas. A margem EBITDA é um bom indicador da situação atual da CEDAE revitalizada.

As ações que vêm sendo tomadas pela CEDAE já permitiram a melhoria na qualidade dos serviços prestados pela empresa. Com todos os resultados positivos, não apenas em termos econômico-financeiros, mas também na gestão administrativa e operacional, ficou comprovado que uma gestão pública responsável pode gerar resultados extremamente positivos. Os bons resultados atingidos demonstram, portanto, o acerto das estratégias de atuação realizadas para a reestruturação da CEDAE. ■

Estrutura tarifária da CEDAE

José Bandeira de Mello Jr.

José Bandeira de Mello Jr.

Economista formado pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade Federal Fluminense (FEAUFF); tem mestrado e doutorado em Economia pela Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas (EPGE/FGV); MBA em Gestão Corporativa pelo Instituto COPPEAD-UFRJ. Foi professor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; presidente da CLIN e da Fundação Municipal de Educação de Niterói. Atualmente, é consultor da FGV Projetos.

José Bandeira de Mello Jr graduated from the Economics and Administration College at Universidade Federal Fluminense (FEAUFF); he holds a Master's and Doctor's degree in Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas (EPGE/FGV); an MBA in Corporate Management from the COPPEAD Institute - UFRJ. He was a professor at Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; CEO of the Cleaning Company of Niteroi (CLIN) and the Municipal Educational Foundation of Niteroi. He is currently a consultant for FGV Projetos.

RESUMO

As empresas que optam pelas boas práticas de governança corporativa adotam como valores fundamentais a transparência, a necessidade de prestação de contas e a responsabilidade corporativa no seu sentido mais amplo. Para uma concessionária de serviços públicos, como a CEDAE, a seleção dos critérios utilizados na definição de sua estrutura tarifária é passo importante para tornar mais eficiente e transparente o próprio processo de governança. Um dos aspectos mais relevantes da mudança dos paradigmas gerenciais da CEDAE foi a opção da nova direção por adotar um modelo de fixação de tarifas que garante a eficiência no processo de geração de caixa pela empresa, utilizando critérios técnicos e transparentes.

ABSTRACT

Transparency, accountability and corporate responsibility, in a broader sense, are essential values for companies adopting good practices of corporate governance. For a public utility company such as CEDAE, the criteria used to define its tariff structure is an important step to a more efficient and transparent governance process. One of the most relevant aspects of the change in CEDAE's management paradigm was the choice by the new board of director of adopting a model of price-fixing, which guarantees efficiency in the company's cash flow, by means of technical and transparent criteria.



As empresas de gestão modernas valorizam cada vez mais o conceito de governança corporativa, com o objetivo de preservar os interesses dos seus acionistas, funcionários e clientes. A parceria desenvolvida entre a FGV Projetos e a Companhia de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro (CEDAE) teve como importante resultado a opção pelo uso de critérios técnicos para uma reavaliação da estrutura tarifária utilizada pela empresa e para a definição dos reajustes tarifários nos anos de 2007, 2008 e 2009. No texto, o termo estrutura tarifária se refere à forma como as tarifas são aplicadas segundo o perfil do cliente/consumidor.

Para alcançar esses objetivos, três aspectos foram fundamentais.

O primeiro diz respeito aos critérios empregados nos estudos dos reajustes tarifários referentes ao período de 2007 a 2009, no qual se passou a observar e privilegiar a capacidade de geração de caixa da empresa, considerando-se inclusive a incidência de tributos, com o intuito de preservar a capacidade de investimento e aperfeiçoamento dos serviços. No passado recente, as tarifas foram eventualmente fixadas *ad hoc*, isto é, sem o uso de um critério claro e objetivo de cálculo dos percentuais de reajuste. Além disso, passou a ser considerada a posição relativa da estrutura tarifária da CEDAE em comparação às de outras empresas do setor¹.

O segundo aspecto se relaciona ao conceito de

modicidade tarifária², que não implica que a tarifa seja módica no sentido primeiro do termo, mas que se trata da tarifa mais baixa possível, tomando-se como dado um determinado padrão de qualidade de serviço. A tarifa módica está relacionada à remuneração mínima capaz de suportar as necessidades de investimento da empresa, e também permitir o acesso do maior número de pessoas possível aos serviços de saneamento.

O terceiro aspecto refere-se ao aumento do subsídio cruzado existente na estrutura tarifária praticada pela empresa. Nos últimos três reajustes, a tarifa social praticada pela CEDAE foi reavaliada em um percentual acumulado inferior àqueles relativos às demais tarifas: comercial, residencial normal, industrial e pública. O objetivo principal foi permitir que parcelas da população que possuem nível de renda mais baixo possam regularizar sua relação com a companhia, em um momento no qual têm sido realizados relevantes investimentos em várias regiões densamente povoadas, notadamente com recursos que compõem o chamado Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), o que certamente irá permitir uma melhoria da qualidade de atendimento.

O projeto de adequação da estrutura tarifária ao novo modelo de gestão da empresa observou, portanto, esses três aspectos: o fluxo de caixa da empresa, a necessidade de se respeitar o conceito de modicidade tarifária e a decisão de aumentar o subsídio cruzado.

1 - A estrutura tarifária da CEDAE foi comparada com aquelas utilizadas pela SABESP, COPASA, EMBASA, COSERN e Águas de Niterói.

2 - Tarifa módica é a que propicia ao concessionário/permissionário condições para prestar serviço adequado, possibilitando a justa remuneração dos recursos comprometidos na execução da delegação. (Bandeira de Mello, Celso Antônio, 2001).

I – O COMPORTAMENTO DO FLUXO DE CAIXA DA CEDAE NO PERÍODO

O processo de resgate do corpo da CEDAE do ânimo passivo que vigorava na empresa foi um grande passo dado pela diretoria, que, só ao apresentar o diagnóstico de fluxo de caixa às diretorias da companhia com os índices de evasão de receita e do serviço da dívida, em decorrência dos passivos contraídos ao longo do tempo, possibilitou a empresa fechar positivamente o caixa de 2007.

Os dados fornecidos pela empresa, inclusive em seus relatórios contábeis, indicam de forma clara o aumento da sua capacidade de geração de caixa no período 2007/2009. Para isto, teve grande importância a recuperação/compensação de tributos e a redução da inadimplência em todos os segmentos. A redução da inadimplência deve-se certamente, em grande parte, à mudança da postura da companhia, que passou a cobrar de forma mais efetiva pelos serviços prestados, divulgando com grande destaque as ações de cobrança. Não obstante, parece-nos importante ressaltar que não houve qualquer questionamento relevante neste contexto em relação ao nível das tarifas, o que entendemos, ao menos em parte, ser atribuído aos critérios adotados para o cálculo de seus reajustes.

Um aspecto importante associado à questão da inadimplência relaciona-se ao fato de a empresa ter investido, no período, de forma expressiva na troca de hidrômetros. Tal desembolso está claramente alinhado ao conceito mais amplo de governança, porque permite que os consumidores paguem pelos serviços efetivamente prestados, reduzindo a prática da chamada cobrança pelo consumo estimado.

A proposta da FGV Projetos de focar no fluxo de caixa, e não em medidas e parâmetros puramente contábeis, associada a um processo de cobrança mais efetivo e a uma série de outras medidas empreendidas pela companhia, no que se refere aos tributos e à renegociação de diversos contratos, permitiu uma considerável ampliação da capacidade de geração de caixa nos últimos três anos, transformando a CEDAE em uma empresa que apresenta resultados operacionais bastante positivos. As simulações associadas aos diferentes reajustes tarifários possíveis foram feitas tomando como referencial os dados relativos à arrecadação e não apenas o faturamento. Vale dizer que em função do melhor desempenho financeiro, a empresa voltou a pagar imposto de renda sobre os seus resultados.

Para ilustrar o melhor desempenho financeiro, a arrecadação avançou de R\$ 576 milhões no primeiro quadrimestre de 2007, para um montante próximo a R\$ 860 milhões no último quadrimestre de 2009, ou seja, a arrecadação mensal saiu de um patamar próximo aos R\$ 145 milhões para atingir um nível projetado de R\$ 215 milhões, evolução que em muito supera a inflação e os reajustes tarifários ocorridos no período³.

Outra modificação relevante introduzida no processo de fixação dos reajustes tarifários foi a realização de análises comparativas entre as tarifas da CEDAE e aquelas cobradas por outras operadoras do setor, *i.e.*, foram feitas análises/simulações sobre o comportamento do fluxo de caixa da CEDAE e, além disso, estudos comparativos sobre como a sua estrutura tarifária se posicionaria em relação às utilizadas por outras

3 - Fonte: relatórios SIG/SASB/CEDAE.

empresas. Embora estejamos lidando com monopólios naturais, cabe avaliar o posicionamento em relação às tarifas vigentes em estados vizinhos ou, em alguns casos, com um perfil de renda inferior ao da região de atuação da CEDAE.

O quadro abaixo⁵ mostra uma comparação entre os valores das contas cobradas pela CEDAE e por outras empresas, com o consumo de água medido em metros cúbicos⁶.

Residencial	CEDAE	Copasa	Sabesp	Embasa	Corsan
10m ³	24,13	17,80	13,64	12,85	45,82
15m ³	24,13	36,94	24,29	30,80	61,37
18m ³	38,25	47,89	30,68	42,29	70,71
20m ³	46,04	55,20	34,94	49,95	76,92
25m ³	65,52	73,55	61,52	71,35	106,05
30m ³	85,05	91,88	88,10	95,15	141,43
35m ³	111,56	110,23	114,67	121,30	164,62
40m ³	138,12	128,57	141,25	147,45	194,62

II – O RESPEITO AO CONCEITO DE MODICIDADE TARIFÁRIA

O respeito explícito ao conceito de modicidade tarifária também deve ser destacado. Em lugar do uso de um critério de fixação de reajustes que não era claro e consistente, optou-se por uma sistemática técnica e transparente. A partir de uma análise do fluxo de caixa, sugere-se o mínimo reajuste capaz de preservar a geração de caixa sob determinadas hipóteses, acerca dos investimentos, pagamento de tributos e comportamento das despesas (pessoal, por exemplo).

As propostas de reajuste elaboradas pela equipe da FGV Projetos, com base nos dados recebidos da companhia e em contato com sua equipe técnica, foram em todos os três anos submetidas à apreciação do Conselho de Administração da CEDAE, do qual participam conselheiros independentes, conforme as boas práticas da governança corporativa.

A contratação de uma instituição independente como a Fundação Getulio Vargas, para realizar uma avaliação técnica sobre a estrutura tarifária é coerente com o aumento da transparência do processo. Afinal como prevê o Decreto Estadual nº 25.997, de 27 de janeiro de 2000, o próprio presidente da empresa poderia definir os reajustes tarifários⁷.

5 - No caso da Copasa, empresa que atua em Minas Gerais, foi considerado o reajuste (suspensão) no valor de 8,65%.

6 - Como existem diferenças entre os critérios adotados pelas empresas para a cobrança pelo serviço de esgoto, optamos por apresentar apenas os valores referentes às tarifas do fornecimento de água.

7 - “Art. 1º - Fica delegada competência ao Presidente da COMPANHIA ESTADUAL DE ÁGUAS E ESGOTOS – CEDAE para promover as modificações que se fizerem necessárias na tarifa correspondente à prestação dos serviços de água e esgoto, em função da elevação dos custos, resultante do aumento de preços dos insumos, bem como de modificações na forma de incidência dos tributos.” DECRETO Nº 25.997, DE 27 DE JANEIRO DE 2000.

III – O AUMENTO NO SUBSÍDIO CRUZADO NA DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA TARIFÁRIA

Conforme mencionado anteriormente, a empresa optou por fixar índices de reajuste para a tarifa social inferiores àqueles aplicados aos demais consumidores no período 2007/2009. Os estudos realizados pela equipe da FGV Projetos também incluíram a avaliação dos diferentes critérios de cobrança de tarifas subsidiadas por outras empresas.

O quadro a seguir apresenta os reajustes acumulados no período compreendido entre os dias 01/08/08 e 01/08/10 para as categorias social, residencial e comercial:

Tarifa	2008	2009	Acumulado
Social	6,80%	2,00%	8,94%
Residencial	8,40%	5,95%	14,85%
Comercial	8,40%	5,95%	14,85%

A incidência de um percentual menor de reajuste para a tarifa social também foi recomendada para evitar que, em função de eventual índice elevado de inadimplência na categoria, a empresa venha a recolher tributos sobre um faturamento que não necessariamente se transformará em arrecadação, ou seja, em um fluxo positivo de caixa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido focou na observância de três importantes aspectos no processo de definição da estrutura tarifária da empresa: a consideração do fluxo de caixa como aspecto fundamental para a fixação da tarifa; o respeito explícito ao conceito de modicidade tarifária, buscando um reajuste tarifário mínimo, mas capaz de fazer frente aos desembolsos da companhia; e o aumento do subsídio cruzado, por meio da aplicação de índices inferiores de reajuste para a tarifa social em relação àqueles das demais categorias.

É importante ressaltar que a atual sistemática de fixação das tarifas é coerente com o processo de adesão aos preceitos da governança corporativa e busca por maior eficiência na sua atuação. Afinal, apesar do disposto na legislação estadual, a CEDAE optou por contratar um órgão independente para a realização de um trabalho de cunho técnico. ■■

Redefinindo as instalações: nova infraestrutura física

Luiz Carlos Guimarães Duque

Luiz Carlos Guimarães Duque

Formado em Engenharia Civil pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e em Direito pela Universidade Estácio de Sá; foi superintendente de projetos e assessor da presidência pela CONCREMAT/CONCREJATO; coordenador de projetos pelo Grupo Multiplan; e engenheiro de produção pela Queiroz Galvão Construção. Atualmente, é coordenador de projetos da FGV Projetos.

Holding a degree in Civil Engineering from the Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) and in Law from Universidade Estácio de Sá. Luiz Carlos Guimarães Duque was project superintendent and president's advisor in CONCREMAT/CONCREJATO; project coordinator in Multiplan Group; and production engineer from Queiroz Galvão Construção. He is currently a Project coordinator of FGV Projetos.



RESUMO

As instalações antiquadas e inadequadas às novas necessidades operacionais geravam precárias condições de trabalho e, conseqüentemente, resultavam em ineficiência e morosidade dos processos internos da CEDAE. Os altos custos operacionais envolvidos na manutenção de vários prédios e na dispersão dos setores administrativos representavam entraves à recuperação financeira da empresa. Repensar a sua infraestrutura física e a racionalidade da divisão espacial foi tarefa fundamental para soerguer a Companhia.

ABSTRACT

Outdated facilities, which were inadequate to CEDAE's new operational requirements generated poor working conditions and resulted in inefficiency and slowness of the company's internal processes. The high operational costs involved in maintaining several buildings, along with the scattered allocation of administrative sectors, represented an obstacle to the company's financial recovery. Re-thinking it's the facilities distribution and fostering a rational use of space set the basis for uplifting the company.

IDENTIFICANDO OS PROBLEMAS

A CEDAE é uma empresa histórica e tradicional e passou por muitos problemas de gestão. Com um déficit operacional constante e uma clara ineficiência dos processos internos, passou no governo anterior, por estudos para sua privatização, envolvendo inclusive uma avaliação de seu patrimônio. Contudo, o quadro foi modificado quando houve a mudança de governo, em janeiro de 2007, assumindo a direção da empresa o engenheiro Wagner Victor e tendo a Fundação Getulio Vargas sido solicitada a realizar um primeiro trabalho de consultoria estratégica para elaboração de um projeto de recuperação da Companhia.

O início dessa parceria foi marcado pela realização de um seminário, na Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), pela FGV em presença de todos os gerentes da CEDAE, com o objetivo de identificar quais seriam as maiores necessidades para revitalizar a empresa, porém de acordo com uma nova visão,

não mais movida pela idéia de privatização, e sim de uma recuperação operacional da companhia. A conclusão foi que se deveria atuar em, basicamente, três grandes vertentes. A primeira era humana e materializada pela existência de problemas graves com relação ao pessoal, ao plano de cargos, carreiras e salários, à requalificação, à atualização profissional etc. A segunda vertente dizia respeito ao lado operacional, expressa pela falta de equipamentos e por sua desatualização, pelo pagamento a destempo dos fornecedores e por um sistema arcaico de compras de insumos. A CEDAE era uma empresa que, habitualmente, não cumpria as suas obrigações com relação ao mercado, o que contribuía para comprometer a sua própria imagem. E a terceira grande vertente era a absoluta falta de espaço físico, tendo sido detectadas em todo o corpo técnico, instalações insuficientes, inadequadas e desatualizadas; falta de condições básicas de trabalho, de equipamentos, entre outros.

A REDEFINIÇÃO DAS INSTALAÇÕES

A partir desse quadro, ficou claro que um dos três caminhos a serem percorridos passava necessariamente pelo saneamento do problema do espaço físico. O primeiro passo foi realizar um diagnóstico, um mapeamento do espaço que a CEDAE de fato possuía. Embora faça parte desse espaço uma infinidade de instalações físicas, algumas não são passíveis de mudança. Uma estação de bombeamento no subúrbio ou uma estação elevatória, por exemplo, não se pode simplesmente mudar de lugar, por serem equipamentos físicos e por fazer parte de seu entorno toda uma área de apoio baseada também em outros equipamentos. Mas a grande questão emergente referia-se à área administrativa. Basicamente, quanto à área de escritório, a empresa está distribuída, hoje, em cinco prédios, todos alugados.

Diversas pesquisas foram realizadas e relatadas, demonstrando que a melhor opção para sanar os problemas relativos à distribuição administrativa da companhia seria a centralização das atividades numa nova sede. Essa escolha se justificava economicamente pelo fato de que, se a CEDAE continuasse com o mesmo regime em que está atualmente inserida por um tempo médio de, vinte cinco anos, o elevado custo operacional total de se manterem cinco prédios antigos, alugados e inadequados em funcionamento, todos com alto consumo de energia,

com necessidades de manutenções pesadas e marcados pela baixa qualidade e pelo desconforto das instalações, gerariam gastos que, somados, equivaleriam à construção de um prédio novo e moderno.

Ademais, a concentração das atividades em uma nova sede, além de reduzir os custos de operação ao longo do tempo, contribui definitivamente para qualificar a imagem da empresa (Nova CEDAE). A nova sede está sendo construída de acordo com a orientação da diretoria da empresa, com o objetivo de estabelecer uma instalação eficaz, mas que caiba num modelo de economicidade, sem por isso deixar de ser um projeto moderno. Uma importante vantagem do novo prédio é que está sendo construído com uma visão de futuro, garantindo espaços passíveis de atender, inclusive, novas atividades, principalmente, na área de processamento de dados.

Várias foram as etapas cumpridas até a identificação do projeto que seria implantado, desde um diagnóstico completo das instalações existentes; até a análise do novo organograma da companhia, para fixar uma área/função na Nova Sede; passando por estudos das necessidade de áreas especiais, como auditórios, salas de reunião, depósitos, entre outros e adotando-se ,ainda, uma margem de segurança de áreas para um crescimento futuro da Companhia, concluindo-se ao final com uma



área útil necessária, donde se derivou uma área total edificável necessária para a Nova Sede.

Identificada a dimensão da edificação da Nova Sede da CEDAE, realizou-se um mapeamento que permitisse concluir qual tipo de modelo negocial seria mais interessante para ser adotado pela Companhia - dentre esses estariam, por exemplo, as opções de comprar um prédio pronto, comprar um terreno e construir ou alugar. Os diferentes modelos foram analisados e os terrenos pertencentes à CEDAE foram avaliados, até que, após esgotar as alternativas, identificou-se um terreno próprio, de 2.400 metros quadrados, localizado na Avenida Presidente Vargas, ao lado da estação Praça Onze do metrô, como o melhor espaço disponível. Uma importante característica do terreno era não apresentar gravames, como algum tipo de hipoteca ou exigências, como processo trabalhista, que pudessem inviabilizar a construção naquele local.

Estabelecida a área necessária e a disponibilidade do terreno, foi feito um projeto básico e desenvolvido um memorial descritivo mínimo das instalações que se pretendia ali edificar. Definida a construção da Nova Sede, a CEDAE optou por fazer um fundo de investimento imobiliário em convênio com a Caixa Econômica Federal, adotando um modelo negocial moderno, conhecido

como *built-to-suit*, baseado na construção de um edifício personalizado, que atenda às necessidades e especificidades da empresa, mantendo a CEDAE as características de locatária preferencial e cotista do fundo. No modelo ajustado, o fundo de investimento imobiliário FII-CEDAE, entidade privada administrada pela Caixa Econômica Federal adquire o terreno permutando-o por cotas, contrata-se um construtor e vai a mercado captar recursos para construir o prédio no terreno da CEDAE, dando aos investidores do fundo o contrato de locação de, no mínimo, 10 anos como garantia. A Liberação do fundo pela CVM ocorreu em 16/12/09, com sucesso absoluto, todas as 64 mil cotas foram subscritas.

A Caixa Econômica Federal convidou alguns grupos para apresentarem seus projetos, e a Fundação Getúlio Vargas, depois de analisar cada projeto, indicou aquele que seria a melhor opção em termos técnicos e econômicos; em seguida, o projeto passou pela aprovação do Conselho de Administração da CEDAE. A previsão é de que o novo prédio, hoje em construção, fique pronto o quanto antes e de que, com a mudança, os cinco prédios atualmente ocupados sejam desativados.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos dois anos, a CEDAE empreendeu uma série de medidas de revitalização da gestão operacional, atingindo excelentes resultados. Hoje é uma empresa superavitária, ao contrário do que ocorria até o início da atual gestão. Ao mesmo tempo em que foi realizado intenso trabalho de saneamento econômico-financeiro - renegociando preços e dívidas, reduzindo perdas e aumentando a receita -, foi delineada uma estratégia para reorganizar seu espaço físico, criando uma sede moderna e eficiente, que dinamizará as suas atividades. A palavra-chave do sucesso da CEDAE é comprometimento. Os profundos problemas estruturais que acompanharam a empresa por muito tempo só puderam ser, finalmente, saneados graças ao comprometimento da atual gestão e de toda a empresa, que se empenhou desde o início em buscar soluções sérias e eficazes, capazes de transformar a CEDAE numa companhia que deu certo. ■■

PROSPECTO DEFINITIVO
DA PRIMEIRA DISTRIBUIÇÃO PÚBLICA DE COTAS DO
FUNDO DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO CAIXA CEDAE
CNPJ/MF nº 10.991.914/0001-15
no montante de
R\$ 68.518.000,00
Código ISIN das cotas: BRCXCECTF004

A deliberação de constituição e o regulamento do Fundo foram registrados no 2º Ofício de Registro de Títulos e Documentos de Brasília, Distrito Federal em 20/07/2009, sob o nº 895388. Em 09/09/2009 o regulamento do Fundo foi alterado, sendo registrado no mesmo cartório em 16/09/2009, sob o nº 907812.

A constituição do Fundo foi autorizada pela CVM em 11/08/2009. A distribuição de cotas foi registrada na CVM em 01/12/2009, sob o nº CVM/SRE/RFI/2009/018.

Distribuição pública de 68.518 cotas, nominativas e escriturais, em série única, com valor unitário de R\$ 1.000,00, totalizando o montante de R\$ 68.518.000,00 do **FUNDO DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO CAIXA CEDAE**. Os direitos e demais características das cotas estão dispostos no regulamento do Fundo, que integra este Prospecto como Anexo I, página 77.

O Fundo é administrado pela Caixa Econômica Federal, com sede em Brasília/DF, por meio de sua Vice-Presidência de Gestão de Ativos de Terceiros, domiciliada na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Paulista nº 2.300, 11º andar.

O REGISTRO DA PRESENTE DISTRIBUIÇÃO NÃO IMPLICA, POR PARTE DA CVM, GARANTIA DE VERACIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS OU EM JULGAMENTO SOBRE A QUALIDADE DO FUNDO EMISSOR, BEM COMO SOBRE AS COTAS A SEREM DISTRIBUÍDAS. OS INVESTIDORES DEVEM LER A SEÇÃO FATORES DE RISCO, NAS PÁGINAS 26 A 38.

Veja outros avisos importantes na página 1 deste Prospecto.

COORDENADOR E ADMINISTRADOR

CAIXA

LOCATÁRIO 	CUSTODIANTE E CONTROLADOR 	
CONSÓRCIO CONSTRUTOR 	CONSULTOR ESPECIALIZADO 	AUDITOR INDEPENDENTE 

A data deste Prospecto é 13 de novembro de 2009

A Lei do Saneamento Básico: a CEDAE e o novo marco legal

Rosane Coelho da Costa

Rosane Coelho da Costa

Formada em Ciência Econômica, pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), pós-graduada em Mercado de Capitais pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e com MBA em Finanças pelo IBMEC. Foi membro de diversas entidades públicas e privadas, de representação nacional, tendo sido diretora da Máxima Consultoria e Finanças Corporativas Ltda. e gerente de Corporate Finance do Banco Fleming Graphus S.A. É coordenadora de projetos da FGV Projetos e sócia-diretora da MCI Consultoria Ltda.

Graduated in Economics from the State University of Rio de Janeiro (UERJ); post-grad in the Stock Market from Fundação Getulio Vargas (FGV); and MBA from IBMEC. Integrated various government-run and private national institutions, worked as a director with Máxima Consultoria e Finanças Corporativas Ltda., and as Corporate Finance manager with Banco Fleming Graphus S.A. Currently, Project Coordinator with FGV Projetos and Associate Director of MCI Consultoria Ltda.

RESUMO

A Lei nº11.445, de 2007, conhecida como Nova Lei de Saneamento Básico, transformou-se num marco da história recente da CEDAE. A norma trouxe diversas inovações em relação à diretriz anterior, o Plano Nacional de Saneamento (Planasa), nas atividades de saneamento e abastecimento de água, definindo novos parâmetros, que passaram a gerir os serviços referentes ao saneamento básico, aos quais a companhia precisou se adaptar.

ABSTRACT

The Brazilian Act 11445/2007, also known as the New Basic Sanitation Act, is a milestone in CEDAE's recent history. Confronted with the previous regulation on the subject - the National Sanitation Plan (Planasa). This new law brings innovations regarding both sanitation and water supply activities, and outlined new parameters, which became management guidelines basic sanitation services and for the company.

A REFORMULAÇÃO DA CEDAE E AS NOVAS DIRETRIZES DO SISTEMA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E TRATAMENTO DE ESGOTO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

A gestão de Wagner Victor na presidência da CEDAE, iniciada em 2007, pode ser considerada um divisor de águas para a revitalização da empresa. Foi a partir deste momento que se deu a mudança de postura a fim de adequar a empresa às exigências do novo Marco Regulatório e do mercado de capitais, almejando, desta forma, investimentos e seu consequente desenvolvimento.

Neste contexto se estabeleceu a parceria com a FGV Projetos. Em 30 de julho de 2007, foi assinado pelas duas instituições um Contrato de Assessoramento ao Processo de Reestruturação para a Distribuição Pública de Ações (IPO), em que foram firmadas ações conjuntas a fim de revitalizar e preparar a CEDAE para a abertura de capital.

A seguir, apresentamos um pequeno panorama da gestão da CEDAE durante a vigência do Plano Nacional de Saneamento (Planasa) e as consequências que esse modelo trouxe para a administração do setor de saneamento no país. Tal situação culminou na busca pela reestruturação da empresa no início do século XXI, tendo como diretriz a Lei nº11.445, nova Lei de Saneamento Básico, promulgada em janeiro de 2007.

O MODELO PLANASA DE GESTÃO DA CEDAE

Até o final dos anos 1960, os investimentos em saneamento básico no Brasil eram realizados em âmbito municipal, não existindo uma política unificada em termos de financiamento ou definições de tarifas para a remuneração dos investimentos no setor. Os poucos recursos disponíveis eram provenientes dos orçamentos públicos, enquanto as tarifas irrealistas praticadas fomentavam crescente descompasso entre a expansão da demanda e a insuficiente oferta de serviços de saneamento básico.

Na década de 70, as empresas de abastecimento e tratamento de esgoto do estado do Rio de Janeiro, inclusive a CEDAE, passaram a ter como diretriz o Plano Nacional de Saneamento (Planasa), que fora instituído em 1969, embora só tenha começado a funcionar em 1971. Seu objetivo era promover o financiamento de recursos para que os estados pudessem criar cada um a sua própria companhia de saneamento, normatizar, controlar tecnicamente e promover a fiscalização do sistema. Para tanto, foi instituído o Sistema Financeiro de Financiamento (SFS), gerido pelo Banco Nacional de Habitação (BNH).

Para ter acesso a este financiamento, cada estado deveria criar, com base em seus recursos, um Fundo de Financiamento para Águas e Esgotos (FAEs) e uma companhia estadual de saneamento. A fim de obter o monopólio do fornecimento de serviços, as companhias estaduais de saneamento deveriam obter a concessão dos municípios do respectivo estado. Não menos importante, é preciso ressaltar também a exigência do Planasa de que 50% dos recursos do FAE de cada estado fosse destinado aos serviços de saneamento. O BNH disponibilizava a outra metade dos recursos em forma de empréstimos facilitados.

Devido à inadimplência generalizada pelos agentes tomadores do setor público dos recursos do Planasa e ao esgotamento de novos financiamentos junto ao FGTS, essa fonte de recursos evidenciou sinais de exaustão, levando à crise no setor, que culminou com a extinção do Plano.

Com o Planasa, em que pese não ter atingido plenamente suas metas, o setor experimentou uma considerável expansão dos serviços, principalmente, de abastecimento de água. Entretanto, persistiram as grandes disparidades no atendimento entre as diferentes regiões e níveis de renda.

A partir da extinção do BNH, em meados da década de 1980, verificou-se o declínio nos índices de cobertura dos serviços de saneamento, o que levou o governo federal a lançar outros programas de ação, tais

como o Programa de Saneamento para Núcleos Urbanos (PRONURB); o Programa de Saneamento para a População de Baixa Renda (PROSANEAR); e o Programa Social de Emergência e Geração de Empregos (PROSEGE).

Em 1993, a União promoveu a rolagem das dívidas dos Estados e órgãos vinculados, contraídas até setembro de 1991, com a criação da Lei nº 8.727/93, assumindo a responsabilidade pelo pagamento em 30 anos, pela retenção de 11% do Fundo de Participação dos Estados.

Em janeiro de 1995, foi criada a Secretaria de Política Urbana (SEPURB), ligada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, que ficou responsável pela implementação da Política Nacional de Saneamento. Esta medida tinha o objetivo de articular os esforços do governo e da sociedade, a fim de garantir a melhoria das condições de vida da população e da salubridade ambiental através da prestação de serviços básicos de saneamento, tais como o abastecimento de água, o esgotamento sanitário, a coleta e disposição final dos resíduos sólidos, além da drenagem, controle de vetores e educação sanitária e ambiental.

Entretanto, até 2007, não havia diretriz nem marco regulatório específico para o sistema de saneamento ou voltado para o seu desenvolvimento. Somente em janeiro daquele ano, foi regulamentada a nova Lei de Saneamento Básico, que traria novo fôlego às empresas responsáveis pelos serviços no setor.



Estação de Tratamento de Água do Guandu - ETAG

PLANASA VERSUS NOVA LEI DE SANEAMENTO BÁSICO

A nova Lei de Saneamento Básico, Lei Federal nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007, modificou profundamente a forma de organização e de mentalidade que vigorava à época em que o Planasa esteve responsável pela orientação dos serviços de saneamento básico. Conseqüentemente, a CEDAE foi afetada por esta profunda modificação. Entendida como marco regulatório, a nova lei tem como principais objetivos a reestruturação e modernização do setor de saneamento básico brasileiro, alterando profundamente as políticas de gestão da CEDAE. A partir da implementação deste marco regulatório, a empresa buscou alcançar alguns objetivos:

- 1) A universalização do serviço de abastecimento de água e tratamento de esgoto, atingindo a maior parte possível da população no estado;
- 2) O tratamento dos municípios como unidades de negócios, que têm o poder de planejar a sua forma de atuação, e autonomia para escolher a companhia de abastecimento que deseja contratar (pode ser a estadual ou não); e
- 3) A incorporação do conceito de sustentabilidade, ou seja, a busca do crescimento da empresa a partir de um controle gerencial com foco em resultado, equilibrando gastos e buscando conhecer melhor os seus usuários e suas necessidades.

O modelo Planasa diferia muito dessas novas ideias. Seu objetivo não era a sustentabilidade, mas sua prioridade era a realização de obras e investimentos no setor, sem medir se haveria ou não retorno para a empresa. Ou seja, buscava-se o cumprimento de metas físicas, e não de desempenho.

A parceria da CEDAE com a FGV Projetos foi firmada justamente para melhorar a sua estruturação como empresa, abrindo portas para a sua entrada no mercado de capitais e para a busca dessa sustentabilidade. Dentre os seus desafios, incluía-se melhor adequação de sua estrutura contábil, que precisava ser revisada. Problemas como inadimplência e desestruturação do sistema de cobranças - devido à falta de atualização do cadastro de usuários - precisavam ser sanados.

Soma-se a isso a questão dos contratos firmados entre os municípios e a CEDAE. Muitos estavam vencidos - com duração de 30 anos - e ao invés de serem atualizados de acordo com a lei, eram tratados de maneira informal, sendo realizados acordos e convênios.

Para solucionar este problema, a nova Lei de Saneamento explicita que até 2010 todos os contratos têm que estar renovados na forma jurídica atual, e para isso os municípios devem fazer seu próprio planejamento por meio dos planos de saneamento,



Estação de Tratamento de Esgoto da Alegria - ETE Alegria

considerando as demandas locais. Com esta finalidade, devem ser realizados estudos a fim de medir a viabilidade técnica e econômico-financeira dos projetos. A designação de entidades de regulação e fiscalização, para garantir o cumprimento das diretrizes da nova lei, também é prevista.

Percebe-se que o marco regulatório incentiva o município a atuar junto ao governo, quando se trata de gestão dos serviços de saneamento básico e, mais especificamente, da CEDAE. Sob essa ótica, ela recomenda que cada município seja considerado uma unidade de negócio, planejando a atuação em sua área e buscando rentabilidade e eficiência, diferentemente do que ocorria antes, quando a distribuição de serviços era feita a partir do conceito de regionais, que englobava diversos municípios e não priorizava as necessidades de cada um deles, nem controlava gastos e investimentos.

Outra importante marca explícita no marco regulatório é a implementação do chamado “custo-mínimo”, que estabelece a existência de um valor mínimo necessário para a disponibilização dos serviços da empresa de saneamento, assegurando ao mesmo tempo a satisfação do usuário e o retorno financeiro para a operadora.

Na CEDAE, essa mudança implicou em uma reformulação do seu sistema de tarifação com a consequente modificação da metodologia de cálculo. O método adotado anteriormente baseava-se na estrutura contábil, e não era elaborado um fluxo de caixa, com base no planejamento futuro, estimando-se quanto deveria ser investido para a prestação de serviços nos próximos anos e calculando, com essa base, qual a remuneração para a empresa pela prestação dos serviços.

Entretanto, a adequação às normas da nova Lei de Saneamento não serviria somente para “oxigenar” o setor financeiro da CEDAE. Ela traria a necessidade de re-

formular o aspecto publicitário da empresa, não somente frente aos seus usuários, mas também frente ao mercado de capitais. Com esse objetivo, pela modificação de seu logotipo, de sua sede e passando a intitular-se “Nova CEDAE”, a companhia busca se capitalizar e atrair novos investimentos, dissociando-se da imagem que tinha há alguns anos de empresa falida e endividada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As grandes mudanças que a CEDAE vem sofrendo atendem a demandas contemporâneas. No mercado de capitais, um investidor potencial exige um desempenho não somente quantitativo - levando em conta sua rentabilidade - como qualitativo. Isso quer dizer que ela deve ter uma governança corporativa e um planejamento estratégico. Analistas dizem que esse não era o quadro da “antiga” CEDAE. Problemas como o corporativismo, a resistência às mudanças, a acomodação de servidores públicos que possuem salários satisfatórios e têm empregos vitalícios acabavam por afetar seriamente o desempenho da empresa.

A revitalização do sistema de saneamento básico, de uma forma geral, é uma iniciativa de extrema relevância para o país, visto que se trata de um setor estratégico e que envolve a qualidade de vida da população. Por isso, o investimento em saneamento constitui-se um combativo instrumento ao aumento das taxas de mortalidade, de pobreza e de doenças relacionadas às condições insalubres da população.

A partir do avanço da gestão da CEDAE, espera-se que haja uma melhora significativa em seu funcionamento interno, no que se refere à gestão empresarial e à inserção no mercado, além de seu êxito no atendimento aos usuários.





FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS
FGV PROJETOS

SÃO PAULO	RIO DE JANEIRO
Av. Paulista, 548 - 8º andar	Praia de Botafogo, 190 - 6º andar
Tel.: (11) 3799.3263	Tel.: (21) 3799.5498
Fax: (11) 3799.7891	Fax: (21) 2553.8810

www.fgv.br/fgvprojetos